

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

Навчально-науковий інститут економіки  
Факультет менеджменту  
Кафедра менеджменту

### ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра

студентки Кобилько Ольги Олександрівни

академічної групи 073-20-4

**спеціальності 073 Менеджмент**

на тему Обґрунтування управлінських рішень у сфері управління персоналом  
(за матеріалами ТОВ «ТБК «Єкатеринославська дверна артель»)

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

Дніпро  
2024

**ЗАТВЕРДЖЕНО:**

завідувач кафедри менеджменту

\_\_\_\_\_ Швець В.Я.  
(підпис)

« 20 » травня 2024 року

**ЗАВДАННЯ**

**на кваліфікаційну роботу**

**ступеня бакалавра**

**студентці Кобилько О.О. академічної групи 0732-20-4**

**спеціальності 073 Менеджмент**

**на тему Обґрунтування управлінських рішень у сфері управління персоналом (за матеріалами ТОВ «ТБК «Єкатеринославська дверна артель»)**

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 27 травня 2024 р. № 474-с

<b>Розділ</b>	<b>Зміст</b>	<b>Термін виконання</b>
Теоретичний	Теоретичні основи ефективного управління персоналом підприємства.	20.05.2024 р. – 28.05.2024 р.
Аналітичний	Аналіз діяльності ТОВ «ТБК «Єкатеринославська дверна артель» та ефективності управління персоналом	29.05.2024 р. – 10.06.2024 р.
Рекомендаційний	Вибір та обґрунтування рішень щодо удосконалення управління персоналом ТОВ «ТБК «Єкатеринославська дверна артель»	11.06.2024 р.– 20.06.2024 р.

Завдання видано \_\_\_\_\_ Усатенко О.В.

Дата видачі « 20 » травня 2024 року

Дата подання до екзаменаційної комісії « 21 » червня 2024 року

Прийнято до виконання \_\_\_\_\_ Кобилько О.О.

## ЗМІСТ

	С.
Вступ.....	4
1 Теоретичні основи ефективного управління персоналом підприємства.....	7
1.1 Особливості управління персоналом на промислових підприємствах...7	
1.2 Методичні засади використання сучасних моделей прийняття управлінських рішень в діяльності підприємств .....	17
2 Аналіз діяльності ТОВ «ТБК «Єкатеринославська дверна артель» та ефективності управління персоналом.....	21
2.1 Загальна характеристика підприємства .....	21
2.2 Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства.....	28
2.3 Аналіз стану і структури персоналу підприємства .....	40
3 Вибір та обґрунтування рішень щодо удосконалення управління персоналом ТОВ «ТБК «Єкатеринославська дверна артель».....	50
3.1 Аутсорсинг як інструмент підвищення ефективності управління персоналом .....	50
3.2 Економічна оцінка аутсорсингу підприємства .....	57
Список використаних джерел .....	63
Додаток А SWOT – аналіз ТОВ «ТБК «Єкатеринославська дверна артель».....	65
Додаток Б Аналіз конкурентних переваг ТОВ «ТБК «Єкатеринославська дверна артель».....	66

## ВСТУП

У сучасному стані конкурентоспроможного підприємства ефективно управління персоналом стає одним із ключових стратегічних чинників успіху підприємства. Товариство з обмеженою відповідальністю ТОВ «ТБК «Єкатеринославська дверна артель» не є виключенням і потребує системного і грамотного підходу до управління персоналом. На сьогодні питання оптимізації кадрової політики, підвищення ефективності колективу та підтримання високого рівня морально-психологічного клімату в колективі має велике значення для кожної компанії.

Ефективне управління персоналом включає багато факторів: формування корпоративної культури, розвиток лідерських якостей серед менеджерів, мотивацію та залученість співробітників, професійний розвиток. Сучасна теорія управління персоналом ґрунтується на стрімко мінливих ринкових умовах, використанні інноваційних підходів і технологій, а також на необхідності досягнення балансу між роботою та особистим життям співробітників.

Одним із найважливіших елементів успішного управління персоналом є формування хорошого морально-психологічного клімату в колективі. Декомунізація включає в себе розвиток корпоративної етики, створення комфортних умов праці, встановлення довірливих стосунків між працівниками та керівництвом, а також підтримання відкритого спілкування. Важливо, щоб кожен працівник почувався цінним членом команди та мав можливість висловлювати свої ідеї та пропозиції. Крім того, мотивація персоналу відіграє важливу роль і може включати як фінансові, так і нефінансові стимули. Грошові стимули, такі як бонуси, бонуси та підвищення, можуть бути доповнені негрошовими стимулами, такими як визнання результатів праці, надання жовтневої додаткової відпустки, можливості кар'єрного зростання і поліпшення умов праці. Забезпечення системи безперервної освіти та професійного розвитку, яка дає змогу співробітникам постійно вдосконалювати свої знання та навички, також є одними з ключових елементів ефективного управління людськими

ресурсами.

**Мета роботи.** Мета дослідження – теоретичне обґрунтування та розробка рішень щодо підвищення ефективності управління персоналом ТОВ «ТБК «Єкатеринославська дверна артель».

Дослідження спрямоване на вивчення сучасних тенденцій управління персоналом, виявлення особливостей управління на підприємстві та надання конкретних рекомендацій для підвищення ефективності роботи персоналу.

**Завдання роботи:**

1. Узагальнити теоретичні основи ефективного управління персоналом підприємства.
2. Виконати фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства.
3. Проаналізувати стан і структуру персоналу підприємства.
4. Вибрати і обґрунтувати рішення щодо удосконалення управління персоналом підприємства.

**Проблема дослідження:**

Проблема дослідження полягає у виявленні неефективних аспектів управління персоналом на підприємстві ТОВ «ТБК «Єкатеринославська дверна артель» та визначенні шляхів їх подолання. Недоліки в системі управління персоналом можуть призвести до погіршення мотивації працівників, зниження продуктивності роботи та загрози стабільності підприємства.

**Об'єктом дослідження** є система управління персоналом на ТОВ «ТБК «Єкатеринославська дверна артель», а предметом — теоретичні, методичні та практичні підходи до підвищення ефективності управління персоналом.

**Методи дослідження.**

Для досягнення мети та вирішення поставлених завдань у даній роботі використовувалися такі методи дослідження: графічний, аналіз наукової літератури та джерел, методи системного аналізу, економіко-статистичні методи, методи порівняльного аналізу, методи стратегічного аналізу. Ці методи дозволили всебічно дослідити систему управління персоналом та розробити

рекомендації щодо її удосконалення.

### **Практична значущість роботи.**

Практична значущість роботи для ТОВ «ТБК «Єкатеринославська дверна артель» полягає у впровадженні аутсорсингу для процесів добору та адаптації персоналу, що дасть змогу підвищити мотивацію та адаптацію, та навчання HR-фахівців. Запропоновані рекомендації сприятимуть підвищенню мотивації працівників, збільшенню продуктивності праці, покращенню морально-психологічного клімату в колективі, підвищенню рівня професійної підготовки працівників та оптимізації кадрової політики підприємства, що в кінцевому підсумку забезпечить стабільний розвиток та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1. Особливості управління персоналом на промислових підприємствах

Управління персоналом, критичний аспект організаційного функціонування, зазнало значних змін протягом багатьох років. Від свого історичного коріння в традиційній адміністративній практиці управління персоналом перетворилося на більш стратегічний і комплексний підхід сучасного управління людськими ресурсами. Цей нарис заглиблюється в суть і значення управління персоналом у сучасних умовах, висвітлюючи його ключові функції, роль технологій, проблеми, з якими стикаються, і важливість стратегічної реалізації. Еволюцію управління персоналом можна простежити на початку 20 століття, коли організації почали визнавати важливість ефективного управління своєю робочою силою. Спочатку управління персоналом було зосереджено на таких завданнях, як розрахунок заробітної плати та облік працівників. Однак із появою сучасних методів управління людськими ресурсами роль управління персоналом розширилася й охопила такі стратегічні функції, як залучення, розвиток та утримання талантів [1, с.22]. Цей перехід від транзакційного до трансформаційного підходу відрізняє сучасну практику управління персоналом від традиційних методів управління персоналом.

У сучасних організаціях управління персоналом відіграє вирішальну роль у різних ключових функціях. Процеси набору та відбору мають важливе значення для залучення та утримання найкращих талантів на конкурентному ринку праці. Ініціативи з навчання та розвитку допомагають працівникам покращувати свої навички та здібності, сприяючи зростанню та успіху організації. Крім того, системи управління продуктивністю гарантують, що

внесок працівників узгоджується з цілями організації, сприяючи культурі підзвітності та високої ефективності [2, с.28].

Технологія революціонізувала практику управління персоналом у сучасних умовах. Впровадження інформаційних систем людських ресурсів (HRIS) оптимізує процеси управління персоналом, забезпечуючи ефективне управління даними та інформацією про співробітників. Автоматизація рутинних кадрових завдань, таких як обробка заробітної плати та керування відпустками, дає змогу спеціалістам з кадрових питань зосередитися на більш стратегічних ініціативах [2, с.29]. Крім того, використання аналітики даних у процесі прийняття рішень у сфері управління персоналом підвищує точність і ефективність планування робочої сили та стратегій управління талантами.

Незважаючи на прогрес у практиках управління персоналом, сучасні кадровики стикаються з численними викликами в динамічному бізнес-середовищі. Глобалізація зумовила необхідність розвивати міжкультурні управлінські навички для ефективного керування різноманітною робочою силою в різних географічних регіонах. Зміна демографічних показників робочої сили та відмінності між поколіннями створюють труднощі з узгодженням очікувань працівників і організаційних цілей. Крім того, досягнення балансу між захистом прав працівників і досягненням цілей організації вимагає делікатного підходу до управління персоналом [3, с.129].

Стратегічне управління персоналом є вирішальним для процвітання організацій у сучасному конкурентному середовищі. Поєднуючи HR-стратегії з організаційними цілями, фахівці з управління персоналом можуть сприяти успіху та стійкості бізнесу. Управління талантами та планування наступності забезпечують наявність кваліфікованих співробітників, готових взяти на себе керівні ролі, що сприяє зростанню організації. Крім того, створення позитивної організаційної культури, яка сприяє залученості та задоволеності співробітників, є ключовим для залучення та утримання найкращих талантів, що в кінцевому підсумку призводить до підвищення ефективності та продуктивності [4, с.57].



Таким чином, управління персоналом вивчає індивіда у всіх його проявах, які впливають на всі процеси в організації: від залучення до ефективного використання всього його потенціалу. Людина бере участь у виробничій діяльності як багатогранний суб'єкт, як показано в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Людина як суб'єкт виробничої діяльності

№	Аспект	Опис
1	Трудові функції людини	
1.1	Планування і організація праці	Розробка виробничих планів, графіків, організація робочого процесу, розподіл завдань.
1.2	Виконання виробничих операцій	Виконання завдань, робіт, операцій, використання обладнання, інструментів та матеріалів.
1.3	Контроль якості	Перевірка якості робіт, готової продукції, виявлення та виправлення дефектів.
1.4	Інноваційна діяльність	Участь у розробці та впровадженні нових технологій, пропозиції щодо покращення процесів.
2	Психологічні та соціальні аспекти	
2.1	Мотивація та задоволеність працею	Важливий фактор для продуктивності, впливає на якість роботи та рівень відданості.
2.2	Командна робота	Взаємодія між працівниками, здатність працювати в команді, розвиток корпоративної культури.
2.3	Професійний розвиток	Підвищення кваліфікації, навчання новим навичкам, планування кар'єрного росту.
3	Вплив людини на виробничий процес	
3.2	Відповідальність і дисципліна	Дотримання техніки безпеки, виробничої дисципліни, відповідальність за якість робіт.
3.3	Ініціативність та творчість	Генерація нових ідей, проактивність у вирішенні проблем.
4	Фактори впливу на ефективність роботи	
4.1	Робоче середовище	Умови праці, організація робочого місця, доступність ресурсів.
4.2	Система мотивації та винагороди	Матеріальне та нематеріальне стимулювання, премії, бонуси, визнання.
4.3	Навчання та розвиток	Програми підвищення кваліфікації, професійне навчання, можливості для росту.

Складено на основі [3]

Усі ці аспекти особистості впливають на індивіда в процесі роботи за певних умов, а управління людськими ресурсами покликане вивчати та

регулювати цей вплив на організаційну поведінку людини [4, с.10].

Система управління - це структурований набір взаємопов'язаних елементів, які виконують різні функції, діють автономно, але орієнтовані на досягнення спільних цілей. Система розподіляє певні функції між структурними підрозділами, працівниками та організовує потік інформації всередині управлінської структури [5, с.23]. Управління персоналом забезпечується взаємодією між керівництвом і керованими системами. Система управління (сутність) - це сукупність органів управління та управлінського персоналу, які мають певні завдання, можливості та функції. Цю систему представляє лінійний менеджер, який розробляє комплекс економічних та організаційних заходів для відтворення та ефективного використання персоналу [6, с.105].

Основною метою системи управління персоналом є забезпечення ефективності управління людськими ресурсами та усунення недоліків за такими критеріями: старанність, задоволеність працівників, абсентеїзм, плинність кадрів, кількість спорів, кількість скарг, кількість нещасних випадків, стабільність [7, с. 16].

Система управління персоналом організації складається з сукупності взаємопов'язаних підсистем (компонентів), кожна з яких виконує певні завдання та функції самостійно, але спрямована на досягнення спільних цілей. Зазвичай підсистеми виділяють відповідно до основних функцій управління людськими ресурсами. Поєднання цих підсистем є унікальним для кожної організації і визначає її особливості. У таблиці 1.2 наведено склад функціональних підсистем системи управління людськими ресурсами [5, с. 24].

Таблиця 1.2 - Функціональні підсистеми системи управління людськими ресурсами

№	Функціональна підсистема	Опис
1	2	3
1	Планування трудових ресурсів	Визначення потреби в персоналі, розробка планів набору, оптимізація чисельності персоналу.
2	Рекрутинг та відбір персоналу	Залучення кандидатів, проведення співбесід, оцінка та відбір найкращих кандидатів.

Кінець таблиці 1.2

1	2	3
3	Адаптація нових співробітників	Введення нових працівників у робоче середовище, забезпечення їхньої інтеграції в колектив.
4	Навчання та розвиток персоналу	Організація навчання, тренінгів, професійного розвитку, підвищення кваліфікації.
5	Управління ефективністю праці	Оцінка результативності, встановлення цілей, управління продуктивністю, зворотній зв'язок.
6	Мотивація та винагородження	Розробка систем матеріального і нематеріального стимулювання, бонуси, премії, заохочення.
7	Кар'єрне планування та розвиток	Підтримка професійного та кар'єрного росту, планування кар'єрного розвитку, наставництво.
8	Управління компенсаціями та пільгами	Встановлення зарплат, управління системами оплати праці, розрахунок і виплата зарплат, управління пільгами.
9	Соціальні програми та добробут працівників	Організація соціальних програм, медичне страхування, підтримка здоров'я працівників.
10	Управління трудовими відносинами	Вирішення трудових спорів, забезпечення дотримання трудового законодавства, консультації з працівниками.
11	Організаційний розвиток	Управління змінами, підвищення ефективності організаційної структури, розвиток корпоративної культури.
12	Охорона праці та безпека	Забезпечення безпечних умов праці, заходи з охорони праці, управління ризиками, запобігання нещасним випадкам.
13	Оцінка задоволеності працівників	Проведення опитувань, аналіз задоволеності роботою, розробка заходів для підвищення задоволеності персоналу.
14	Управління звільненнями	Процеси добровільного та примусового звільнення, проведення вихідних інтерв'ю, підтримка при звільненні.

Складено на основі: [5]

Процес управління персоналом передбачає виконання певних цілеспрямованих дій і включає такі основні етапи та функції:

- визначення цілей та основних напрямів роботи з персоналом;
- визначення засобів, форм і методів досягнення цілей;
- організація роботи з виконання прийнятих рішень;
- контроль виконання запланованих заходів;
- координація розроблених заходів.

Систему управління людськими ресурсами слід розглядати як сукупність цілей, завдань і основних видів діяльності, а також різних видів, методів і відповідного механізму управління. Метою є підвищення продуктивності праці та якості роботи.

Для успішного розвитку організація повинна управляти плануванням персоналу, підбором, адаптацією, навчанням, оцінкою, атестацією, оплатою праці, а також мотивацією, контролем персоналу та створенням відповідних умов праці [5, с. 22]. Тобто менеджмент повинен створювати, а потім удосконалювати методи, підходи та процедури організації цих процесів. Сукупність і єдність методів, процедур і програм становлять систему управління персоналом [8, с. 12]. Далі розглянемо всі елементи системи більш детально.

Кадрове планування спрямоване на максимально можливе розкриття здібностей працівників та їх мотивацію, враховуючи при цьому економічні та соціальні наслідки тих чи інших рішень. Про ефективність кадрового планування можна судити за рівнем досягнення цілей компанії, оскільки вирішальним фактором діяльності організації є персонал [5, с. 62].

Планування персоналу поділяється на наступні етапи:

- оцінка наявного персоналу організації,
- планування майбутніх потреб,
- розробка програми для задоволення майбутніх потреб.

Кожен з етапів має ґрунтуватися як на кількісному аналізі, так і на якісній оцінці робочої сили. На завершальному етапі необхідно створити конкретний графік укомплектування штату, а також розробити заходи щодо залучення, найму, навчання та професійного розвитку працівників, які стають незамінним фактором досягнення цілей організації [9, с. 48].

Кадрове планування як система комплексних рішень забезпечує

- наявність необхідного персоналу в організації,
- підбір працівників, здатних досягати поставлених цілей і розробляти нові можливі підходи до їх вирішення
- рівень кваліфікації працівників, необхідний організації
- активної участі працівників у діяльності організації.

Прогнозування потреби в персоналі є початковим етапом процесу планування людських ресурсів, що базується на даних про заплановані робочі місця, штатний розклад, план заповнення вакансій тощо [10, с. 225]. [10, с. 225]. Слід нагадати, що основною метою кадрового планування є максимізація економічної ефективності діяльності. Тому, приймаючи рішення про наймання чергового працівника, необхідно порівняти цінність продукту, який буде виробляти цей працівник, з витратами, пов'язаними з його працевлаштуванням [11, с. 67].

Процес підбору персоналу - це сукупність послідовних дій, що виконуються організацією для залучення кандидатів з якостями, необхідними для досягнення цілей підприємства. Підбір персоналу поділяється на послідовні

етапи, починаючи з організації роботи кадрової служби на ринку праці і закінчуючи процесом первинної адаптації працівника на підприємстві [12, с. 130].

Метою набору персоналу є підбір персоналу для задоволення потреби в кадрах необхідної якості та кількості, в даний час і на певний період часу, а також для використання в певному місці [12, с. 127].

Набір персоналу є однією з найважливіших складових управління людськими ресурсами.

Набір включає в себе:

1. Пошук кандидатів, здатних виконувати комплекс конкретних функцій виробничої та управлінської діяльності,
2. Процес прийняття працівника на роботу відповідно до його функціонального призначення,
3. Порядок, причини та умови звільнення працівника,
4. Соціальний захист і підтримка звільнених або безробітних працівників з боку держави [12, с. 130].

Набір персоналу включає також створення резерву кандидатів на всі можливі посади і спеціальності, необхідні організації. Кількість робочої сили, необхідної для набору, в основному визначається різницею між наявною кількістю трудових ресурсів і майбутньою потребою в них. При цьому слід враховувати такі фактори, як вихід на пенсію або навчання, плинність кадрів, звільнення у зв'язку з припиненням трудових відносин і розширенням діяльності організації. Ініціативи щодо різноманітності та інклюзії все більше стають центральними для сучасних стратегій управління персоналом. Заохочення різноманітності під час найму персоналу та керівних посад не тільки покращує представництво в організації, але й привносить різноманітні точки зору та ідеї до столу. Створення інклюзивної політики та практик, які підтримують різноманітну робочу силу, сприяє розвитку культури приналежності та рівності. Використовуючи різноманітність для інновацій і конкурентних переваг, організації можуть стимулювати креативність, покращувати процес прийняття рішень і отримувати конкурентну перевагу на ринку [12, с.133].

Ефективна комунікація є наріжним каменем успішного управління персоналом у сучасних організаціях. Прозорі та відкриті канали комунікації є важливими для донесення до працівників організаційних цілей, очікувань і зворотного зв'язку. Розвиваючи культуру чіткого спілкування, спеціалісти з кадрів можуть вирішувати конфлікти, розглядати скарги та зміцнювати довіру між членами команди. Підвищення залученості співробітників за допомогою регулярних і змістовних практик спілкування зміцнює стосунки всередині

організації та сприяє створенню позитивного робочого середовища, сприятливого для зростання та співпраці [13, с.115].

Цифрова ера принесла безпрецедентні зміни в практику управління персоналом, відкривши шлях для інноваційних підходів до процесів управління персоналом. Застосування штучного інтелекту (ШІ) і автоматизації у функціях управління персоналом оптимізує адміністративні завдання, покращує процеси прийняття рішень і підвищує ефективність роботи. Перехід до віддаленої роботи та віртуальних команд вимагає від спеціалістів з управління персоналом адаптації своїх практик для ефективної підтримки розподіленої робочої сили. Більше того, вирішення питань кібербезпеки та конфіденційності даних має першочергове значення для захисту конфіденційної інформації співробітників і підтримки довіри до кадрової практики.

Постійне вдосконалення та інновації є життєво важливими для еволюції практик управління персоналом у відповідь на зміну бізнес-ландшафту. Застосування гнучкої HR-методології дозволяє організаціям швидко реагувати на ринкову динаміку та зміну потреб у робочій силі. Заохочення експериментів і навчання на невдачах сприяє розвитку культури інновацій і здатності до адаптації в командах відділу кадрів [13, с.192]. Прийняття змін і пристосування до бізнес-середовища, що розвивається, робить спеціалістів з управління персоналом стратегічними партнерами в досягненні успіху організації за допомогою інноваційних ініціатив у сфері управління персоналом.

Налагодження партнерських стосунків і співпраці відіграє важливу роль у вдосконаленні методів управління персоналом і узгодженні HR-стратегії з цілями організації. Співпраця з іншими відділами, такими як фінанси, операції та маркетинг, полегшує інтеграцію функцій HR у ширші бізнес-стратегії. Взаємодія із зовнішніми зацікавленими сторонами, такими як навчальні заклади та галузеві партнери, дає професіоналам з управління персоналом доступ до різноманітних кадрових резервів, галузевих ідей і найкращих практик. Використання мереж і спільнот для обміну знаннями та професійного розвитку покращує кадрові можливості та сприяє розвитку культури постійного навчання та вдосконалення [14, с.200].

Майбутня роль спеціалістів з управління персоналом у формуванні практик управління персоналом має ключове значення для успіху та сталості організації. Розвиток стратегічних кадрових лідерів із діловою хваткою та глибоким розумінням галузевих тенденцій дає професіоналам кадрової служби змогу узгоджувати HR-стратегії з основними бізнес-цілями. Навчання впродовж усього життя та підвищення кваліфікації в області кадрових компетенцій дозволяє фахівцям з кадрових питань залишатися в курсі нових тенденцій,

технологій і передового досвіду в галузі. Стимулюючи організаційні зміни та інновації за допомогою HR-ініціатив, фахівці з HR можуть позиціонувати себе як стратегічних партнерів у формуванні майбутньої роботи та стимулюванні організаційного зростання [12, с.110].

Підсумовуючи, сутність і значення управління персоналом у сучасних умовах відображено в еволюції практики управління персоналом, прийнятті стратегічних функцій управління персоналом, інтеграції технологій та акценті на правових та етичних міркуваннях. Управління персоналом відіграє життєво важливу роль у наборі, розвитку та утриманні талантів, узгодженні кадрових стратегій із цілями організації та вихованні позитивної робочої культури. Оскільки спеціалісти з управління персоналом долають виклики глобалізації, мінливої демографічної ситуації та технологічного прогресу, вони повинні надавати пріоритет комунікації, постійному вдосконаленню, інноваціям, партнерству та професійному розвитку, щоб ефективно формувати майбутнє управління персоналом [15, с.382]. Застосовуючи ці ключові принципи, спеціалісти з управління персоналом можуть досягти успіху організації, сприяти залученню співробітників і сприяти сталому зростанню бізнесу в динамічному ландшафті сучасних робочих місць, що розвивається.

Управління персоналом є однією з найважливіших функцій сучасного менеджменту, яка відіграє ключову роль у досягненні стратегічних цілей організації. В умовах постійних змін на ринку праці, глобалізації, розвитку технологій та підвищення вимог до якості продукції та послуг, управління персоналом набуває особливого значення [16, с.84].

Управління персоналом – це цілеспрямована діяльність щодо залучення, відбору, підготовки, розвитку, мотивації та утримання працівників з метою забезпечення ефективної роботи організації. Воно включає широкий спектр заходів, спрямованих на оптимізацію людських ресурсів, покращення їхньої продуктивності та підвищення рівня задоволеності працівників.

Основні функції управління персоналом включають:

1. Планування персоналу – визначення потреби в кадрах, їхній кількості, якості та часу залучення.
2. Відбір та набір персоналу – процес пошуку, залучення та відбору найкращих кандидатів на вакантні посади.
3. Навчання та розвиток персоналу – організація навчання, підвищення кваліфікації та розвитку професійних навичок працівників.
4. Мотивація персоналу – розробка і впровадження мотиваційних систем, що стимулюють працівників до високоефективної роботи.

5. Оцінка ефективності персоналу – аналіз результатів роботи працівників, встановлення їхньої відповідності вимогам посади.

6. Управління кар'єрою та розвитком персоналу – створення умов для професійного зростання, кар'єрного розвитку та утримання талантів в організації [5, с.347].

Значення управління персоналом у сучасних умовах

В умовах швидких змін у бізнес-середовищі управління персоналом стає стратегічно важливим елементом, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність і стійкість організації. Основні аспекти значення управління персоналом включають:

1. Забезпечення відповідності вимогам ринку – гнучкість та адаптивність персоналу до змін ринкових умов, нових технологій і методів роботи.

2. Підвищення продуктивності праці – ефективне використання людських ресурсів сприяє зростанню продуктивності та ефективності роботи організації.

3. Забезпечення інноваційного розвитку – підтримка культури інновацій і креативності серед працівників, що є ключовим фактором успіху в умовах сучасного ринку.

4. Зниження плинності кадрів – розробка стратегій утримання працівників, зменшення витрат на заміну та навчання нових співробітників.

5. Формування позитивного іміджу компанії – створення привабливих умов праці, що підвищують репутацію компанії як роботодавця та сприяють залученню талановитих фахівців [5, с.350].

Таким чином, управління персоналом у сучасних умовах є комплексним та багатогранним процесом, який вимагає системного підходу та постійного вдосконалення. Ефективне управління персоналом сприяє не лише досягненню короткострокових цілей, але й забезпечує довгострокову стійкість та розвиток організації. Управління персоналом у сучасних умовах є надзвичайно важливим елементом успіху будь-якої організації. Воно включає в себе комплекс заходів, спрямованих на оптимізацію людських ресурсів та забезпечення ефективної роботи колективу [17, с. 76].

Завдяки системному підходу до планування, відбору, навчання, мотивації та оцінки працівників, організації можуть досягати високих результатів, залишаючись конкурентоспроможними на ринку. Управління персоналом забезпечує гнучкість та адаптивність компанії до швидких змін у бізнес-середовищі, сприяє інноваційному розвитку та формуванню позитивного іміджу роботодавця. Успішне управління персоналом дозволяє знизити плинність



кадрів, підвищити продуктивність праці та забезпечити довгострокову стійкість і розвиток організації. В умовах глобалізації та технологічного прогресу, якісне управління людськими ресурсами стає ключовим фактором для досягнення стратегічних цілей та забезпечення успіху на довгострокову перспективу [18, с.162].

## 1.2. Методичні засади використання сучасних моделей прийняття управлінських рішень в діяльності підприємств

Методичні основи оцінки ефективності управління персоналом є важливим інструментом для визначення результативності кадрової політики та прийняття рішень щодо її вдосконалення. Оцінка ефективності дозволяє керівництву виявити сильні та слабкі сторони управління персоналом, встановити взаємозв'язок між витратами на персонал і отриманими результатами, а також розробити заходи для підвищення продуктивності працівників [19, с. 76].

Основні методи оцінки ефективності управління персоналом

### 1. Методи кількісного аналізу:

- Економічні показники: Включають аналіз показників продуктивності праці, рентабельності, обсягу виробництва, рівня витрат на персонал та їх співвідношення з доходами організації. Такі показники, як прибуток на одного працівника, коефіцієнт плинності кадрів, середня заробітна плата та інші, дозволяють оцінити економічну ефективність кадрової політики.
- Бенчмаркінг: Порівняння показників ефективності управління персоналом із середніми галузевими значеннями або з показниками конкурентів. Це дозволяє виявити відставання або переваги організації у сфері управління персоналом.

### 2. Методи якісного аналізу:

- Анкетування та опитування: Збір даних від працівників щодо їхнього задоволення роботою, мотивації, відношення до керівництва та умов праці. Ці дані дозволяють отримати уявлення про соціально-психологічний клімат в колективі та визначити напрями для покращення управління персоналом.
- Оцінка компетенцій: Включає атестацію працівників, оцінку їхніх професійних навичок, знань і компетенцій. Це дозволяє виявити рівень відповідності працівників вимогам посад і визначити потреби у додатковому навчанні або перекваліфікації.

### 3. Методи стратегічного аналізу:

- Balanced Scorecard (BSC): Збалансована система показників, яка враховує як фінансові, так і нефінансові аспекти діяльності організації. Вона дозволяє оцінити ефективність управління персоналом з точки зору чотирьох ключових перспектив: фінансової, клієнтської, внутрішніх бізнес-процесів та навчання і розвитку.
- SWOT-аналіз: Аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз у сфері управління персоналом. Це дозволяє виявити внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на ефективність кадрової політики, та розробити стратегії для її покращення[20, с.74].

Критерії оцінки ефективності управління персоналом:

1. Продуктивність праці: Вимірюється як співвідношення обсягу виробленої продукції або наданих послуг до кількості працівників або відпрацьованих годин.
2. Рівень плинності кадрів: Відсоток працівників, які залишають організацію за певний період. Високий рівень плинності може свідчити про проблеми в управлінні персоналом.
3. Задоволеність працівників: Визначається за допомогою опитувань і анкетувань, що оцінюють рівень задоволеності працівників умовами праці, заробітною платою, можливостями для кар'єрного зростання тощо.
4. Рівень професійного розвитку: Вимірюється кількістю проведених тренінгів, семінарів, курсів підвищення кваліфікації та їхньою ефективністю.
5. Фінансові показники: Включають аналіз витрат на персонал, їхнє співвідношення з доходами та прибутком організації[21, с.218].

Методичні основи оцінки ефективності управління персоналом включають різноманітні кількісні, якісні та стратегічні методи, що дозволяють комплексно оцінити результативність кадрової політики. Вибір конкретних методів і критеріїв оцінки залежить від специфіки організації, її стратегічних цілей та умов функціонування. Систематичний підхід до оцінки ефективності управління персоналом сприяє виявленню проблемних зон та розробці заходів для їх

усунення, що в результаті підвищує продуктивність праці та конкурентоспроможність організації.

1. Концепція патерналізму;
2. Класичні теорії;
3. Концепції людських відносин;
4. Концепції людських ресурсів;
5. Сучасні концепції [22, с. 132].

У таблиці 1.3 наведені основні ідеї кожної з основних груп концепцій управління персоналом.

Таблиця 1.3 - Характеристика концепцій управління персоналом

№	Назва концепції	Головні ідеї	Представники
1	Класична теорія управління	Формалізація ієрархії, чіткий розподіл обов'язків, централізація влади, підпорядкування.	Фредерік Тейлор, Анрі Файоль
2	Теорія людських відносин	Визнання важливості соціальних факторів, неформальних груп, мотивація через увагу до працівників.	Елтон Мейо, Мері Паркер Фоллетт
3	Теорія мотивації	Розробка мотиваційних моделей для підвищення продуктивності праці, мотиваційні фактори.	Абрахам Маслоу, Фредерік Герцберг
4	Ситуаційний підхід	Управлінські рішення залежать від конкретної ситуації, гнучкість в управлінні.	Пол Лоуренс, Джей Лорш
5	Системний підхід	Розгляд організації як системи, взаємодія підсистем, синергія.	Людвіг фон Берталанфі, Рассел Акофф
6	Теорія Х та теорія Y	Теорія Х: людина не любить працювати, потребує контролю. Теорія Y: людина бажає працювати, самоконтроль.	Дуглас МакГрегор
7	Концепція компетенцій	Управління персоналом через розвиток компетенцій, визначення ключових компетенцій для ролей.	Річард Бойацис
8	Теорія ресурсного підходу	Персонал як стратегічний ресурс організації, інвестиції в розвиток людського капіталу.	Джей Барні, Джеймі Коллінз

Складено на основі [16]

Згідно з теорією людського капіталу, у виробництві взаємодіють два фактори: фізичний (засоби виробництва) та людський капітал. Інвестиції в людський капітал - це витрати на підтримку здоров'я, освіту, витрати, пов'язані з пошуком роботи, отриманням необхідної інформації, міграцією, професійною

підготовкою тощо. Його цінність оцінюється величиною потенційного доходу, який він може принести [20, с. 218].

Стратегічне управління людськими ресурсами покликане сприяти тому, щоб організація відповідала вимогам конкурентного середовища, яке динамічно розвивається. На макрорівні людські ресурси є одним з найважливіших джерел процвітання будь-якого бізнесу. На макроекономічному рівні людські ресурси можна розглядати як простір, в якому формуються ринкові відносини. Якості індивідів та їхніх спільнот стають детермінантами розвитку та економічного зростання, забезпечуючи відтворювальні процеси на місцевому, регіональному та національному рівнях [23, с. 76].

## 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ТБК «СКАТЕРИНОСЛАВСЬКА ДВЕРНА АРТЕЛЬ» ТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

### 2.1. Загальна характеристика підприємства

ТОВ «ТБК «Скатинославська дверна артель» є стабільною компанією, що спеціалізується на виробництві металевих дверей. У таблиці наведена детальна характеристика підприємства:

Таблиця 2.1 - Характеристика підприємства ТОВ «ТБК «Скатинославська дверна артель»

Характеристика	Опис
1	2
Назва підприємства	ТОВ «ТБК «Скатинославська Дверна Артель»
Дата реєстрації	11 липня 2012 року
Код ЄДРПОУ	38299043
Розмір статутного капіталу	3 000 000,00 грн
Стан підприємства	Станом на 18 червня 2024 року, підприємство не перебуває в процесі припинення.
Уповноважені особи	Осташева Юлія Вікторівна та Шульга Юлія Павлівна
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ)
Основний вид діяльності	Виробництво металевих входних дверей
Юридична адреса	Артіль, Дніпропетровська область, місто Дніпро, проспект Гагаріна, будинок **, приміщення **
Загальна характеристика	ТОВ «ТБК «Скатинославська дверна артель» спеціалізується на виробництві металевих дверей, що є його основною діяльністю.

Кінець таблиці 2.1

1	2
Фінансова звітність	Компанія регулярно надає фінансову звітність, що дозволяє відстежувати економічні показники діяльності підприємства.
Юридичні аспекти	ТОВ «ТБК «Єкатеринославська дверна артель» веде активну участь у судових справах, стан розгляду яких можна дізнатися через відповідні джерела.
Стабільність та розвиток	Компанія є стабільною з багаторічним досвідом у виробництві металевих вхідних дверей, що активно розвивається та вдосконалює свої виробничі процеси.

Таким чином, ТОВ «ТБК «Єкатеринославська дверна артель» займає стійке положення на ринку виробництва металевих дверей. Завдяки високій якості продукції, компанія здатна задовольнити потреби різних категорій споживачів та продовжувати своє успішне функціонування.

Підприємство спеціалізується на виробництві різних видів металевих дверей, зокрема: Вхідні двері: Забезпечують високий рівень безпеки та мають естетичний вигляд. Спеціалізовані двері: Виготовляються за індивідуальними замовленнями для спеціальних умов експлуатації. Уся продукція ТОВ «ТБК «Єкатеринославська дверна артель» має сертифікацію відповідно до вимог міжнародних стандартів якості та безпеки.

Продукція компанії займає вагоме місце в будівництві та безпеці об'єктів в Україні, адже вона забезпечує високий рівень захисту від несанкціонованого доступу та стихійних лих. Від якості металевих дверей залежить безпека житлових і комерційних приміщень, тому ринок металевих дверей відносять до стратегічних галузей економіки України.

Зараз на ринку України діє велика кількість підприємств з виробництва металевих дверей. ТОВ «ТБК «Єкатеринославська дверна артель» є одним із лідерів у цій галузі завдяки високій якості продукції, інноваційним підходам та постійному вдосконаленню виробничих процесів.

Компанія володіє сучасними виробничими потужностями, які включають:

### 1. Цех з виготовлення металевих дверей:

- Обладнаний сучасними верстатами та інструментами для обробки металу.
- Використовуються високоякісні матеріали для забезпечення надійності та довговічності продукції.

### 2. Система контролю якості:

- На кожному етапі виробництва здійснюється контроль якості, щоб гарантувати відповідність продукції високим стандартам.
- Використання новітніх технологій для тестування готової продукції.

### 3. Кваліфікований персонал:

- Підприємство має висококваліфікованих працівників, які регулярно проходять навчання та підвищують свою кваліфікацію.
- Мотиваційні програми для співробітників, спрямовані на покращення продуктивності та якості роботи.

### 2. Інноваційні підходи:

- Постійне впровадження нових технологій та методів виробництва для підвищення ефективності.
- Використання екологічно чистих матеріалів та енергозберігаючих технологій

Для ефективного планування та розробки стратегії розвитку підприємства ТОВ «ТВК «Єкатеринославська дверна артель» необхідно враховувати ключові проблеми та виклики, з якими стикається компанія. Вихідні дані для складання переліку стратегічних проблем представлені у таблиці, яка містить категорії проблем та їх детальний опис. Це описано в таблиці 2.2 і дозволяє систематизувати проблеми і визначити пріоритетні напрямки для їх вирішення.

Таблиця 2.2 - Вихідні данні для складання переліку стратегічних проблем підприємства ТОВ «ТБК «Єкатеринославська дверна артель»:

Категорія	Опис
Фінансові показники	Зниження рентабельності Високі витрати на виробництво
Виробничі процеси	Низька ефективність виробничих ліній Часті зупинки виробництва Високий рівень браку продукції
Ринок та конкуренція	Зростання конкуренції на ринку Втрата ринкової частки Зміни у вимогах споживачів
Кадрові питання	Високий рівень плинності кадрів Недостатній рівень кваліфікації працівників Низька мотивація персоналу
Управління та організація	Неефективна організаційна структура Низький рівень комунікації між підрозділами
Зовнішнє середовище	Нестабільність економічної ситуації Зміни в законодавстві Валютні коливання та ризики
Маркетинг та збут	Недостатня ефективність маркетингових кампаній Проблеми зі збутом продукції Низький рівень брендової впізнаваності
Логістика та постачання	Проблеми з постачанням сировини та матеріалів Високі логістичні витрати Низька ефективність управління запасами

Ця таблиця включає основні категорії проблем, які можуть виникати на підприємстві, і допомагає виявити стратегічні питання, що потребують вирішення для забезпечення стійкого розвитку компанії. А на рисунку відображається рівень задоволення клієнтів.



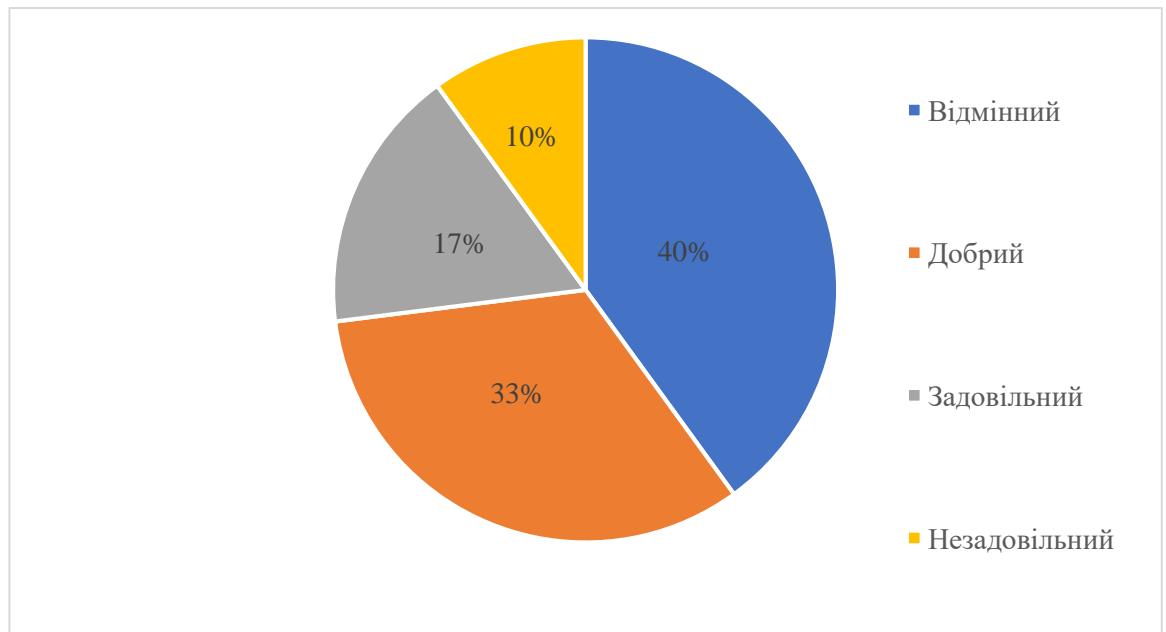


Рисунок 2.1 - Рівень задоволеності клієнтів ТОВ «ТВК «Єкатеринославська дверна артель»

Рівень задоволеності клієнтів є ключовим показником успішності будь-якого підприємства на ринку входних дверей. Високий рівень задоволеності свідчить про те, що клієнти отримують не лише якісний продукт, але і відмінний сервіс. Це може включати швидку доставку, професійні консультації з вибору дверей, а також ефективну післяпродажну підтримку. Крім того, висока оцінка задоволеності вказує на те, що компанія успішно враховує потреби та очікування своїх клієнтів, що може сприяти побудові довгострокових відносин та підвищенню лояльності клієнтів.

Якщо клієнт не задоволений, компанія завжди готова задобрити його і готова виправляти свої помилки. Це може включати надання компенсацій, розгляд скарги з урахуванням побажань клієнта, а також вдосконалення процесів обслуговування для запобігання подібним ситуаціям у майбутньому. Гнучкість та готовність до вдосконалення допомагають компанії зберігати і покращувати відносини з клієнтами та збільшувати їхню лояльність до бренду.

Ключовим аспектом успішної діяльності компанії є грамотно побудована організаційна структура управління. Організаційна структура управління ТОВ

«ТБК «Єкатеринославська дверна артель» є лінійно-функціональною та зображена у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Структура посад у ТОВ «ТБК «Єкатеринославська дверна артель»

Посада	Основні обов'язки
1	2
Генеральний директор	Стратегічне керівництво, прийняття стратегічних рішень, координація роботи відділів.
Виробничий директор	Організація виробництва, контроль над виробничими процесами і планами виробництва.
Менеджер з виробництва	Управління виробничими відділами, контроль якості та технологічних процесів.
Інженери та технічні фахівці	Розробка конструкцій, вибір матеріалів, технічна підтримка виробництва.
Робітники на виробництві	Прямі виробничі операції, складання дверей, обробка матеріалів. Сюди входить багато посад які забезпечують роботу підприємства.
Фінансовий директор або бухгалтер	Організація фінансового обліку, управління бюджетом, фінансовий аналіз.
Менеджер з продажу	Організація продажів, ведення переговорів з клієнтами.
Маркетинговий менеджер	Розробка маркетингових стратегій, організація рекламних кампаній.
HR-менеджер	Набір, оцінка та розвиток персоналу, управління програмами мотивації.
Адміністративний персонал	Організація робочого простору, приймання та оброблення кореспонденції, планування подій.
Юридичний консультант або юрист	Юридична підтримка, вирішення правових питань.
Обліковці	Облік матеріалів, складання звітності, контроль за видачею матеріалів та їх облік.
Логісти	Організація логістичних процесів, управління складом, доставка сировини і готової продукції.

Кінець таблиці 2.3

1	2
Менеджери зі збуту	Організація збуту, ведення переговорів з клієнтами, розробка стратегій збуту.
Бек-менеджери	Робота з менеджерами, які працюють поза офісом, адміністративна підтримка, управління документацією, відвантаження і відвантаження товару.
Конструктори	Розробка конструкцій вхідних дверей, вибір матеріалів, розрахунок параметрів.
Закупівельники	Пошук постачальників, укладання контрактів, контроль за поставками сировини та комплектуючих.

Ця робоча структура в компанії з виробництва вхідних дверей дуже важлива для забезпечення хорошого обслуговування і якісного виробництва продукції. Генеральний директор і виробничий директор відповідають за стратегічне керівництво та встановлення оптимальних процесів виробництва. Їхні рішення та дії мають великий вплив на всю компанію та її успішність на ринку. Менеджер з виробництва та інженери забезпечують технічну ефективність і безперебійність виробничих процесів. Вони розробляють оптимальні конструкції дверей, обирають відповідні матеріали та контролюють технологічні аспекти виробництва. Робітники на виробництві, своєю чергою, відповідають за якісне виготовлення дверей і дотримання виробничих стандартів. Фінансовий директор або бухгалтер відіграють ключову роль у фінансовому управлінні компанії. Вони контролюють бюджет, ведуть облік і аналізують фінансову діяльність, що дає змогу компанії зберігати фінансову стабільність і раціонально використовувати ресурси. Менеджери з продажу та маркетинговий менеджер відповідають за збут продукції та підтримку клієнтських відносин. Вони розробляють стратегії збуту, проводять маркетингові дослідження та організують рекламні заходи для просування продукції на ринку. HR-менеджер відіграє важливу роль у розвитку та підтримці персоналу компанії. Він забезпечує набір і підбір кваліфікованого персоналу,

розвиває програми мотивації та підтримки співробітників, що сприяє підвищенню продуктивності та задоволеності персоналу. Управлінням складом, логістикою, закупівлями та адміністрацією забезпечуються оптимальні умови для ефективного виробництва і забезпечення потреб компанії. Ці підрозділи відповідають за свої сфери діяльності, що дає змогу компанії забезпечувати якість і доступність необхідних ресурсів.

Загалом, уся ця робоча структура спрямована на досягнення головної мети компанії - виготовлення високоякісних і конкурентоспроможних вхідних дверей, задоволення потреб клієнтів і забезпечення стабільного розвитку бізнесу.

## 2.2 Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства

Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства ТОВ «ТВК «Скаторинославська дверна артель» за період з 2020 по 2023 рік дає змогу оцінити його фінансовий стан, ефективність використання ресурсів та управлінську діяльність.

Таблиця 2.4 - Фінансова звітність малого підприємства - актив (2020-2023)  
(тис. грн)

Назва рядка	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	0.00	0.00	0.00	0.00
первісна вартість	0.00	0.00	0.00	13.80
накопичена амортизація	0.00	0.00	0.00	13.80
Незавершені капітальні інвестиції	430.00	54.00	231.10	6 822.00
Основні засоби	4 581.00	8 962.00	9 135.50	19 947.20
первісна вартість	12 259.00	19 082.00	24 982.40	42 384.30
знос	7 677.00	10 119.00	15 846.90	22 437.10
Довгострокові біологічні активи	0.00	0.00	0.00	0.00

Кінець таблиці 2.4

1	2	3	4	5
Довгострокові фінансові інвестиції	0.00	0.00	0.00	0.00
Інші необоротні активи	0.00	0.00	0.00	0.00
Усього за розділом I	5 011.00	9 016.00	9 135.50	26 769.20
II. Оборотні активи				
Запаси	5 261.00	11 540.00	18 597.50	62 571.30
у тому числі готова продукція	3.00	933.00	774.90	29 038.90
Поточні біологічні активи	0.00	0.00	0.00	0.00
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	12 252.00	16 892.00	26 507.90	50 321.60
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	2 307.00	5 752.00	4 232.90	10 260.30
у тому числі з податку на прибуток	0.00	0.00	0.00	0.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1 349.00	3 147.00	14 989.40	72 159.30
Поточні фінансові інвестиції	0.00	0.00	0.00	0.00
Гроші та їх еквіваленти	760.00	13 039.00	27 711.10	34 771.10
Витрати майбутніх періодів	0.00	0.00	0.00	0.00
Інші оборотні активи	303.00	1 937.00	3 197.10	11 792.30
Усього за розділом II	22 234.00	52 309.00	95 235.90	241 875.90
III. Необоротні активи, утримувані для продажу	0.00	0.00	0.00	0.00
Баланс	27 246.00	61 326.00	104 371.40	268 645.10

Фінансова звітність малого підприємства за період 2020-2023 років демонструє значний ріст та динамічні зміни в структурі активів. Проведемо

детальний аналіз основних складових активів та порівняємо їх зміни за ці роки. Основні засоби у 2020 році мали вартість 4 581 тис. грн з первісною вартістю 12 259 тис. грн і зносом 7 677 тис. грн. До кінця 2023 року вартість основних засобів зросла до 19 947.20 тис. грн, первісна вартість досягла 42 384.30 тис. грн, а знос збільшився до 22 437.10 тис. грн. Збільшення вартості основних засобів свідчить про активні інвестиції підприємства у свої довгострокові активи, що може бути пов'язано з модернізацією обладнання, розширенням виробничих потужностей чи іншими капітальними витратами. Незавершені капітальні інвестиції у 2020 році становили 430 тис. грн, але зменшилися до 54 тис. грн до кінця року. У 2023 році їх обсяг зріс до 6 822 тис. грн. Це значне збільшення може вказувати на нові проекти, які знаходяться на стадії реалізації, що обіцяє подальше зростання основних засобів в майбутньому. Запаси у 2020 році становили 5 261 тис. грн, у тому числі готова продукція – 3 тис. грн. У 2023 році запаси збільшилися до 62 571.30 тис. грн, з них готова продукція – 29 038.90 тис. грн. Таке зростання запасів може свідчити про збільшення обсягів виробництва або накопичення продукції для продажу, що може бути ознакою підготовки до збільшення продажів. Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги у 2020 році становила 12 252 тис. грн. До кінця 2023 року вона зросла до 50 321.60 тис. грн. Збільшення дебіторської заборгованості вказує на розширення клієнтської бази або збільшення продажів у кредит. Це може бути як позитивним сигналом (розширення ринку), так і викликом (ризик не платежів). Гроші та їх еквіваленти у 2020 році обсяг коштів становив 760 тис. грн. У 2023 році цей показник зріс до 34 771.10 тис. грн. Збільшення грошових коштів свідчить про покращення ліквідності підприємства та здатність оперативно реагувати на фінансові потреби. Загальний висновок: протягом аналізованого періоду підприємство показало значний ріст у своїй діяльності. Збільшення основних засобів відображає стратегічні інвестиції у виробничі потужності та довгострокові активи. Зростання запасів та готової продукції вказує на підготовку до збільшення продажів або розширення виробничих можливостей. Постійне

збільшення дебіторської заборгованості свідчить про розширення ринку збуту, що є позитивним фактором, але потребує уважного контролю для мінімізації ризиків неплатежів. Значне збільшення грошових коштів демонструє покращення фінансового стану та ліквідності підприємства, що дозволяє гнучко реагувати на можливі фінансові виклики. Загалом, фінансова звітність підприємства за період 2020-2023 років свідчить про його динамічний розвиток, розширення ринку та поліпшення фінансової стійкості.

Таблиця 2.5 - Фінансова звітність малого підприємства - пасив (2020-2023)  
(тис. грн)

Назва рядка	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
1	2	3	4	5
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	2 000.00	2 000.00	2 000.00	2 000.00
Додатковий капітал	0.00	0.00	0.00	0.00
Резервний капітал	0.00	0.00	0.00	0.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	11 662.00	13 849.00	50 014.90	16 527.00
Неоплачений капітал	0.00	0.00	0.00	0.00
Усього за розділом I	13 662.00	15 849.00	52 014.90	18 527.00
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	828.00	902.00	1 284.80	539.00
Короткострокові кредити банків	0.00	0.00	0.00	0.00
1	2	3	4	5
III. Поточні зобов'язання				
Поточна кредиторська заборгованість за:				
- довгостроковими зобов'язаннями	0.00	0.00	0.00	0.00

Кінець таблиці 2.5

1	2	3	4	5
- товари, роботи, послуги	7 395.00	8 291.00	23 320.10	25 958.00
- розрахунками з бюджетом	276.00	528.00	2 759.30	460.00
- у тому числі з податку на прибуток	229.00	476.00	2 594.60	453.00
- розрахунками зі страхування	3.00	2.00	485.60	1.00
- розрахунками з оплати праці	0.00	0.00	10.50	0.00
Доходи майбутніх періодів	0.00	0.00	0.00	0.00
Інші поточні зобов'язання	5 079.00	11 943.00	35 871.00	15 840.00
Усього за розділом III	12 755.00	25 830.00	62 446.50	42 260.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	0.00	0.00	0.00	0.00
Баланс	27 246.00	36 893.00	115 746.20	61 326.00

Фінансова звітність малого підприємства за період з 2020 по 2023 рік демонструє значні зміни у структурі пасивів, що свідчить про активні фінансові операції та динаміку зобов'язань. Власний капітал, зокрема зареєстрований капітал, залишався стабільним протягом усіх трьох років і становив 2 000 тис. грн. Однак нерозподілений прибуток зазнав значних коливань: у 2020 році він становив 11 662 тис. грн, у 2021 році 13 849.00 тис. грн, а у 2022 році зріс до 50 014.90 тис. грн, але зменшився до 16 527 тис. грн у 2023 році. Відповідно, загальна сума власного капіталу зросла з 13 662 тис. грн у 2020 році до 52 014.90 тис. грн, у 2021 році 15 849.00 тис. грн, у 2022 році, але знизилася до 18 527 тис. грн у 2023 році, що може свідчити про збитки або зменшення нерозподіленого прибутку.



Довгострокові зобов'язання також зазнали змін: у 2020 році вони становили 828 тис. грн, у 2021 році становили 902.00, а у 2022 році зросли до 1 284.80 тис. грн, але у 2023 році зменшилися до 539 тис. грн. Це може вказувати на погашення частини довгострокових зобов'язань. Поточні зобов'язання за товари, роботи та послуги збільшилися з 7 395 тис. грн у 2020 році до 23 320.10 тис. грн у 2022 році і 25 958 тис. грн у 2023 році. Кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом зросла з 276 тис. грн у 2020 році до 2 759.30 тис. грн у 2022 році, але знизилася до 460 тис. грн у 2023 році, що вказує на активне управління короткостроковими зобов'язаннями та виконання фінансових зобов'язань перед бюджетом.

Інші поточні зобов'язання також зазнали значних змін: зросли з 5 079 тис. грн у 2020 році до 35 871 тис. грн у 2022 році, але знизилися до 15 840 тис. грн у 2023 році. Це може бути пов'язано зі зміною структури короткострокових зобов'язань або погашенням частини з них. Загальна сума балансу зросла з 27 246 тис. грн у 2020 році до 115 746.20 тис. грн у 2022 році, але знизилася до 61 326 тис. грн у 2023 році. Таке коливання в сумах активів і пасивів вказує на значні зміни в фінансовій діяльності підприємства, включаючи можливі інвестиції, виплати зобов'язань та коливання нерозподіленого прибутку.

Загалом, протягом аналізованого періоду підприємство зазнало значних фінансових змін, що відображаються у зростанні та зниженні окремих компонентів пасивів. Стабільний зареєстрований капітал та зміни у нерозподіленому прибутку вказують на активне управління власними коштами, а коливання довгострокових і поточних зобов'язань свідчать про гнучкість фінансової політики підприємства.

Протягом 2020-2023 років мале підприємство продемонструвало значний розвиток, що відображається у значному зростанні вартості основних засобів, розширенні запасів і змінах у фінансових показниках. Інвестиції в основні засоби, такі як модернізація обладнання, сприяли збільшенню їх вартості з 4 581 тис. грн до 19 947.20 тис. грн. Збільшення запасів з 5 261 тис. грн до 62 571.30

тис. грн, зокрема готової продукції, свідчить про готовність підприємства до збільшення обсягів виробництва або розширення ринкових можливостей. Зміни в розмірах зареєстрованого капіталу і нерозподіленого прибутку відображають варіації у фінансових результатах. Довгострокові зобов'язання підприємства зросли до 1 284.80 тис. грн, а поточні зобов'язання збільшилися до 25 958 тис. грн, що свідчить про активне управління фінансовими ресурсами та зростання обсягів бізнесу. Оглядаючи звітність, можна визначити активність у фінансових операціях та підтвердження здатності підприємства до тривалого зростання.

Таблиця 2.6 - Фінансовий стан підприємства ТОВ «ТБК «Скаторинославська дверна артель» за період з 2020 по 2023 рік, тис. грн

Назва рядка	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
1	2	3	4	5
Обсяг реалізованої продукції	140 704,00	191 032,20	228 158,30	364 649,20
Собівартість реалізованої продукції	130 082,00	165 541,80	183 401,60	269 940,80
Чисельність ПВП, ос.	112	118	187	256
Продуктивність праці, тис. грн/міс.	104,7	134,9	101,7	118,7
Інші операційні доходи	5 431,00	2 444,20	12 151,40	14 127,20
Інші операційні витрати	10 310,00	16 932,90	28 033,40	65 816,90
Інші доходи	3,00	1,00	0,10	20,80
Інші витрати	95,00	131,90	192,50	444,80
Разом доходи	146 140,00	193 476,40	240 309,80	378 797,20
Разом витрати	140 488,00	182 606,60	211 627,50	336 202,50
Фінансовий результат до оподаткування	5 651,00	10 869,80	28 682,30	42 594,70
Податок на прибуток	1 031,00	1 962,10	5 166,70	7 667,10
Чистий прибуток (збиток)	4 620,00	8 907,70	23 515,60	34 927,60
Рентабельність продукції	3,6	5,4	12,8	12,9

Аналізуючи динаміку чистого доходу від реалізації продукції за період з 2020 по 2023 рік, можна відзначити значне зростання цього показника. Починаючи з 140 704.00 тис. грн у 2020 році, чистий дохід збільшився до 191 032.20 тис. грн у 2021 році, потім до 2022 року зріс до 228 158.30 тис. грн, а у 2023 році значно зріс до 364 649.20 тис. грн. Це зростання свідчить про те, що компанія успішно розширює обсяги продажів своєї продукції і збільшує прибутковість своєї діяльності.



Рисунок 2.2 – Обсяг реалізації продукції ТОВ «ТВК «Скатинославська дверна артель» за 2020-2023 р. р.

Собівартість реалізованої продукції також показує зміни протягом аналізованого періоду. З 130 082.00 тис. грн у 2020 році собівартість збільшилася до 165 541.80 тис. грн у 2021 році, потім до 2022 року становила 183 401.60 тис. грн, а у 2023 році досягла 269 940.80 тис. грн. Це зростання свідчить про можливе збільшення витрат на виробництво або на зміну цін на сировину і матеріали.

Динаміка інших операційних доходів і витрат також відображає зміни в діяльності компанії. Наприклад, операційні доходи зросли з 5 431.00 тис. грн у 2020 році до 12 151.40 тис. грн у 2022 році, а операційні витрати збільшилися з 10 310.00 тис. грн у 2020 році до 28 033.40 тис. грн у 2022 році. Ці зміни можуть бути пов'язані з різними факторами, такими як зміна обсягів продажів, витрат на маркетинг або операційну діяльність.

Собівартість реалізованої продукції є одним з ключових показників, що впливає на рентабельність підприємства. Вона відображає сукупність витрат, понесених на виробництво та реалізацію продукції, включаючи вартість сировини, енергоносіїв, амортизацію обладнання, заробітну плату працівників та інші витрати. Протягом аналізованого періоду, з 2020 по 2023 роки, спостерігається суттєве зростання собівартості, що потребує детального аналізу причин та наслідків для підприємства.

У 2020 році собівартість реалізованої продукції складала 130 082 тис. грн. Цей рівень витрат був відносно стабільним та відповідав умовам ринку на той час. Однак, уже в 2021 році цей показник зріс до 165 541 тис. грн, що вказує на збільшення виробничих витрат. Зростання собівартості може бути пов'язане зі збільшенням цін на сировину та матеріали, що використовуються у виробничому процесі. Також можливо, що підприємство розширило свої виробничі потужності або збільшило обсяги виробництва, що призвело до додаткових витрат.

У 2022 році собівартість реалізованої продукції досягла 183 401 тис. грн. Це подальше зростання може бути пов'язане з впливом інфляційних процесів та збільшенням цін на енергоносії. Вартість електроенергії, газу та інших енергоносіїв значно впливає на загальні витрати підприємства, особливо в умовах нестабільних ринків. Крім того, зростання заробітної плати працівників також може впливати на збільшення собівартості. У цей період підприємство могло зіштовхнутися з необхідністю підвищення заробітної плати для збереження кваліфікованих кадрів та підтримання їх мотивації.

У 2023 році собівартість реалізованої продукції склала 269 940 тис. грн. Таке значне зростання вказує на суттєве збільшення витрат у порівнянні з попередніми роками. Причини можуть бути різноманітними: від збільшення витрат на сировину та матеріали до необхідності інвестування в нові технології та обладнання. Однак, варто відзначити, що темпи зростання чистого доходу від реалізації продукції перевищують темпи зростання собівартості. Це свідчить про

те, що підприємство змогло ефективно адаптувати свою цінову політику та забезпечити зростання доходів, незважаючи на зростання витрат, що, у свою чергу, сприяло підвищенню рентабельності.

Ця компанія виробляє різноманітні входні двері, які представлені у вигляді "портфелів". Кожен з них має свої унікальні характеристики: товщину листа, додатковий захист від злому, особливості монтажу, колірну палітру та декор, у таблиці наведено приклади найпопулярніших із цих портфелів.

Таблиця 2.7 - Характеристики моделей портфелів ТОВ «ТБК «Єкатеринославська дверна артель»

Назва портфелю	Опис	Замки	Дизайн	Розміри
1	2	3	4	5
3-х контурний	Три контури ущільнення, короб 120 мм, підвищена звукоізоляція	Замки Kale, нічна защелка	Металеві наличники, МДФ накладки	860/960 х 2050
Комфортний +	Оригінальне фрезерування, три петлі, нічна засувка, короб 80 мм	Турецькі замки Kale	Натуральні кольори декоративних панелей	860/960 х 2050
Універсальний	Порошкове фарбування, короб 100 мм, потрійні завіси	Броненакладка на розетці	Внутрішні МДФ накладки	860/960 х 2050
Комфортний Еліт	ПУ 100 короб з двома контурами ущільнення	Два замки (сувальдного і циліндричного типів)	Порошкове нанесення кольорового пігменту	860/960 х 1900
Оптимальний	Два контури ущільнення, ECO-KS ущільнювачі, два антизрізи	Замки SAP (сувальдний і циліндричний)	Металевий короб з вставкою МДФ	860/960 х 2050

Кінець таблиці 2.7

1	2	3	4	5
Бюджетний	Лаконічний дизайн, два контури ущільнення, антизрізи, анкери	Замки SAP	-	860/960 x 2050, 1200 x 2050

3-х контурний: Цей портфель розроблений для максимального захисту та комфортного використання. Трьохконтурна конструкція забезпечує високий рівень шумо- та теплоізоляції, що робить ці двері ідеальними для тих, хто цінує тишу. Нержавіючий поріг та високоякісні замки надають додаткову безпеку і довговічність. Найдорожча одиниця коштує 19 090 грн, а найдешевша 14 990 грн., тобто середня ціна цього портфеля 17 040 грн.

Комфортний +: Портфель орієнтований на тих, хто цінує комфорт і стиль у повсякденному житті. Двері цієї серії відрізняються елегантним дизайном та відмінною ізоляцією. Три петлі забезпечують стабільність і тривалість експлуатації, а висококласні замки гарантують надійний захист. Найдорожча одиниця коштує 12 870 грн, а найдешевша 8 090 грн., тобто середня ціна цього портфеля 10 480 грн.

Універсальний: Цей портфель поєднує в собі надійність і естетичний вигляд, підходить для використання як у квартирах, так і в приватних будинках. Порошкове покриття надає дверям довговічності та стійкості до погодних умов. Високоякісні матеріали та замки забезпечують надійну захист від злону. Найдорожча одиниця коштує 16 050 грн, а найдешевша 12 000 грн., тобто середня ціна цього портфеля 14 025 грн.

Комфортний Еліт: Дорога версія серії «Комфортний +:», яка пропонує хорошу якість але за вищу ціну. Двері цієї серії мають двоконтурну конструкцію, що забезпечує достатній рівень ізоляції та захисту. Вони підходять як для квартир, так і для приватних будинків. Найдорожча одиниця коштує 18 150 грн, а найдешевша 14 930 грн., тобто середня ціна цього портфеля 16 540 грн.

Оптимальний: Цей портфель об'єднує в собі кращі технічні та естетичні характеристики. Двері мають два контури ущільнення для захисту від протягів і сторонніх запахів. Високоякісні замки і антизрізи забезпечують підвищену безпеку та надійність. Найдорожча одиниця коштує 13 990 грн, а найдешевша 10 180 грн., тобто середня ціна цього портфеля 12 085 грн.

Бюджетний: Лінійка «Бюджетний» пропонує прості та надійні двері за доступною ціною. Вони мають базові захисні функції, такі як антисрези та два контури ущільнення, що робить їх хорошим вибором для тих, хто шукає доступне рішення для забезпечення безпеки і ізоляції свого дому. Найдорожча одиниця коштує 9 990 грн, а найдешевша 8 300 грн., тобто середня ціна цього портфеля 9 145 грн.

Таким чином, продукція ТОВ «ТВК «Єкатеринославська дверна артель» представлена різноманітними портфелями, кожен з яких має свої унікальні переваги, що задовольняють потреби різних споживачів. Вони можуть бути використані як для приватного сектора, так і для входу в квартиру, забезпечуючи надійність та естетичність у будь-яких умовах.

Таблиця 2.8 – Середня ціна портфеля ТОВ «ТВК «Єкатеринославська дверна артель»

Портфель	Ціна
3-х контурний	17 040
Комфортний +	10 480
Універсальний	14 025
Комфортний Еліт	16 540
Оптимальний	12 085
Бюджетний	9 145
Середня ціна бренду	13 219,2

ТОВ «ТВК «Єкатеринославська дверна артель» пропонує продукцію, яка поєднує в собі високу якість, різноманітність вибору та доступність для широкого кола споживачів, забезпечуючи при цьому надійність та естетичний вигляд дверей у будь-яких умовах експлуатації. Асортимент продукції охоплює

різні стилі та матеріали, що задовольняють вимоги навіть найвибагливіших клієнтів. Компанія акцентує увагу на інноваційних технологіях виробництва та безперервному вдосконаленні процесів, що дозволяє тримати високу планку якості продукції.

Поряд із цим, підприємство активно працює над покращенням умов праці для своїх працівників, розуміючи, що задоволеність та мотивація персоналу є ключовими факторами успішної діяльності. Підприємство інвестує у навчання та підвищення кваліфікації своїх співробітників, що сприяє розвитку їх професійних навичок та компетенцій. Також значна увага приділяється створенню сприятливого робочого середовища та забезпеченню соціальних гарантій для працівників. Важливим аспектом діяльності ТОВ «ТБК «Єкатеринославська дверна артель» є орієнтація на екологічну стійкість та відповідальне ведення бізнесу. Компанія впроваджує сучасні екологічні стандарти у виробничих процесах та використовує екологічно чисті матеріали, що позитивно впливає на імідж підприємства серед споживачів та партнерів.

### 2.3 Аналіз стану і структури персоналу підприємства

Аналіз стану і структури персоналу підприємства є важливим етапом у вивченні його діяльності та ефективності. Розглядання динаміки кількості працівників протягом певного періоду дозволяє зрозуміти тенденції у розвитку кадрового потенціалу організації.

Таблиця 2.9 - Динаміка кількості працівників підприємства ТОВ «ТБК «Єкатеринославська дверна артель»

Рік	Кількість працівників
2020	112
2021	118



Кінець таблиці 2.9

1	2
2022	187
2023	256

Аналізуючи динаміку кількості працівників протягом п'яти років, можна відзначити стабільне зростання кількості працівників на підприємстві. У 2020 році кількість працівників становила 112 осіб, але з кожним роком це число зростало. У 2021 році на підприємстві працювало вже 118 осіб, а у 2022 році це число зросло до 187 осіб. Подальше зростання відбувалося у 2023 році, коли кількість працівників досягла 256 осіб відповідно. Цю динаміку показано на рисунку 2.3.

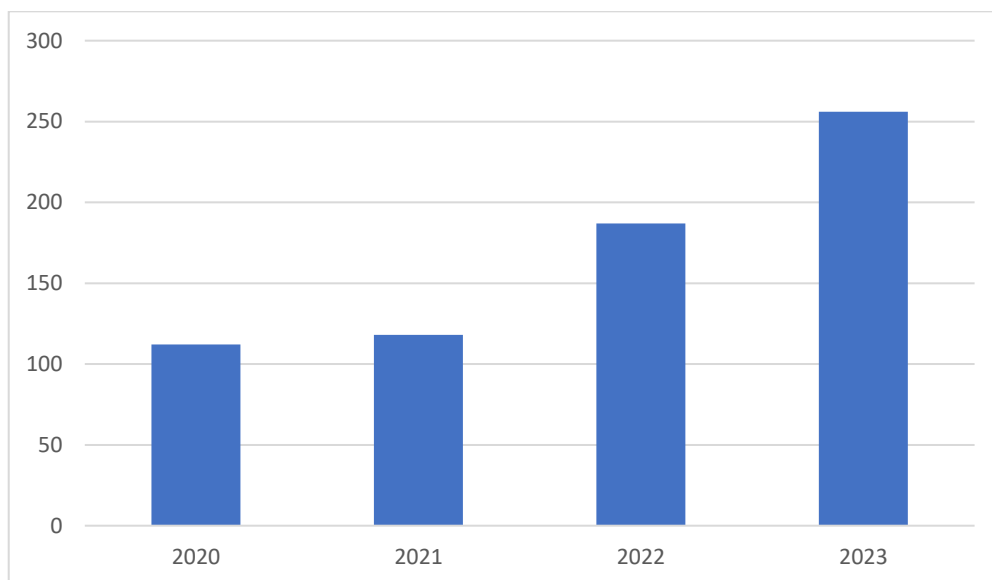


Рисунок 2.3 – Динаміка зміни кількості працівників на підприємстві ТОВ «ТВК «Єкатеринославська дверна артель» 2020-2023 р.р

Підприємство не лише збільшує кількість працівників, але й впроваджує нові технології та розширює свої технічні можливості. Це свідчить про його стрімкий розвиток і готовність до впровадження сучасних підходів у виробництві та управлінні.

ТОВ «ТВК «Єкатеринославська дверна артель» демонструє стабільне збільшення кількості персоналу, що свідчить про розширення виробничих можливостей і розвиток підприємства. Однак, паралельно з цим позитивним

трендом, спостерігається значна текучка кадрів. Великий відтік співробітників та швидка зміна персоналу створюють певні виклики для компанії, зокрема у питаннях підтримання стабільності виробничих процесів, адаптації нових працівників та забезпечення належного рівня кваліфікації і досвіду серед співробітників. Це вимагає від керівництва особливої уваги до заходів з утримання персоналу, поліпшення умов праці та розвитку корпоративної культури.

Таблиця 2.10 - Аналіз показників ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «ТБК «Єкатеринославська дверна артель» за 2021-2023 роки

Показники	2021	2022	2023	+/-		%	
				21/22	22/23	21/22	22/23
Прийнято працівників, люд.	45	93	115	48	22	106,67	23,66
Вибуло працівників, люд.	9	24	46	15	22	166,67	91,67
Загальна чисельність персоналу, люд.	118	187	256	69	69	58,47	36,90
Плинність кадрів у %	7,8	12,0	17,6	4,2	5,6	53,9	46,7

Аналіз плинності кадрів показав, що на підприємстві спостерігається високий рівень плинності, що негативно впливає на загальну ефективність роботи та стабільність колективу. Згідно з Таблицею 2.10, плинність кадрів зросла з 7,8% у 2021 році до 17,6% у 2023 році. Це призвело до значного збільшення кількості працівників, які були прийняті на роботу, з 45 у 2021 році до 115 у 2023 році, та відповідного зростання кількості звільнень з 9 до 46 за той же період. Висока плинність кадрів також свідчить про можливі проблеми в управлінні персоналом, мотиваційних програмах та умовах праці. Чисельність персоналу у компанії зростає. Але необхідність додаткового персоналу пояснюється високою плинністю кадрів на підприємстві. Ефективність роботи працівника з досвідом роботи від 1 року перевищує продуктивність новачка на 30-40%. Крім того, нові працівники вимагають більше уваги з боку керівництва

на етапі адаптації та навчання, проте часто покидають компанію впродовж перших 2-3 тижнів. Таким чином, поточна кількість персоналу не може забезпечити належне виконання обов'язків, тому керівництво примушене компенсувати недоліки у якості робочої сили збільшенням кількості працівників.

Плинність кадрів у ТОВ «ТБК «Єкатеринославська дверна артель» продовжує зростати, і однією з основних причин цього є проблеми з наймом та адаптацією нових співробітників. Тривалий процес закриття вакансій призводить до того, що робочі місця залишаються незаповненими, що викликає перевантаження наявного персоналу. У результаті працівники стикаються з підвищеним стресом та втомою, що сприяє зниженню їхньої мотивації та бажання залишатися на підприємстві.

Крім того, недостатньо ефективний процес адаптації нових співробітників призводить до їхньої незадоволеності та швидкого вигорання. Новачки не отримують достатньої підтримки та наставництва, що ускладнює їхню інтеграцію в колектив і виконання робочих завдань. Це призводить до того, що вони часто приймають рішення про зміну місця роботи у пошуках більш сприятливих умов праці.

Зростання плинності кадрів негативно впливає на стабільність та ефективність роботи підприємства. Постійна заміна співробітників збільшує витрати на найм та навчання нових працівників, що вимагає значних фінансових ресурсів. Відсутність сталого колективу також негативно позначається на якості продукції та загальній продуктивності праці. Тому вирішення проблем з наймом та адаптацією працівників є критично важливим для стабільного розвитку та успіху ТОВ «ТБК «Єкатеринославська дверна артель».

Компенсація недостатньої якості робочої сили шляхом збільшення її кількості є одним із заходів, які доводиться застосовувати в таких випадках. Далі проведено аналіз кадрового складу підприємства за три роки. До адміністративно-управлінського персоналу віднесено співробітників центрального офісу, які відповідають за організацію роботи складу, облік

матеріалів, відправку продукції, а також керівників. Торгово-оперативний персонал складають менеджери з продажів, які безпосередньо займаються реалізацією продукції: дистриб'ютори та фермери. Технічний персонал включає співробітників, які виготовляють продукцію на підприємстві. Основні дані та їх порівняння представлено в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 - Порівняння категорій персоналу ТОВ «ТБК «Скаторинославська дверна артель» за 2021-2023 роки

Категорії персоналу	2021		2022		2023		Відхилення 2023/2022	
	люд.	%	люд.	%	люд.	%	люд.	%
Адміністративно-управлінський персонал	34	28.81	61	32.62	91	35,55	30	49,18
Торгово-оперативний персонал	15	12.71	38	20.32	47	18,36	9	23,68
Технічний персонал	69	58.47	98	52.41	133	51.95	35	35.71
Разом	118	100	187	100	256	100	69	

На основі наведених даних можна зробити висновок, що найбільша кількість співробітників компанії ТОВ «ТБК «Скаторинославська дверна артель» відноситься до технічного персоналу, що відповідає за виробництво продукції. Частка технічного персоналу у структурі кадрового складу залишається найбільшою, хоча і демонструє незначне зменшення з 58.47% у 2021 році до 51.95% у 2023 році. Це свідчить про те, що компанія продовжує зосереджувати свої ресурси на виробничій діяльності, незважаючи на загальне збільшення чисельності працівників. Кількість адміністративно-управлінського персоналу зросла з 34 до 91 осіб, що складає приріст на 49.18%. Це свідчить про посилення управлінських та організаційних функцій у компанії, що може бути пов'язано з її зростанням і необхідністю більш ефективного управління виробничими процесами. Водночас, частка адміністративного персоналу у загальній чисельності працівників збільшилася з 28.81% у 2021 році до 35.55% у 2023 році, що вказує на посилення ролі адміністративного апарату в структурі підприємства.

Щодо торгово-оперативного та технічного персоналу, їх кількість також зросла, проте частка у загальній чисельності працівників змінилася різною мірою. Торгово-оперативний персонал збільшився з 15 до 47 осіб, що становить приріст на 23.68%, однак їхня частка у загальній чисельності зменшилася з 20.32% у 2022 році до 18.36% у 2023 році. Технічний персонал зріс з 69 до 133 осіб, що становить приріст на 35.71%, при цьому їхня частка у загальній чисельності зменшилася з 58.47% у 2021 році до 51.95% у 2023 році. Це свідчить про збалансоване зростання всіх категорій персоналу з одночасним збереженням фокусу на виробничій складовій компанії.

Розглядаючи кваліфікаційний аспект, варто відзначити широкий спектр знань у колективі, який включає інженерів, фахівців з бізнес-адміністрування та фінансів. Це свідчить про високий рівень кваліфікації та професійну компетентність співробітників, що важливо для розвитку підприємства.

У віковому плані, наявність кадрів різного віку приносить в колектив різноманітність досвіду та підходів, що може сприяти інноваціям та креативності у діяльності компанії. А також важливий рівень освіти для підприємства.

Таблиця 2.12 - Віковий та освітній склад персоналу ТОВ «ТВК  
«Скатинославська дверна артель» у 2022-2023 роках

Вік	З вищою освітою, особа		Зі середньою спеціальною освітою, особа		Із загальною середньою освітою, особа		Усього, особа	
	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023
До 30 років	6	5	8	16	9	0	23	21
Від 30 до 45	25	44	33	62	33	7	91	113
Від 45 до 55	14	21	29	71	16	20	59	112
Більше 55	3	3	5	4	6	3	14	10
Разом	48	73	75	153	64	30	187	256

Аналіз кадрового складу підприємства за віковими категоріями та рівнем освіти за 2022 та 2023 роки показує динаміку змін, що відбулися в колективі, і їх можливий вплив на діяльність підприємства.

У віковій категорії до 30 років спостерігається незначне зменшення загальної кількості працівників: з 23 осіб у 2022 році до 21 особи у 2023 році. При цьому кількість працівників з вищою освітою зменшилася з 6 до 5 осіб, а кількість працівників із середньою спеціальною освітою зросла вдвічі - з 8 до 16 осіб. Кількість працівників із загальною середньою освітою знизилася з 9 до 0. Це може свідчити про підвищення вимог до кваліфікації молодих працівників або про покращення умов для отримання середньої спеціальної освіти.

У віковій категорії від 30 до 45 років спостерігається значне зростання загальної кількості працівників: з 91 особи у 2022 році до 113 осіб у 2023 році. Кількість працівників з вищою освітою збільшилася майже вдвічі - з 25 до 44 осіб. Кількість працівників із середньою спеціальною освітою також значно зросла - з 33 до 62 осіб. Натомість кількість працівників із загальною середньою освітою суттєво зменшилася - з 33 до 7 осіб. Це свідчить про зростання освітнього рівня серед працівників цієї вікової категорії, що може позитивно вплинути на продуктивність та інноваційність у роботі підприємства.

У віковій категорії від 45 до 55 років загальна кількість працівників зросла майже вдвічі - з 59 осіб у 2022 році до 112 осіб у 2023 році. Кількість працівників з вищою освітою збільшилася з 14 до 21 особи, а кількість працівників із середньою спеціальною освітою зросла більш ніж у два рази - з 29 до 71 особи. Кількість працівників із загальною середньою освітою також збільшилася з 16 до 20 осіб. Це може свідчити про залучення більш досвідчених працівників з високим рівнем кваліфікації.

У віковій категорії більше 55 років загальна кількість працівників зменшилася з 14 осіб у 2022 році до 10 осіб у 2023 році. Кількість працівників з вищою освітою залишилася незмінною - 3 особи, кількість працівників із середньою спеціальною освітою зменшилася з 5 до 4 осіб, а кількість працівників

із загальною середньою освітою знизилася з 6 до 3 осіб. Це може бути пов'язано з виходом на пенсію або зниженням попиту на працівників цієї вікової категорії.

Загальна кількість працівників на підприємстві зросла з 187 осіб у 2022 році до 256 осіб у 2023 році, що свідчить про розширення штату. Кількість працівників з вищою освітою зросла з 48 до 73 осіб, кількість працівників із середньою спеціальною освітою збільшилася з 75 до 153 осіб, а кількість працівників із загальною середньою освітою зменшилася з 64 до 30 осіб.

Незважаючи на значне зростання освітнього рівня працівників та розширення штату підприємства, проблема плинності кадрів залишається важливим викликом. Постійна зміна кадрів може негативно позначатися на стабільності та продуктивності підприємства. Втрата досвідчених працівників, які володіють цінними знаннями та навичками, часто означає втрату важливих інтелектуальних ресурсів, що уповільнює розвиток компанії.

Протягом 2021-2023 років ТОВ «ТБК «Єкатеринославська дверна артель» демонструє значне зростання виробничих показників. Зокрема, обсяг виробництва дверей збільшився з 8000 одиниць у 2021 році до 18600 одиниць у 2023 році, що вказує на суттєве нарощування виробничих потужностей. Відповідно, вага виробленої продукції зросла з 560000 кг до 1302000 кг. Це свідчить про ефективне управління виробничими процесами та оптимізацію виробничих ресурсів.

Таблиця 2.13 – Порівняння показників за 2021-2023 ТОВ «ТБК «Єкатеринославська дверна артель»

Показник	2021	2022	2023
1	2	3	4
Кількість працівників	118	187	256
Кількість робочих днів/тиждень	4	4	4
Кількість вироблених дверей/день	40	67	93
Вага однієї двері (кг)	70	70	70
Середня ціна двері (грн)	9320.2	10669	13219.2

Продуктивність праці також показала позитивну динаміку. Виробіток на одного працівника зріс з 67.8 дверей у 2021 році до 72.7 дверей у 2023 році. Таке зростання вказує на підвищення ефективності праці та можливе впровадження нових технологій чи методів роботи, що дозволили досягти кращих результатів при збільшенні кількості працівників. Зростання продуктивності праці є важливим показником, який вказує на те, що підприємство ефективно використовує свої трудові ресурси.

Загалом, аналіз показує, що ТОВ «ТБК «Скаторинославська дверна артель» успішно нарощує виробничі потужності та підвищує ефективність праці. Зростання обсягу виробництва, продуктивності праці та вартісної продуктивності свідчать про стабільний розвиток підприємства та його спроможність ефективно адаптуватися до змін у ринкових умовах.

Плинність кадрів створює додаткові витрати на підбір, навчання та адаптацію нових співробітників. Ці процеси потребують часу та ресурсів, які могли б бути спрямовані на інші стратегічні цілі. Крім того, нові працівники потребують певного часу для того, щоб адаптуватися до корпоративної культури та розібратися в специфіці роботи, що тимчасово знижує їхню продуктивність.

Постійна зміна кадрів також може негативно вплинути на командний дух та робочу атмосферу. Часті зміни у складі команди можуть призводити до зниження довіри та взаєморозуміння між працівниками, що ускладнює спільну роботу та досягнення загальних цілей. Відсутність стабільного колективу може призвести до зниження мотивації та залученості працівників, що також негативно позначається на продуктивності.

Плинність кадрів впливає на якість надання послуг або виробництва продукції. Нові працівники, навіть з високим рівнем освіти, потребують часу для досягнення такого ж рівня компетенцій, як і їхні більш досвідчені колеги. Це може призвести до тимчасового зниження якості продукції чи послуг, що, у свою чергу, може негативно позначитися на репутації підприємства та рівні задоволеності клієнтів.



Плинність кадрів може також заважати реалізації довгострокових проектів. Підприємства, що постійно стикаються з кадровими змінами, важко утримувати фокус на стратегічних цілях та реалізовувати комплексні проекти, які потребують стабільного і згуртованого колективу. Це може призводити до затримок у реалізації проектів та втрати конкурентних переваг.

Плинність кадрів також негативно впливає на накопичення корпоративної пам'яті та передачу знань. Постійний відтік працівників ускладнює передачу важливих знань і навичок новим співробітникам, що може призводити до повторення помилок та втрати ефективності в процесах. Стабільний колектив, навпаки, здатний накопичувати та передавати цінний досвід, що сприяє постійному вдосконаленню роботи підприємства.

Таким чином, хоча підприємство демонструє позитивні тенденції у зростанні рівня освіти працівників та розширенні штату, проблема плинності кадрів залишається актуальною і потребує уваги. Стабільний колектив сприяє більш ефективному використанню ресурсів, підвищенню продуктивності, якості роботи та здатності підприємства до інноваційного розвитку.

### **3 ВИБІР ТА ОБҐРУНТУВАННЯ РІШЕНЬ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ТВК «СКАТЕРИНОСЛАВСЬКА ДВЕРНА АРТЕЛЬ»**

#### **3.1. Аутсорсинг як інструмент підвищення ефективності управління персоналом**

Аутсорсинг в Україні стрімко набирає популярність у різних сферах бізнесу, що підкреслює необхідність оцінки його ефективності. Це стосується як організаційних аспектів, так і інвестицій, а також аналізу ризиків. Без належної оцінки ефективності, компанії можуть зіткнутися зі значними збитками. Постачальники аутсорсингових послуг повинні мати чіткі методики розрахунків, які наразі здебільшого зосереджені на фінансових перевагах. Часто не враховуються потенційні збитки та ризики. Через це деякі компанії, впровадивши аутсорсинг, згодом від нього відмовляються, повертаючись до традиційних методів роботи.

ТОВ «ТВК «Єкатеринославська дверна артель» є важливим гравцем на ринку виробництва та продажу дверей. Однак, для подальшого розвитку компанії та зростання її конкурентоспроможності необхідно внести впровадження аутсорсингу.

Дослідження у сфері аутсорсингу спрямовані на пошук оптимальних стратегій для бізнесу. Важливість аутсорсингу сьогодні можна порівняти з інжинірингом у 90-х роках. В Україні це поняття було маловідоме ще десять років тому, а зараз аутсорсинг активно застосовується у таких функціях, як кадрове діловодство, бухгалтерія, дослідження та розробки. Аутсорсинг зараз охоплює не тільки периферійні функції, як-от обслуговування складських послуг, а й ключові бізнес-процеси. У минулому аутсорсинг використовували для обходу державних обмежень, а для великих компаній це вважалося ознакою

поганої організації. Нині ситуація змінилася: аутсорсинг став модним і прийнятним як для нових підприємств, так і для великих корпорацій.

Для того щоб уникнути ризиків, необхідно ретельно оцінювати ефективність аутсорсингу. Це включає аналіз як витрат, так і доходів підприємства. Ефективність послуг можна розглядати в трьох основних аспектах:

1. Перелік функцій, які варто передати на аутсорсинг.
2. Аналіз ефективності вже переданих функцій.
3. Оцінка доцільності витрат на зовнішнє управління.

Критерії для оцінки

Перед початком аналізу слід визначити основні критерії для порівняння постачальників аутсорсингових послуг. Це можуть бути:

- Якість виконання функцій
- Критичність бізнес-функцій
- Керованість процесами
- Інформаційна безпека
- Конкурентні переваги
- Фінансові ризики
- Безперервність бізнесу
- Доступність послуг на ринку
- Загальна вартість послуг

Серед цих критеріїв важливо виділити ті, що мають найбільшу вагу для конкретного підприємства. Якщо хоча б один з критеріїв вказує на неможливість впровадження аутсорсингу, тоді цю послугу не варто розглядати. Найчастіше проблемними є питання інформаційної безпеки та безперервності бізнесу. Функції, пов'язані з конфіденційними даними або делікатною специфікою бізнесу, не підходять для аутсорсингу.

Аналіз та оцінка аутсорсингу необхідні для визначення можливих фінансових ризиків після впровадження цієї практики, оскільки вона може

вплинути на бізнес замовника, ускладнюючи або навіть припиняючи його існування. Для цього аналіз стосується як видаткової, так і дохідної частини підприємств. Оцінка ефективності послуги охоплює три основні етапи: складання списку функцій для передання аутсорсеру, аналіз ефективності вже переданих функцій, і оцінку доцільності вартості зовнішнього управління. Для якісного аналізу необхідно порівняти кілька замовників аутсорсингових послуг за такими критеріями як якість функцій, фінансові ризики та конкурентні переваги.

Аналіз і оцінка аутсорсингу необхідні для визначення можливих фінансових ризиків після впровадження цієї практики, оскільки вона може вплинути на бізнес замовника, ускладнюючи або навіть припиняючи його існування. Для цього аналіз стосується як видаткової, так і дохідної частини підприємств. Оцінка ефективності послуги включає три основні етапи: складання списку функцій для передачі аутсорсеру, аналіз ефективності вже переданих функцій, та оцінку доцільності вартості зовнішнього управління. Для якісного аналізу необхідно порівняти кілька замовників аутсорсингових послуг за такими критеріями як якість функцій, фінансові ризики та конкурентні переваги.

Таблиця 3.1 - Переваги аутсорсингу

Переваги	Опис
Зниження витрат	Економія на наймі та навчанні співробітників, а також на інфраструктурі.
Високий рівень послуг	Доступ до професійних навичок і знань аутсорсингової компанії.
Гнучкість виробництва	Можливість швидкого реагування на зміни в бізнес-середовищі.
Використання сторонніх технологій	Застосування інноваційних рішень і технологій.
Фокус на ключових напрямках	Концентрація на пріоритетних завданнях і проектах компанії.

Для аналізу декількох компаній аутсорсингу важливо розглянути їх основні характеристики, такі як спеціалізація, репутація. Аутсорсинг персоналу

стає все більш популярним рішенням для компаній, що прагнуть оптимізувати свої бізнес-процеси та зменшити витрати.

Таблиця 3.2 – Недоліки аутсорсингу

Недоліки	Опис
Ризики для конфіденційності та безпеки даних	Можливість витоку або неправомірного використання інформації.
Труднощі в контролі якості	Менший ступінь контролю над виконанням завдань.

На сучасному ринку існує багато аутсорсингових компаній, які пропонують різноманітні послуги з управління персоналом. Кожна з цих компаній має свої унікальні переваги, що можуть задовольнити потреби різних підприємств.

У таблиці 3.3 наведено з прикладами провідних компаній у сфері аутсорсингу персоналу, де вказано основні переваги кожної з них. У дослідженні були розглянуті наступні компанії: Fillin, EBS, Nota Group, Accountor Ukraine, Smart Solutions та АБК-Сервіс.

Таблиця 3.3 – Порівняння компаній які надають аутсорсингові послуги

Назва компанії	Переваги
1	2
Fillin	Відкрита до діалогу компанія, яка постійно вдосконалює свій сервіс та працює над якістю. Завдяки глибокому знанню ринку праці та постійному оновленню інформації про нові тренди та технології, компанія забезпечує доступ до кваліфікованих спеціалістів з актуальними навичками та досвідом. Пропонується індивідуальний підхід до кожного клієнта для успішної інтеграції нового персоналу та його розвитку в компанії клієнта. Основні послуги: лізинг персоналу, масовий підбір, аутсорсинг персоналу, клінінг для бізнесу та ЖК, facility management, аутсорсинг складського транспорту та спецодягу, технічне обслуговування та охорона.

Кінець таблиці 3.3

1	2
Nota Group	У компанії працюють провідні внутрішні співробітники великого бізнесу, що дозволяє враховувати специфіку та потреби клієнтів. Системи менеджменту якості та інформаційної безпеки відповідають міжнародним стандартам ISO/IEC 27001:2013 та ISO 9001:2015. Кожному клієнту надається персональний менеджер-куратор з орієнтацією на результат.
Accountor Ukraine	Компанія надає послуги з ведення кадрової документації (штатний розпис, накази, документи про відпустки, трудові книжки, особисті картки працівників). Розробляє внутрішні положення та правила, консультує, готує проекти трудових договорів, організовує кадрові процеси для нових компаній, аналізує кадрову документацію та процеси, спрощує існуючі кадрові процеси для підвищення ефективності адміністративної та управлінської роботи клієнтів.
Smart Solutions	Компанія спеціалізується на комплексних кадрових рішеннях, надаючи послуги з підбору персоналу, аутплейсменту, складання оглядів ринку заробітної плати, пошуку співробітників та тимчасового персоналу. Також пропонують супровід фармацевтичного маркетингу, аутсорсинг зовнішньої служби, аутстафінг, аутсорсинг представництва, ведення ІТ ФОП, та ІТ аутсорсинг.
АБК-Сервіс	Компанія займається прийомом співробітників на роботу, їх переміщенням всередині компанії, роботою із зарплатою, оформленням документів для звільнення, відпусток, переведенням в інші відділи, видачею та веденням персональних карток, трудових книжок. Створює та коригує графік роботи та відпусток, табеля обліку, готує посадові інструкції та інші трудові нормативні акти, забезпечує поточний кадровий документообіг та роботу з локально-нормативними актами.
EBS	Основні переваги співпраці з компанією включають гнучкість у взаємодії з клієнтами та надання комплексу послуг (Multiservice partner). Крім того, EBS забезпечує доступ до міжнародних практик, гарантований резерв персоналу, страхування професійної відповідальності, зниження податкових ризиків та ймовірності штрафів.

Fillin є однією з провідних компаній на ринку аутсорсингу персоналу завдяки своїм високим стандартам роботи та індивідуальному підходу до кожного клієнта. Основна перевага співпраці з Fillin полягає у наданні підготовлених працівників, які проходять ретельну атестацію та навчання спеціальним навичкам для ефективного виконання своїх обов'язків. Такий підхід дозволяє забезпечити високу якість послуг та досягти максимальних результатів у роботі.

Компанія також контролює процес виконання завдань через старших менеджерів, які відповідають за якість роботи кожної групи працівників. Це дозволяє клієнтам бути впевненими у надійності та професіоналізмі наданих послуг, зменшити ризики та зосередитись на своїх основних бізнес-процесах. Завдяки цим факторам, Fillin користується великою популярністю серед компаній, які прагнуть оптимізувати свої витрати на персонал та підвищити ефективність своєї діяльності.

При виборі аутсорсингової компанії Fillin ми врахували декілька ключових факторів:

- Якість послуг: Fillin забезпечує високоякісні послуги з підбору та адаптації нових працівників, що значно знижує плинність кадрів та стабілізує робочу силу. Це дозволяє нашому підприємству зосередитися на більш стратегічних завданнях, залишаючи кадрове управління в надійних руках.
- Виконання критичних функцій: Fillin забезпечує виконання критично важливих функцій, таких як фінансові звітності та бухгалтерський облік, що є основою для нашої фінансової стабільності.

Компанія Fillin, лідер у сфері аутсорсингу персоналу, може стати надійним партнером для ТОВ «ТБК «Єкатеринославська дверна артель». Fillin пропонує широкий вибір рішень, що відповідають потребам різних бізнесів у різних галузях. Вони допоможуть з наймом як окремих фахівців, так і з формуванням повноцінних команд для виконання великих проєктів, забезпечуючи всім необхідним: інструментами, обладнанням, засобами захисту, транспортом і навіть житлом. Крім того, Fillin має добре налагоджену систему управління процесами, що дозволяє ефективно контролювати всі передані функції та оперативно реагувати на зміни. Це є важливим чинником, оскільки керованість функціями гарантує безперервність бізнесу та зменшує можливість виникнення критичних ситуацій. Високий рівень захисту конфіденційних даних, що

забезпечується Fillin, також був важливим аргументом на користь цього вибору, оскільки інформаційна безпека є пріоритетом для нашої компанії.

Також у компанії Fillin зручне розташування, знаходиться неподалік від нашої компанії, що робить співпрацю ще більш зручною та ефективною. Ми можемо легко та швидко взаємодіяти з Fillin з будь-яких питань, що виникають у процесі роботи.

Таблиця 3.4 – Контакти компанії Fillin

Контакти	
Наші контакти:	м. Дніпро, вул. В'ячеслава Липинського, 18, 3 поверх, офіс 302
Телефон:	0-800-33-7000
Години роботи:	з 9:00 до 18:00

Fillin виділяється на ринку своїми конкурентними перевагами, пропонуючи послуги високої якості за конкурентоспроможними цінами. Це дозволяє нам знизити витрати на управління персоналом та підвищити ефективність бізнес-процесів. Підвищення кваліфікації та мотивації персоналу через регулярні тренінги та навчальні програми також є значним плюсом, оскільки це сприяє професійному зростанню співробітників та їхній залученості в роботу.

Останнім, але не менш важливим фактором, є те, що Fillin пропонує гнучке та надійне обслуговування. Це дозволяє нам швидко реагувати на ринкові зміни та зберігати конкурентоспроможність. Усі ці фактори в сукупності свідчать про доцільність вибору компанії Fillin для впровадження аутсорсингових послуг у нашому підприємстві. Впровадження аутсорсингу з компанією Fillin дозволить нам не тільки підвищити ефективність управління персоналом, але й забезпечити стабільний розвиток нашого підприємства у довгостроковій перспективі, що добре позначиться на швидкості та якості продукції.



### 3.2 Економічна оцінка аутсорсингу підприємства

Плинність персоналу є однією з головних проблем управління людськими ресурсами в ТОВ «ТБК «Єкатеринославська дверна артель». Високий рівень втрати працівників негативно впливає на стабільність компанії, знижує продуктивність та збільшує витрати на підготовку нових співробітників. Основні причини текучості персоналу включають низький рівень оплати праці та відсутність стимулів, обмежені можливості професійного зростання, нестачу задоволення умовами праці та робочим середовищем, а також проблеми з комунікацією між керівництвом і працівниками та неефективну організацію робочих процесів. Для зменшення текучості та зміцнення кадрового резерву необхідно впровадити комплекс заходів, спрямованих на поліпшення умов праці, підвищення мотивації та професійного розвитку співробітників. Ключовим елементом такої стратегії є організація тренінгів та навчальних програм для персоналу.

Реалізація ідеї аутсорсингу персоналу від компанії Fillin може дати, як свідчить світова практика, приріст економічного ефекту від 5% до 10% і більше.

Тому, якщо підприємство у 2023 році мало прибуток у розмірі 34927,60 тис. грн., можемо розрахувати, скільки часу потрібно, щоб інвестиції у персонал могли окупитися. Припустимо, що плановий відсоток приросту економічного ефекту, у першому році складе:

$$П_1 = П_p \cdot 2\% \quad (3.1)$$

У другому році:

$$П_2 = П_p \cdot 4\% \quad (3.2)$$

У третьому році:

$$П_2 = П_p \cdot 6\% \quad (3.3)$$

У четвертому році:

$$П_2 = П_p \cdot 8\% \quad (3.4)$$

де  $П_{1,2,3,4}$  – приріст у кожному році;  
 $П_p$  – чистий прибуток підприємства за 2023 рік.

Розрахуємо показники приросту економічного ефекту:

$$П_{1,2,3,4} = 34927,60 \cdot 0,02 = 698552 \text{ грн.}$$

$$П_{1,2,3,4} = 34927,60 \cdot 0,04 = 1397104 \text{ грн.}$$

$$П_{1,2,3,4} = 34927,60 \cdot 0,06 = 2095656 \text{ грн.}$$

$$П_{1,2,3,4} = 34927,60 \cdot 0,08 = 2794208 \text{ грн.}$$

Вихідні дані для економічної оцінки доцільності впровадження аутсорсингу персоналу на підприємстві представлені в таблиці 3.1

Таблиця 3.5 – Вихідні дані для економічної оцінки доцільності впровадження аутсорсингу на підприємстві

Показник	Одиниця виміру	Значення
Платіж ТОВ «ТБК «Скаторинославська дверна артіль компанії Fillin за аутсорсинг персоналу: - рекрутинг - адаптація - підвищення кваліфікації - навчання HR-фахівців - мотивація	грн	4183500
Приріст економічного ефекту у першому році	грн.	698552
Приріст економічного ефекту у другому році	грн.	1397104
Приріст економічного ефекту у третьому році	грн.	2095656
Приріст економічного ефекту у четвертому році	грн.	2794208
Відсоткова ставка	%	17,0
Термін окупності	рік	4,0

Була дана економічна оцінка запропонованого інвестиційного проекту та розраховані наступні показники: чистий дисконтований прибуток, внутрішня норма дохідності, індекс прибутковості, період окупності проекту.

Інвестиції в аутсорсинг персоналу дозволяють зменшити плінність кадрів та підвищити їхню кваліфікацію. Планується отримання приросту

економічного ефекту в перші чотири роки, що показує доцільність таких інвестицій.

Таблиця 3.6 – Значення показників економічної оцінки проекту

Показник	Одиниці виміру	Значення
Чистий дисконтований прибуток, NPV	грн.	434982
Індекс прибутковості, PI		1,057
Внутрішня норма прибутковості, IRR	%	22
Дисконтований термін окупності, $T_{ок}$	рік	3,7

Проект впровадження аутсорсингу персоналу приймається, оскільки чистий дисконтований прибуток більше нуля, індекс прибутковості більше одиниці, внутрішня норма прибутковості перевищує відсоткову ставку, а термін окупності знаходиться в допустимих межах. Це свідчить про економічну доцільність та перспективність проекту.

Після впровадження аутсорсингу на підприємстві можна прогнозувати такі позитивні ефекти як: суттєве зниження плинності кадрів, підвищення кваліфікації персоналу і більша його вмотивованість.

Отже розрахуємо показники на плановий рік з урахуванням діяльності фірми-аутсорсера Fillin (див. таблицю 3.7).

Таблиця 3.7 – Фактичні і заплановані техніко-економічні показники діяльності ТОВ «ТВК «Єкатеринославська дверна артель».

Показники	Факт	План	Відхилення	
			+/-	%
Виручка від реалізації продукції, тис. грн	364649,6	437579,04	72929,44	19,99
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	269940,8	318530,14	48589,34	18,0
Чисельність ПВП, особа	256	279	23	9,0
Продуктивність праці, тис. грн/міс	118,7	130,6	11,9	10,03
Чистий прибуток, тис. грн	34927,6	44048,03	9120,43	26,1
Рентабельність продукції, %	12,9	13,8	0,9	6,98

Аналіз таблиці 3.7 показує, що:

- виручка від реалізації продукції збільшиться близько на 20%;
- чисельність працівників ПВП збільшиться на 23 особи;
- продуктивність праці досягне 130,6 тис. грн/міс.;
- чистий прибуток збільшиться на 26,1%;
- рентабельність продукції досягне 13,8%.

Впровадження аутсорсингу персоналу на ТОВ «ТВК «Скаторинославська дверна артель» дозволить суттєво знизити плинність кадрів з поточних 17,6% до 3-6%. Це буде досягнуто завдяки підвищенню кваліфікації та мотивації співробітників, а також за рахунок залучення професійних спеціалістів від компанії Fillin. Такий підхід забезпечить стабільність компанії, зменшить витрати на підготовку нових працівників і сприятиме загальному підвищенню ефективності бізнес-процесів.

## ВИСНОВКИ

У дипломній роботі бакалавра поставлено та вирішено актуальне завдання підвищення ефективності управління персоналом ТОВ «ТБК «Єкатеринославська дверна артель».

Отримані результати дозволили зробити такі висновки:

1. Досліджено основні теоретичні аспекти ефективного управління, що включають стратегії залучення, розвитку та утримання персоналу, які забезпечують підвищення мотивації та продуктивності працівників. У сучасних умовах ефективне управління персоналом підприємства набуває особливої актуальності. Ефективне управління персоналом дозволяє підприємствам бути більш гнучкими та реагувати на зміни ринку, що сприяє їхньому стійкому розвитку та зростанню. Важливість впровадження сучасних технологій у процеси найму та навчання персоналу також відіграє вирішальну роль у досягненні бізнес-цілей та покращенні конкурентних переваг підприємства.

2. Фінансово-економічний аналіз діяльності ТОВ «ТБК «Єкатеринославська дверна артель» за період 2020-2023 років показав суттєве зростання обсягів реалізованої продукції, що збільшилися з 140 704,00 тис. грн у 2020 році до 364 649.20 тис. грн у 2023 році. Це свідчить про стабільне зростання попиту на продукцію компанії. Собівартість реалізованої продукції також зросла, але темпи її зростання були нижчими, що сприяло збільшенню валового прибутку. Інші операційні доходи показали значне зростання, особливо у 2022-2023 роках, що додатково зміцнило фінансові позиції компанії. Хоча інші операційні витрати також зросли, чистий прибуток зріс майже в десять разів, з 4 620,00 тис. грн у 2020 році до 34 927.60 тис. грн у 2023 році. Рентабельність продукції підвищилась з 3,5% до 12,9%, що вказує на ефективне управління витратами та зростання прибутковості компанії.

3. Аналіз плинності кадрів показав, що на підприємстві спостерігається високий рівень плинності, що негативно впливає на загальну ефективність роботи та стабільність колективу. Плинність кадрів зросла з 7,8% у 2021 році до

17,6% у 2023 році. Висока плинність кадрів також свідчить про можливі проблеми в управлінні персоналом, мотиваційних програмах та умовах праці. Згідно з даними, кількість працівників до 30 років з вищою освітою зменшилась з 6 осіб у 2022 році до 5 осіб у 2023 році, тоді як з середньою спеціальною освітою зросла з 8 до 16 осіб, а із загальною середньою освітою зменшилась з 9 до 0 осіб. У віковій групі від 30 до 45 років спостерігається значне зростання кількості працівників з вищою освітою з 25 до 44 осіб, з середньою спеціальною освітою з 33 до 62 осіб, і з загальною середньою освітою з 33 до 7 осіб. Кількість працівників вікової групи від 45 до 55 років також зросла у всіх категоріях освіти. Аналіз показав, що проблеми в наймі, зокрема неефективні мотиваційні програми та умови праці, можуть бути причиною високої плинності кадрів на підприємстві.

4. Для вирішення проблеми адаптації нових співробітників запропоновано скористатися послугами аутсорсингової компанії, спеціалізованої на підборі та адаптації персоналу. Це зменшить плинність кадрів, підвищить кваліфікацію співробітників і окупиться за чотири роки. Співпраця з аутсорсинговою компанією знижує ризики неправильної оцінки кандидатів та їхньої недостатньої адаптації. Використання таких послуг дозволяє оперативно заповнювати вакансії кваліфікованими працівниками. Впровадження аутсорсингу персоналу на ТОВ «ТВК «Єкатеринославська дверна артель» дозволить суттєво знизити плинність кадрів з поточних 17,6% до 3-6%. Це буде досягнуто завдяки підвищенню кваліфікації та мотивації співробітників, а також за рахунок залучення професійних спеціалістів від компанії Fillin. Такий підхід забезпечить стабільність компанії, зменшить витрати на підготовку нових працівників і сприятиме загальному підвищенню ефективності бізнес-процесів. Додатково, очікується, що виручка від реалізації продукції збільшиться на 20%, чисельність працівників ПВП зросте на 23 особи, продуктивність праці досягне 130 тис. грн/міс., чистий прибуток збільшиться на 26,1%, а рентабельність продукції досягне 13,8%.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бандурка, О. М. Управління персоналом: навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2020. – 416 с.
2. Виханський, О. С. Стратегічне управління: підручник. – К.: Видавничий дім "КМ Академія", 2021. – 624 с.
3. Грішнова, О. А. Економіка праці та соціально-трудова відносини: підручник. – К.: Знання, 2019. – 487 с.
4. Довгань, Л. Є., Романенко, В. М. Управління персоналом: навчальний посібник. – К.: Академія, 2018. – 352 с.
5. Дятлов, В. А. Мотивація персоналу: теорія і практика: монографія. – К.: Видавничий дім "КМ Академія", 2020. – 432 с.
6. Єрмаков, О. Ю. Управління розвитком персоналу: підручник. – К.: Кондор, 2019. – 320 с.
7. Зайцева, Л. О. Планування кар'єри: навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2021. – 272 с.
8. Іванова, О. В. Стратегії управління персоналом: навчальний посібник. – К.: Видавничий дім "КМ Академія", 2018. – 280 с.
9. Калінін, О. В. Ефективність управління персоналом: підручник. – К.: Центр учбової літератури, 2020. – 368 с.
10. Карпова, Т. О. Соціальна відповідальність бізнесу: підручник. – К.: Кондор, 2021. – 304 с.
11. Кириченко, О. А. Менеджмент організацій: підручник. – К.: Центр учбової літератури, 2019. – 384 с.
12. Козак, Л. В. Психологія управління: навчальний посібник. – К.: Академія, 2020. – 256 с.
13. Кравченко, О. І. Управління змінами в організації: монографія. – К.: Кондор, 2021. – 288 с.

14. Кузьмін, О. Є. Оцінка ефективності управління персоналом: навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2018. – 304 с.
15. Липова, О. О. Конфліктологія: підручник. – К.: Знання, 2020. – 320 с.
16. Мельник, Л. Г. Стратегічний менеджмент: підручник. – К.: Видавничий дім "КМ Академія", 2019. – 368 с.
17. Міхеєва, О. М. Соціальна психологія в управлінні: навчальний посібник. – К.: Кондор, 2020. – 256 с.
18. Нечаєв, В. М. Управління інноваціями: підручник. – К.: Центр учбової літератури, 2021. – 320 с.
19. Петров, І. В. Корпоративна культура: монографія. – К.: Академія, 2019. – 304 с.
20. Поліщук, Н. М. Лідерство та командоутворення: навчальний посібник. – К.: Кондор, 2021. – 272 с.
21. Романенко, В. М. Організаційна поведінка: підручник. – К.: Центр учбової літератури, 2020. – 336 с.
22. Савченко, С. І. Управління проектами: навчальний посібник. – К.: Академія, 2020. – 352 с.
23. Соколова, О. Ю. Кадровий менеджмент: навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2019. – 304 с.



## ДОДАТОК А

## SWOT – аналіз ТОВ «ТБК «Єкатеринославська дверна артель»

	Можливості	Загрози:
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Попит на продукцію підприємства достатньо високий.</li> <li>2. Можливість виходу на нові ринки.</li> <li>3. Можливість використання аутсорсингу для ефективного управління персоналом на підприємстві.</li> <li>4. Можлива кооперація з іншими суб'єктами економічної діяльності.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Високі темпи інфляції.</li> <li>2. Низька платоспроможність населення.</li> <li>3. Посилення конкуренції.</li> <li>4. Можливість зниження фінансової стійкості.</li> <li>5. Воєнні дії, втрата чоловіків на робочих місцях.</li> <li>6. Нестабільність економіки.</li> </ol>
Сильні сторони:	Сильні сторони та можливості:	Сильні сторони та загрози:
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Висока якість продукції, що реалізується.</li> <li>2. Наявність постійних оптових клієнтів.</li> <li>3. Напрацьоване ім'я.</li> <li>4. Додаткові послуги (транспортування, консультування та інші)</li> <li>5. Гнучка система оплати.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Підвищення ефективності діяльності підприємства.</li> <li>2. Можливість отримання максимального прибутку.</li> <li>3. Розширення ринків збуту завдяки високій якості продукції.</li> <li>4. Використання додаткових послуг для залучення нових клієнтів..</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внутрішні чинники дозволяють розвиватися, але зовнішнє середовище перешкоджає цьому.</li> <li>2. Висока якість продукції може допомогти витримати конкуренцію.</li> <li>3. Гнучка система оплати може залучити клієнтів навіть в умовах економічної нестабільності.</li> </ol>
Слабкі сторони	Слабкі сторони та можливості	Слабкі сторони та загрози:
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Залежність від ринків і постійних клієнтів.</li> <li>2. Висока плинність кадрів.</li> <li>3. Адаптація до нових умов.</li> <li>4. Труднощі у наймі кваліфікованого персоналу.</li> <li>5. Висока вартість виробництва.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Збільшення кваліфікованого персоналу через використання аутсорсингу.</li> <li>2. Адаптація до нових ринкових умов може покращити позиції підприємства.</li> <li>3. Залучення нових клієнтів через розширення асортименту продукції.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Втрата кваліфікованого персоналу може вплинути на якість продукції.</li> <li>2. Можлива криза, необхідність змінювати стратегію і тактику діяльності підприємства.</li> <li>3. Зростання та нестабільність цін можуть негативно вплинути на фінансову стабільність підприємства.</li> </ol>

## ДОДАТОК Б

Аналіз конкурентних переваг ТОВ «ТБК «Єкатеринославська дверна артель»

Конкурентні переваги	ТОВ «ТБК «Єкатеринославська дверна артель»	Двері Булат	ТМ Magda doors
Якість	Висока	Висока	Висока
Рівень цін	Середній	Високий	Середній
Асортимент	6 найменувань	4 найменування	6 найменувань
Політика розрахунку	Відстрочка платежу	Відстрочка платежу	Відстрочка платежу
Умови поставки	Індивідуальні, гнучкі	Індивідуальні, гнучкі	Індивідуальні, гнучкі
Знижки	Можливі, індивідуальний підхід	Можливі	Можливі
Компетенція персоналу, рівень обслуговування	Високий, консультування щодо використання, індивідуальний розрахунок	Високий, консультування щодо використання, індивідуальний розрахунок	Високий, консультування щодо використання, індивідуальний розрахунок
Термін виконання заявки	Найкоротші, завдяки налагодженим зв'язкам з надійними постачальниками	Найкоротші, завдяки налагодженим зв'язкам з надійними постачальниками	Від 3-5 робочих днів
Репутація фірми	Надійна репутація	Надійна репутація	Надійна репутація
Рекламна діяльність, просування	Сайт, виставки, банери, спеціалізовані портали	Сайт, виставки, спеціалізовані портали	Сайт