

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки і управління
Кафедра економіки, аналітики, моделювання та інформаційних технологій
в бізнесі

ДИПЛОМНА РОБОТА

магістр

(освітній рівень)

Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»

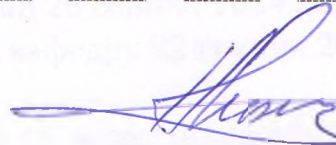
Спеціальність 051 «Економіка»

Освітня програма «Економіка і аналітика бізнесу»

на тему: Підвищення ефективності системи управління персоналом підприємств з виробництва виробів із дроту, ланцюгів і пружин на прикладі ТОВ «ТАС НЕЙЛ» (м. Хмельницький).

ДРЕП. 0 2 3 2 5 5 . 0 1 . 0 9 . 0 0

Виконав студент II курсу,
група ЕПм-23-1

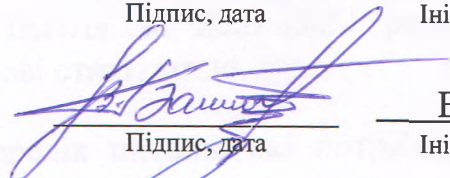


В.В. Питлик

Підпис, дата

Ініціали, прізвище

Керівник
канд. екон. наук, доцент

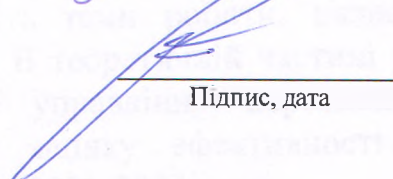


В.Й. Бакай

Підпис, дата

Ініціали, прізвище

Нормоконтролер
канд. екон. наук, доцент

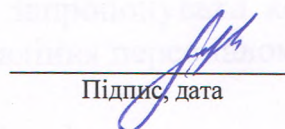


О.В. Пилип'як

Підпис, дата

Ініціали, прізвище

До захисту допускаю:
Завідувач кафедри ЕАМ та ІТБ
д-р екон. наук, проф.



П.М. Григоруку

Підпис, дата

Ініціали, прізвище

12 12 2024 р.

Хмельницький, 2024

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки і управління _____
Кафедра економіки, аналітики, моделювання та інформаційних технологій в
бізнесі _____
Освітній рівень «магістр» _____
Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» _____
Спеціальність 051 «Економіка» _____
Освітня програма «Економіка і аналітика бізнесу» _____

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
П.М. Григорук

02/09 року

ЗАВДАННЯ

НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ

Питлика Валентина Васильовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Підвищення ефективності системи управління персоналом підприємств з виробництва виробів із дроту, ланцюгів і пружин на прикладі ТОВ «ТАС НЕЙЛ» (м. Хмельницький).

керівник роботи: Бакай Віталій Йосифович, кандидат економічних наук, доцент,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджені наказом по університету від 26 серпня 2024 року № 60

2. Строк подання студентом роботи на кафедру 02 грудня 2024 року

3. Вихідні дані до роботи законодавчі та нормативно-правові акти; фінансово-економічна звітність ТОВ «ТАС НЕЙЛ» за 2021-2023 роки; підручники, начальні посібники, монографії, наукові статті тощо.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) у вступі обґрунтувати актуальність теми роботи, визначити мету, предмет, завдання та об'єкт дослідження. В теоретичній частині розглянути теоретичні основи ефективності системи управління персоналом підприємства. В аналітичній частині здійснити оцінку ефективності системи управління персоналом ТОВ «ТАС НЕЙЛ» за 2021-2023 роки.

В проектно-рекомендаційному розділі запропонувати комплекс заходів щодо підвищення ефективності системи управління персоналом ТОВ «ТАС НЕЙЛ».

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): структура сутності терміну «управління персоналом», візуальна модель управління персоналом підприємства, показники оцінки ефективності

управління персоналом підприємства, вплив чинників ринку на сис ефективного управління персоналом підприємства, обсяг реалізації прод металургійного виробництва, техніко-економічні показники підприємств 2021-2023 роки, аналіз формування прибутку підприємства за 2021-2023 р склад та структура персоналу ТОВ «ТАС НЕЙЛ» за 2021-2023 роки, дина руху кадрів ТОВ «ТАС НЕЙЛ» за 2021-2023 роки, ефективність використ трудових ресурсів ТОВ «ТАС НЕЙЛ» за 2021-2023 роки, механізм управл ефективністю використання персоналу ТОВ «ТАС НЕЙЛ», рекоменда заходи щодо підвищення ефективності системи управління персоналом Т «ТАС НЕЙЛ».

6. Консультанти розділів дипломної роботи

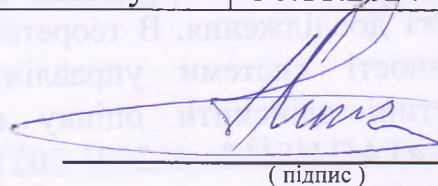
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання: 02 вересня 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

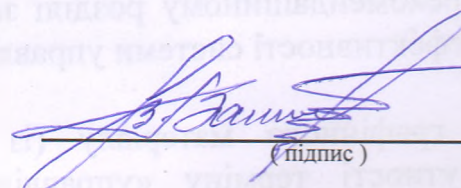
Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
Вступ	02.09.2024-09.09.2024	виконано
Теоретичний розділ	10.09.2024-01.10.2024	виконано
Аналітично-дослідницький розділ	02.10.2024-25.10.2024	виконано
Проектно-рекомендаційний розділ	28.10.2024-25.11.2024	виконано
Висновки	26.11.2024-27.11.2024	виконано
Перелік джерел посилання	28.11.2024-29.11.2024	виконано
Оформлення і підготовка до захисту	30.11.2024-02.12.2024	виконано

Студент


(підпис)

Питлик В.В.
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи


(підпис)

Бакай В.Й.
(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Тема дипломної роботи: Підвищення ефективності системи управління персоналом підприємств з виробництва виробів із дроту, ланцюгів і пружин на прикладі ТОВ «ТАС НЕЙЛ» (м. Хмельницький).

Прізвище та ініціали автора: Питлик В.В.

Керівник роботи: Бакай В.Й.

Дипломна робота магістра містить 71 сторінку, 21 таблицю, 14 рисунків, перелік джерел посилань з 28 найменувань, 2 додатки.

Ключові слова: персонал, управління, система, ефективність, металургійне виробництво, прибуток.

Об'єктом дослідження є процес управління ефективністю використання персоналу ТОВ «ТАС НЕЙЛ» (м. Хмельницький).

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади щодо підвищення ефективності системи управління персоналом підприємства.

Метою роботи є обґрунтування теоретичних засад та практичних рекомендацій щодо налагодження ефективної системи управління персоналом на підприємстві.

За результатами дослідження розроблено рекомендаційні заходи щодо підвищення ефективності системи управління персоналом ТОВ «ТАС НЕЙЛ».

Одержані результати можуть бути використані на підприємстві для підвищення ефективності системи управління персоналом ТОВ «ТАС НЕЙЛ».

Запропоновані заходи можуть бути адаптовані до умов функціонування підприємства.

Дата виконання дипломної роботи 10.12.2024 року

Дата захисту дипломної роботи 20.12.2024 року

Дипломник

(підпис)

/ Питлик В.В./

(ПІБ)

РЕФЕРАТ

Тема дипломної роботи: Підвищення ефективності системи управління персоналом підприємств з виробництва виробів із дроту, ланцюгів і пружин на прикладі ТОВ «ТАС НЕЙЛ» (м. Хмельницький).

Прізвище та ініціали автора: Питлик В.В.

Керівник роботи: Бакай В.Й.

Дипломна робота магістра містить 71 сторінку, 21 таблицю, 14 рисунків, перелік джерел посилань з 28 найменувань, 2 додатки.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ПЕРСОНАЛ, УПРАВЛІННЯ, СИСТЕМА, ЕФЕКТИВНІСТЬ, МЕТАЛУРГІЙНЕ ВИРОБНИЦТВО, ПРИБУТОК.

Об'єктом дослідження є процес управління ефективністю використання персоналу ТОВ «ТАС НЕЙЛ» (м. Хмельницький).

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади щодо підвищення ефективності системи управління персоналом підприємства.

Метою роботи є обґрунтування теоретичних засад та практичних рекомендацій щодо налагодження ефективної системи управління персоналом на підприємстві.

За результатами дослідження розроблено рекомендаційні заходи щодо підвищення ефективності системи управління персоналом ТОВ «ТАС НЕЙЛ».

Одержані результати можуть бути використані на підприємстві для підвищення ефективності системи управління персоналом ТОВ «ТАС НЕЙЛ». Запропоновані заходи можуть бути адаптовані до умов функціонування підприємства.

Дата виконання дипломної роботи 10.12.2024 року

Дата захисту дипломної роботи 19.12.2024 року

Дипломник _____ / Питлик В.В./
(підпис) (ПІБ)

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1 Суть та значення управління персоналом	8
1.2 Методи оцінки ефективності управління персоналом	14
1.3 Чинники впливу на ефективність системи управління персоналом на підприємстві	20
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТОВ «ТАС НЕЙЛ»	30
2.1 Дослідження функціонування ринку з виробництва готових металевих виробів	30
2.2 Загальна характеристика та аналіз виробничо-господарської діяльності підприємства	34
2.3 Аналіз ефективності застосування системи управління персоналом на підприємстві	45
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ТАС НЕЙЛ»	52
3.1 Розробка механізму управління ефективністю використання персоналу на підприємстві	52
3.2 Застосування коучингу в управлінні кадрами підприємства для їх професійного навчання	58
3.3 Удосконалення системи організації управління персоналом на основі створення сектору стимулювання працівників	61
ВИСНОВКИ	65
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	69
ДОДАТКИ	72

ВСТУП

В умовах швидкого розвитку технологій успішний розвиток будь-якого підприємства без наявності персоналу важко уявити. Персонал підприємства вважається однією із важливих складових ресурсів, які потрібні підприємству для досягнення цілей та виконання завдань, тобто використовуються у вигляді «трудоих ресурсів». Для зростання ефективності системи управління персоналом в компанії обов'язковим є пошук нових інструментів, методів формування процесу управління, функціонування та розвитку системи управління, яка буде забезпечувати роботу персоналу.

В процесі реалізації управлінських рішень, які можуть підвищити ефективність та результативність виробничо-господарської діяльності, велика роль відводиться формуванню, аналізу, оцінці та розвитку системи управління персоналом, виявленню її структурних елементів, оцінці їхньої господарської діяльності і розробці рекомендацій щодо подальшого її розвитку. Важливе значення має саме побудова та оцінка системи управління персоналом, адже вона виступає одним із головних елементів системи управління персоналом компанії. Побудова та подальша оцінка господарської діяльності системи управління персоналом потребує формування повної та релевантної інформаційної бази про систему управління персоналом, кадрове забезпечення, її роботи щодо прийняття важливих управлінських рішень.

На підприємствах також існує потреба у впровадженні сучасних підходів до ефективності використання системи управління персоналом, запозиченого досвіду конкурентів у високо розвинутих країнах світу. Проте, значна частина підприємств нині використовують застарілі методи мотивації, методіку оцінки ефективності використання персоналу, а також є необхідність вдосконалити систему управління персоналом для її більш ефективного функціонування.

Вагому лепту у розвиток системи управління персоналом зробили наступні вчені, як Балабанова Л. В., Белік В. Д., Буднік М. М., Вільгуцька Р.Б.,

Волощенко А. В., Гриньова В. М., Дейнека А. В., Кібанов А. Я., Козицька Г. В., Кузьмін О. Є., Лобанов А. А., Лутай Л. А., Маслов Є. В., Медяна Л. С., Нечева Н. В., Передало Х. С., Позднякова Л. О., Процик І. С., Соболев В. Г., Стельмашенко О. В., Шпандарук В. О., Чобіток В. І., та інші.

В цих наукових працях розкрито сутність поняття «управління персоналу», обґрунтовано необхідність ефективного використання системи управління персоналом на підприємстві, розглянуто застосування механізму управління персоналом тощо. Проте, ряд важливих аспектів щодо формування ефективної системи управління персоналом потребує більш детального дослідження, а саме відсутній єдиний підхід для проведення оцінки ефективності системи управління персоналом, формування механізму управління персоналом, вивчення складових частин ефективного використання людських ресурсів, а також відсутні методичні основи впровадження таких підходів на підприємствах. Таке коло проблем окреслило вибір теми кваліфікаційної роботи та її сьогодишню актуальність.

Метою роботи є обґрунтування теоретичних засад та практичних рекомендацій щодо налагодження ефективної системи управління персоналом на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети були визначні завдання:

- з'ясовано теоретичні основи ефективності системи управління персоналом підприємства;
- визначено методи оцінки ефективності управління персоналом;
- досліджено чинники впливу на ефективність системи управління персоналом;
- проаналізовано основні техніко-економічні показники ТОВ «ТАС НЕЙЛ» за 2021-2023 роки;
- надано оцінку ефективності управління персоналом на ТОВ «ТАС НЕЙЛ»;
- розроблено шляхи підвищення ефективності системи управління персоналом на ТОВ «ТАС НЕЙЛ».

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади щодо підвищення ефективності системи управління персоналом підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління ефективністю використання персоналу ТОВ «ТАС НЕЙЛ» (м. Хмельницький).

Інформаційною базою для написання кваліфікаційної роботи послужили підручники, навчальні посібники, статті, присвячені питанням ефективності системи управління персоналом на підприємстві; статистичні дані державних органів влади для визначення стану галузі з металургійного виробництва, бухгалтерська звітність ТОВ «ТАС НЕЙЛ».

Практичне значення отриманих результатів дослідження полягає у обґрунтуванні теоретичних засад та практичних рекомендацій щодо налагодження ефективної системи управління персоналом на ТОВ «ТАС НЕЙЛ».

Наукова новизна отриманих результатів полягає у розробці практичних рекомендацій щодо налагодження ефективної системи управління персоналом на ТОВ «ТАС НЕЙЛ».

Структура роботи. Загальний обсяг кваліфікованої роботи складає 72 сторінки, у тому числі: 21 таблицю, 14 рисунків, перелік джерел посилання містить 28 найменувань.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Суть та значення управління персоналом

Навіть в умовах швидкого розвитку технологій успішний розвиток будь-якого підприємства без наявності персоналу важко уявити. Ці люди стають частиною ресурсів, які використовують підприємства у виробничо-господарській діяльності для досягнення цілей та виконання поставлених завдань, тобто мова йде про перетворення у «трудові ресурси» підприємства.

В літературних джерелах, присвячених питанням ефективності системи управління персоналом підприємства, має місце ототожнення таких категорій як «персонал» та «трудові ресурси» тоді, коли говориться про конкретне підприємство, а не про сукупність підприємств. Оскільки ми в кваліфікаційній роботі здійснюємо дослідження у розрізі окремої фірми та формуємо пропозиції, які застосовуються для окремої фірми, а не групи фірм, то доцільно в роботі використовувати термін «персонал», коли мова буде йти про працівників, що працюють в даній компанії.

Першочергове здійснимо дослідження економічної категорії «персонал» задля отримання загальної інформації щодо характеристики даного терміну, що дасть можливість грамотно використовувати складові частини персоналу при здійсненні ефективного управління системою і формування відділу який буде відповідати за ефективну роботу з кадрами підприємства (табл. 1.1).

На основі проведеного дослідження щодо з'ясування сутності терміну «персонал» можна зробити узагальнюючі висновки:

- термін «персонал» використовують для людей, які задіяні до роботи фірм (юридичної особи), але не використовують для фізичних осіб-підприємців;
- термін «персонал» використовують для сукупності людей, а не для однієї особи;

– умовою використання терміну «персонал» на підприємстві є трудові відносини між людьми, оформлених на роботу на основі чинного законодавства (контракт, угода тощо);

– термін «персонал» застосовують виключно для людей, які працюють на фірмі, незалежно від виду господарської діяльності, займаної посади, незважаючи на отриманні результати роботи, ефективність, досягненню цілей, задоволенню необхідних потреб та власних бажань.

Таблиця 1.1 – Теоретичні підходи до трактування терміну «персонал»

Автор	Трактування терміну «персонал»
<i>«Персонал» як сукупність людських ресурсів компанії</i>	
Виноградська А.М., Шкапова О.М., Огієнко С. О.	Персонал – розглядається як сукупність людських ресурсів, якими володіє організація [25]
<i>«Персонал» як особовий склад компанії</i>	
Дорошенко К. А.	«Персонал – це працюючий, згідно договорів найму, особовий склад підприємства, з відповідними якісно-професійними характеристиками та закріпленими трудовими відносинами з роботодавцем» [7]
<i>«Персонал» як працівники підприємства із відповідними здібностями і кваліфікацією</i>	
Климчук А.О.	«Персонал – це сукупне штатне укомплектування працівників на підприємстві, що сформоване на трудових відносинах, відповідно до діючого законодавства, з відповідним рівнем кваліфікації, та залученням до участі у господарських процесах підприємства, при цьому забезпечуючи його життєдіяльність та розвиток, на умовах отримання плати» [11]
Чобіток В.І. Волощенко А.В	«Персонал – це сукупність працівників, відповідного рівня професійної підготовки та/або з необхідним досвідом практичної роботи, яка, перебуваючи під впливом чинників внутрішнього і зовнішнього середовищ може видозмінювати свій склад та структурно-змістове наповнення» [27]
Плахотнік О.	«Персонал – це сукупність фізичних осіб трудові відносини з працедавцем для яких регламентовані угодою про найм» [26]
<i>«Персонал» як інтегрована економічна категорія</i>	
Стельмашенко О.В.	«Персонал – це інтегрована економічна категорія, що демонструє ресурсні можливості господарюючого суб'єкта, з питань трудових відносин сукупності осіб та відображає існуючі, набуті чи розвинуті людські ресурси. Відповідні ресурси – працівники - мають трудові відносини з підприємством та соціальні відносини з іншими працівниками, з метою забезпечення особистих потреб, та застосовуються підприємством для досягнення його остаточних цілей та забезпечення ефективної діяльності» [28]

Таким чином, можна виділити таке визначення терміну «персонал»: «персонал – це сукупність людей, що задіяні в роботі фірми та знаходяться з нею у трудових відносинах, оформлених відповідно до чинного законодавства». Це визначення, враховує потребу документального оформлення трудових

відносин між людиною і фірмою, яке використовується у розрізі окремої компанії, а також не робиться акцент на потребі відповідної кваліфікації, отриманні результатів, задоволення власних потреб. Даний підхід щодо визначення терміну «персонал» має універсальне значення та сприяє униканню заміни термінів «трудові ресурси», «працівники», «кадри» та багато інших подібних термінів, які мають на увазі одне – людей, що працюють в конкретній компанії.

Проведене дослідження щодо визначення терміну «персонал» показує, що саме він виступає «як об'єкт управлінського впливу замість термінів «людський потенціал», «трудові ресурси», «кадри», та у значній мірі відображає сучасні тенденції і підходи до формування ефективної системи управління людьми, яка базується на переході від ресурсного до гуманістичного у відносинах між працівниками і роботодавцями.

Задля розкриття значення терміну «управління персоналом» проведемо аналіз теоретичних підходів до його трактування (табл. 1.2). Отриманні результати щодо трактування терміну «управління персоналом» дають можливість систематизувати наявні підходи у декілька груп відповідно до їх змісту. Перша група розглядає даний термін як певний процес, спрямований на отримання результату у вигляді досягнення цілей фірми, а ось інтереси працівників тут майже не враховуються, як і не розглядаються способи досягнення таких цілей. Основними недоліками такого трактування є те, що зміст управління персоналом не деталізовано за основними його частинами (етапи, складові, суб'єкти).

Друга група розглядає даний термін як певну систему. Вони деталізують функції управління, приділяють значну увагу ефективному використанню персоналу та його потенційному потенціалу. Основними недоліками такого трактування є те, що зміст управління персоналом не деталізовано за основними його частинами (етапи, складові, суб'єкти).

Третя група розглядає термін як певну діяльність. Тут всі дослідження зосереджені на організації роботи працівників фірми. Але з іншої сторони

майже не враховуються цілі управління персоналом компанії. Основними недоліками є відсутність деталізації функцій управління персоналом, конкретизації етапів, складових управління персоналом фірми.

Четверта група розглядає термін як певний вплив. Спільною характеристикою є розгляд управління персоналом як впливу на людей за допомогою форм і методів управління, проте не завжди досягаються цілі.

Таблиця 1.2 – Підходи до трактування терміну «управління персоналом»

Автор	Трактування
<i>«Управління персоналом» як процес</i>	
Дейнека А.В.	«Забезпечення потреби підприємства кадрами відповідної кваліфікації у результаті здійснення процесу цільового впливу на соціально-економічні відносини підприємства із середовищем функціонування. Результатом цього процесу є забезпечення зайнятості, зменшення безробіття, підвищення ефективності використання трудових ресурсів» [2]
<i>«Управління персоналом» як процес</i>	
Белік В. Д.	«Базується на системі заходів з формування та застосування персоналу з метою виконання ним поставлених функцій, відповідно до визначеної кадрової політики та в цілях організації і працівників» [3]
Буднік М.М., Медяна Л. С.	«Це процес управління працівниками, який розглядається, насамперед, системно, із застосуванням відповідного підходу, що передбачає формування комплексу взаємопов'язаних систем та підсистем кадрового характеру, які направлені на вирішення тактичних та стратегічних проблем управління» [4]
<i>«Управління персоналом» як система</i>	
Чобіток В.І., Волощенко А.	«Діяльність, що враховує навиків, умінь, отримані знання, професійно-ділові якості, можливості та досвід роботи з метою забезпечення планомірного організаційного впливу заходів різноманітного характеру на застосування потенціалу працівників із створенням якісних, належних, безпечних умов трудової активності, що створить умови зростання продуктивності праці та відповідного рівня конкурентного функціонування підприємства» [27]
<i>«Управління персоналом» як вплив</i>	
Чернова Л.	«Це певний набір способів і методів впливу, що регламентує особливості організації праці, визначає умови трудової діяльності працівників, забезпечує формування і підвищення їхніх професійних навичок, через призму елементів ділової культури» [5]
<i>«Управління персоналом» як сукупність (заходів, принципів, методів тощо)</i>	
Рябцева О.Є., Рябцев О.О.	«Це сукупність заходів управлінського впливу, орієнтованих на кількісно-якісне формування складу системи штатних працівників, організацію їх професійно-кваліфікаційного розвитку, забезпечення раціонального рівня мобільності та повне й ефективне використання можливостей працівників у процесі діяльності підприємства» [22]
<i>«Управління персоналом» як елемент менеджменту (складова управління підприємством)</i>	
Калинець К.С.	«Це управління окремими людьми, їх колективами у процесі соціальної, організаційної, економічної, господарської діяльності» [9]
<i>«Управління персоналом» як наука</i>	
Швець І. Б.	«Забезпечення відповідної професійно-трудової діяльності працівників, шляхом ефективного управління людьми» [8]

П'ята група розглядає термін як певної сукупності. При цьому різні автори визначають як сукупність заходів, принципів, механізмів тощо. Вони роблять акцент на формуванні персоналу фірми та способах досягнення потрібного рівня розвитку. Основним недоліком є те, що вони не відокремлюють завдання та цілі управління цієї, не беруть до уваги функції управління персоналом тощо.

Отже, як підсумок, ми вважаємо, що даний термін «управління персоналом», необхідно деталізувати за суттю, змістом і отриманням результату для усестороннього розуміння. Тому, за сутністю пропонуємо розуміти як різновид управління. Особливістю управління є те, що об'єктом управління виступає персонал фірми, а суб'єктом – орган управління фірми. А вплив суб'єкта на об'єкт здійснюватися шляхом використання методів, важелів і засобів управління. На основі узагальненої інформації щодо розуміння терміну «управління персоналом», відобразимо її у вигляді візуалізованої моделі (рис. 1.1).

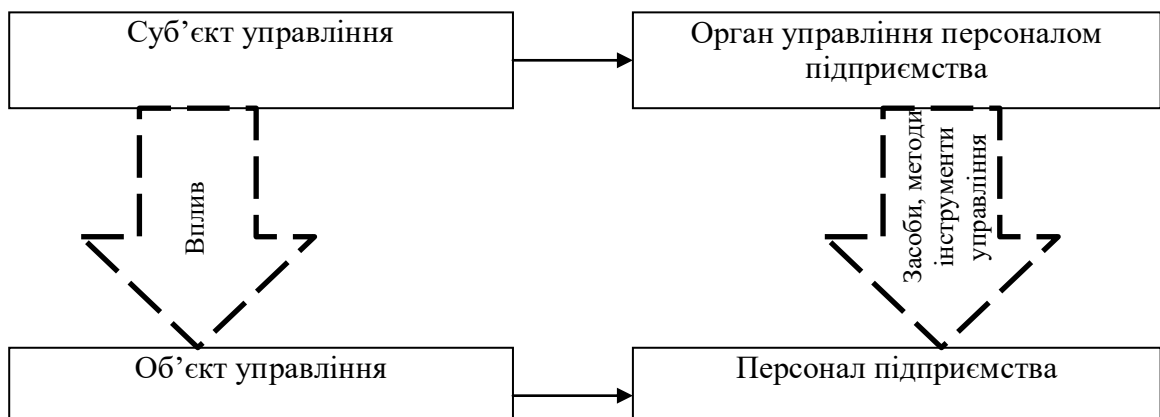


Рисунок 1.1 – Візуалізована модель управління персоналом підприємства

Взагалі вплив суб'єкта управління на об'єкт управління має здійснюватися за допомогою використання функцій планування, організації, мотивації, контролю і регулювання процесів пов'язані з роботою працівників підприємства шляхом використання відповідних методів, засобів і інструментів управління. Зокрема сутність та значення управління персоналом фірми розкривається через наступні процеси:

- підбір кадрів, тобто планування кадрів;
- навчання працівників;
- мотивування працівників до кращої роботи;
- контроль за роботою працівників і отриманих результатів;
- регулювання кадрів фірми за допомогою їх оновлення, зміну структури, підвищення їхньої кваліфікації тощо.

Будь-який процес управління пов'язаний з отриманням відповідних результатів. Тому, результатами управління персоналом фірми повинно бути:

- досягнення цілей фірми і персоналу;
- розвиток персоналу фірми за основі підвищення їх кваліфікації;
- підвищення ефективності кадрового потенціалу фірми.

Беручи до уваги вище відмічене, можна представити структуру сутності терміну «управління персоналом» наступним чином (рис. 1.2):

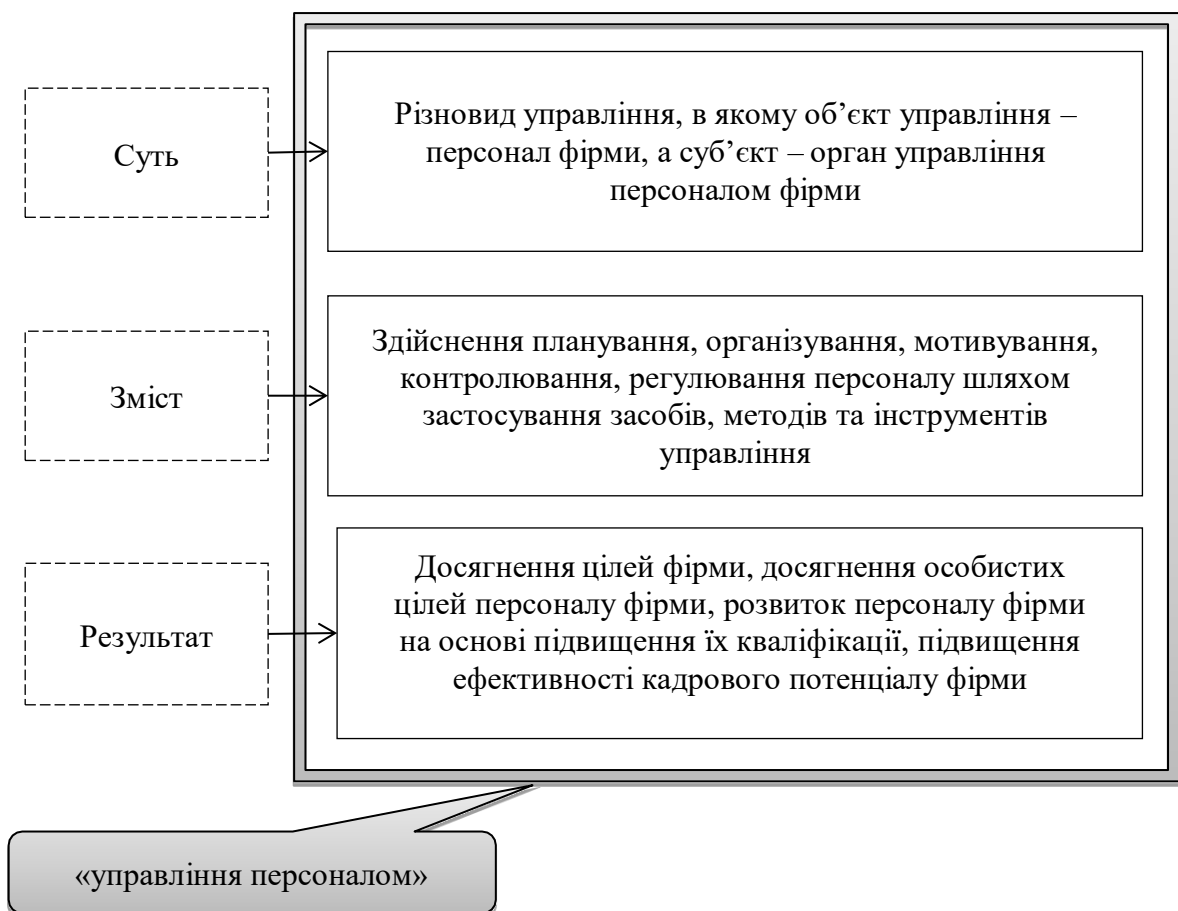


Рисунок 1.2 – Структура сутності терміну «управління персоналом»

Тому, термін «управління персоналом – це різновид процесу управління, в якому об'єктом управління виступає персонал, а суб'єктом – орган управління персоналом, який використовуючи функції планування, організації, мотивації, контролю та регулювання персоналу за допомогою використання різних методів, засобів і інструментів управління для досягнення цілей фірми, особистих цілей персоналу, розвитку персоналу фірми на основі підвищення їх кваліфікації та підвищення ефективності кадрового потенціалу». Даний термін «управління персоналом», більш детально розкриває суть, зміст та отриманий результат, враховує особливості процесу управління, адже характеризує об'єкт і суб'єкт, що дає можливість суб'єкту впливати на об'єкт управління персоналом фірми. Чітка формалізація отриманих результатів в майбутньому щодо управління персоналом фірми відрізняє його від інших видів управління, які відбуваються на фірмі, тобто окреслює особливості та ознаки ідентифікації. Детальне розкриття функцій управління персоналом на фірмі здійснюється за допомогою використання в конкретній ситуації методів, засобів і інструментів управління персоналом, яке відбувається суб'єктом управління фірми – органом управління персоналом задля досягнення загальних цілей та отримання позитивних результатів даного управління.

1.2 Методи оцінки ефективності управління персоналом

Процес, який характеризує ефективне управління персоналом підприємством може бути реалізовано відповідно до значної кількості концепцій та в різноманітній спосіб. Хоча, усі наявні методи ефективного управління персоналом на підприємстві мають загальні риси:

- мистецтво і наука;
- вважається безперервним процесом;
- здійснює сервісну функцію;

- дотримання чинного законодавства;
- швидкі зміни і вважається міждисциплінарним;
- орієнтування на отримання позитивного результату;
- орієнтована на конкретну особистість;
- філософія взаємовідносин між людьми;
- інтегрований термін у діяльність фірми.

В своїй роботі Корольков В. В. та Салоїд Н. В. зазначають, що система оцінки персоналу є підсистемою управління персоналом на підприємстві. Від того на скільки ефективно її проведено залежить об'єктивність оцінки та якість прийняття відповідних рішень з управління. Нині відсутній єдиний підхід щодо проведення аналізу ефективності оцінки персоналу немає [12].

Науковець Смутчак З. В. зазначає, що «оцінка ефективності управління персоналом – це систематичний, чітко формалізований процес, спрямований на вимірювання витрат та вигод, пов'язаних з програмами кадрової діяльності, та для співвіднесення їх результатів з підсумками діяльності підприємства у минулому, з підсумками інших підприємств та з цілями підприємства» [24].

На думку Аблязової Н. Р. «Оцінка ефективності служби HR – це домовленість про норми за показниками та їх постійне поліпшення» [1]. На рисунку 1.3 наведено показники ефективності управління персоналом підприємства згідно її думки.

Вчений Продіус Ю. І. зазначає, що «формулювання показників ефективності має велике значення в оцінці діяльності з управління персоналом. Показник ефективності має бути встановлений щодо індивідуальної роботи співробітника з управління персоналом, оскільки його вимір здійснюється безпосередньо за результатами діяльності» [21].

Основною метою проведення оцінки ефективності управління персоналом вважається визначення системи, процедури та застосування практичних знань, що дозволяють фірмі реалізувати її стратегічні цілі пов'язані з підбором персоналу, мотиваційними заходами і керування отриманими результатами роботи.

Відбір та найм	<p>Швидкість закриття вакансій: Середній стаж працівників Відсоток працівників, які пройшли випробувальний термін Виконання плану набору персоналу Загальний час простою незаповнених вакансій Методи залучення працівників Дотримання технології набору</p>
Навчання та розвиток	<p>Виконання плану навчання: Оцінка учасників Оцінка за тестом на знання Зміна фінансових показників Відсоток працівників, які пройшли атестацію з високими оцінками</p>
Оплата та преміювання	<p>Абсолютний та відносний фонд оплати праці (ФОП): ФОП та показники прибутку, продажу, чисельності, обсягу робіт Відсоток працівників, які звільнилися через незадоволеність ОП Абсолютна та відносна кількість скарг та конфліктів з ОП Плинність серед співробітників з високими атестаційними оцінками</p>
Загальна ефективність HR-відділу	<p>Оцінка служби з боку керівників та співробітників: Наявність рекламацій, претензій щодо діяльності HR-відділу Дотримання та розвиток технології Абсолютний та відносний бюджет HR-відділу Кількість працівників компанії на одного HR співробітника</p>
Ефективність роботи з кадровим резервом	<p>Кількість вакансій, закритих із співробітників, які перебувають у кадровому резерві, щодо загальної кількості закритих вакансій: Кількість заходів щодо навчання для працівників, які перебувають у кадровому резерві, щодо загальної кількості заходів з навчання Кількість призначень на нові посади серед працівників в резерві</p>
Загальна ефективність кадрових ресурсів	<p>Відносні витрати на персонал (прибуток, продаж, собівартість): Збої та втрати з вини співробітників Оцінка клієнтами співробітників компанії загалом Загальна плинність персоналу та незапланована плинність персоналу Доходи на одного працівника</p>

Рисунок 1.3 – Показники оцінки ефективності управління персоналом підприємства згідно з Аблязовою Н. Р. [1]

У таблиці 1.3 наведено показники оцінки ефективності управління персоналом підприємства.

Таблиця 1.3 – Показники оцінки ефективності управління персоналом

Підхід для оцінки	Показники, які використовуються для оцінки ефективності управління персоналом підприємства
Аналіз результатів виробництва	Прибуток підприємства Витрати на 1 грн реалізованої продукції чи наданих послуг Рентабельність підприємства Дивіденди на 1 акцію та інше
Аналіз складності та результативності праці	Продуктивність праці Загальний фонд оплати праці Темпи зростання продуктивності праці та заробітної плати Питома вага зарплати у собівартості продукції
Аналіз мотивації, соціально-психологічного клімату	Плинність персоналу на підприємстві Рівень кваліфікації працівників підприємства Витрати на навчання працівників підприємства Фінансові витрати на соціальні програми

Досить важливим моментом при проведенні оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства вважається визначення засобів діджиталізації за допомогою яких будуть її здійснювати. На думку Кіпішинової О. «цифрова трансформація в системі управлінні персоналом підприємства в найширшому значенні – це створення на підприємстві комфортного цифрового середовища та зниження бюрократизації основних процесів з управління персоналом» [10, с. 203].

Вимір інноваційності управління персоналом підприємства свідчить про її результативність. Як відмічає автор Дмитрієв І. А. в своїй науковій праці «Інноваційні методи управління персоналом впроваджуються на підприємства для вирішення наступних завдань:

- визначати потребу в персоналі відповідно до стратегії розвитку підприємства;
- створювати резерв потенційних працівників, підбирати кандидатів;
- оформляти трудові відносини, супутню документацію;
- оцінювати персонал підприємства;
- своєчасно підвищувати та звільняти працівників залежно від

результатів праці;

– формувати систему оплати праці та систему мотивації; навчати та підвищувати кваліфікацію працівників» [6, с. 78].

Управління персоналом на підприємстві вважається безперервним процесом, який потребує виконання значної кількості завдань, від планування потрібних кадрів, їх підбору на ті чи інші посади з проведенням навчання та подальшої оцінки ефективності їх роботи щодо виконання завдань для досягнення цілей. Такий процес для підприємства вважається нескінченним.

Процес управління персоналом, звісно, не належать до тих процесів, які пов'язані з отриманням прибутку підприємства. Але такі процеси дозволяють підтримати інші підрозділи підприємства. Хоча безпосередня відповідальність за працівників лежить на керівництві, саме тому управлінцям належить відповідальність за ефективне управління персоналом на підприємстві, їх навчанні, що в майбутньому впливає на успішний розвиток самого підприємства.

Такі процеси повинні реалізовуватися так, щоб не порушувати застосовні основні правила. Це мається на увазі дотримання не лише трудового законодавства, а й дотримання основних положень з охорони праці та техніки безпеки на підприємстві.

Як показує досвід управління персоналом повинно охоплювати широкий спектр важливих запитань: вони пов'язані з системою оплати праці, робочої сили, взаємовідносин в межах колективу підприємства. Насправді тут використовуються знання з економіки, психології, соціології, менеджменту. Вони схильні також до змін у результаті постійно мінливих умов робочого середовища.

Система управління персоналом орієнтована на ефективність, що побудоване на отриманні позитивних результатів господарської діяльності підприємства, а не на її принципах. Ефективне управління персоналом спонукає їх викладатися максимум, працювати максимально щодо своїх можливостей. Кадрова політика підприємства направлена на активну роботу персоналу.

Процес управління персоналом на підприємстві асоціюються з групою чи командами, або окремими людьми. Він значно допомагає працівникам найбільш ширше розкрити власний професійний потенціал. Він містить функції, які пов'язані безпосередньо з персоналом, їх наймам, навчанням і подальшим розвитком або проведення оцінки їх ефективної роботи.

Головна думка процесу управління персоналом полягає у розумінні як філософії, що працівники підприємства – це люди, а чи не засоби виробництва, як зерно, праця чи основний капітал.

Менеджер з персоналу на підприємстві чітко розуміє різницю між відділами та ефективним управлінням людьми, які працюють в тому чи іншому колективі, яка ґрунтується на розумінні різноманітних потреб людей, якими керується керівництво.

Обираючи стратегію управління персоналом на підприємстві слід користуватися поділом її на кількісні і якісні, або слід обирати наступальну чи оборону стратегію. Кількісна характеризує оптимальний підбір персоналу, орієнтуючись на зменшення видатків, пов'язаних з комплектуванням персоналу на підприємстві. Стратегія якості базується на мотивації працівників підприємства для досягнення окреслених раніше цілей. Якщо використовуємо наступальну стратегію найважливішим є довгострокові плани, які вимагають активно-інноваційного підходу. Оборонна стратегія характеризує спокій у діях – так здійснюють керування підприємства, які цінують своїх працівників беручи до уваги дану ситуацію на фірмі.

Дуже актуальним є поділ – диференціацію стратегій, пов'язаних з господарської діяльністю підприємства. За даним стратегічним критерієм процес управління персоналом (human resources management, скрочено HRM) поділяють на:

1. Стратегії входу – це відповідні заходи, що дозволяють залучити працівників на вакантні посади підприємства. Отже, важливим є використання маркетингу персоналу, що характеризує престижність роботи на даному підприємстві. Беручи до уваги дану стратегію важливі усі дії, які пов'язані з

підбором кандидатів на ту чи іншу роботу, а також представлення працівника колективу, який займає відповідну посаду. Даний процес вважається важливим, так як часто від цього залежить успішне функціонування та майбутній розвиток самого підприємства.

2. Стратегії розвитку та активізації – охоплюють господарську діяльність, яка повинна мати місце в процесі трудових взаємовідносин. Тут особливо важливим є правильно підібрана система мотивування працівників, яка їх стимулює розвиватися, підвищувати власну кваліфікацію за рахунок навчання. Отже, дана стратегія зосереджена на управлінні щодо процесу навчання.

3. Стратегії виходу – вони допомагають вирішувати проблеми, які пов'язані з припиненням відповідної роботи. Мається на увазі звільнення самого працівника, обмеження їх кількості або прийняття рішення не користуватися відповідними послугами з причин, які завдають збитків подальшій співпраці. Звісно від причин розриву, процес повинен протікати менш конфліктне, щоб обидві сторони отримали найменші видатки.

Таким чином, система ефективного управління персоналом підприємства включає допоміжні аспекти: трудові ресурси, їх грошове чи нематеріальне стимулювання та трудові взаємовідносини. Вона інтегральна в тому сенсі, що характеризує процес не лише найму працівників, а й їх розвитку, ефективному використанню та ретельної підтримки на підприємстві.

1.3 Чинники впливу на ефективність системи управління персоналом на підприємстві

Значна частина науковців виділяють чинники впливу на господарську діяльність підприємства, пов'язана з його ефективним функціонуванням та не виділяють чіткий перелік чинників впливу на ефективність системи управління

персоналу. Слід відмітити, що існуюча класифікація чинників впливу на ефективність системи управління персоналом підприємства заслуговує на велику увагу, але в ній відсутній перелік конкретних даних чинників, який дозволив би підвищити ефективність використання робітників на підприємстві. Відомо про існування доцільності визначення переліку чинників впливу на ефективність системи управління персоналом підприємства, які створюють безперервний вплив на ефективне використання працівників в будь-якій роботі, ефективність господарської діяльності підприємства, а також слід не забувати про процес ефективного управління кадрами.

Беручи до уваги існуючу інформацію виникає потреба у використанні впливу чинників ринкового середовища на систему управління персоналом підприємства, яку можна поділити на чинники загального (зовнішнього) та специфічного (внутрішнього) середовища, що дає можливість оцінювати рівень впливу окремого фактора на ефективність процесу управління, виокремлювати слабкі сторони в управлінні персоналом та розробити відповідні пропозиції щодо протидії таким факторам, адаптації до змін оточення майбутньому періоді, зміни процесу управління в сторону покращення, формування кадрів і їх ефективне використання та прогнозування значення показнику продуктивності праці, а також досягти найкращого ефекту від ефективного використання персоналу на основі реалізації інтересів підприємства.

Існує потреба у проведенні коригування та виокремлення переліку чинників для підприємства, які безпосередньо впливають на процес управління, ефективне використання людських ресурсів, що повинно бути враховано при виконанні відповідної роботи, яка покращить ефективність системи управління персоналом підприємства. В процесі ефективності системи управління персоналом підприємства пропонується використовувати схему впливу чинників ринкового середовища на процес управління ефективного використання персоналу поділити чинники зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства шляхом їх виділення, які в значній мірі впливають на ефективність та їх врахування в господарській діяльності забезпечить як

відновлення ефективного функціонування, так й покращення роботи самих робітників підприємства (рис. 1.4).

Дослідження факторів ринку є необхідним процесом для ефективного управління персоналом на підприємстві, розвитку здібностей працівників, організації виробництва, ефективного використання наявних ресурсів задля виконання завдань з метою досягнення поставлених цілей. При побудові схеми впливу чинників ринку необхідно враховувати фактори, які мають вплив на процес управління, ефективного використання персоналу, продуктивність праці, ефективного функціонування суб'єкта господарювання, формування стратегії розвитку підприємства тощо.

Відповідно до процесу ефективного управління персоналом підприємства та проаналізованих існуючих підходів щодо чинників впливу на ефективність системи управління персоналом визначено основні чинники внутрішнього середовища:

1. Конкурентне середовище: рівень конкурентної боротьби, рівень конкуренції продукції, ціни, видатки на виробництво, привабливість підприємства, імідж підприємства, наявність замінників, споживачів. Все це впливає на заробітну плату, ставлення до працівників з боку їх керівництва, створення належних умов праці, що позначається на якості продукції.

2. Механізація та автоматизація виробництва, організація роботи робітників, забезпеченість сучасною технікою, використання сучасних технологій, науково-технічна озброєність праці персоналу, зростання ефективності роботи. Врахування такого типу факторів в управлінні персоналом дозволить організувати ефективну роботу, покращити контроль за виробництвом продукції на підприємстві та збільшити її обсяг.

3. Імідж підприємства – один із важливих чинників, адже від ефективності його роботи, прибутковості господарської діяльності, обсягів реалізації продукції залежить рівень оплати праці працівників, їх премії, застосування методів мотивації робітників, створення належних умов праці тощо.



Рисунок 1.4 – Вплив чинників ринку на систему ефективного управління персоналом підприємства

4. Інноваційний розвиток компанії. Це той чинник, який за рахунок впровадження інновацій на підприємстві дасть можливість автоматизувати виробництво продукції, замінити застаріле обладнання та в процесі ефективного використання персоналу створити сприятливі умови праці, застосовувати інноваційні методи управління працівниками, що буде сприяти активізації використання інноваційного потенціалу, тісних взаємовідносин серед працівників підприємства та зростанню його конкурентоспроможності.

5. Методи протидії кадровим ризикам має вплив на ефективність системи управління персоналом на підприємстві. Несвоєчасно проведена оцінка та виявлення кадрового потенціалу, причин може призвести до великих наслідків щодо здійснення діяльності фірми та отримання його кінцевих фінансових результатів. Тому в даному процесі доцільно виокремлювати можливі ризики, здійснювати їх аналіз та розробляти відповідні заходи щодо їх мінімізації.

6. Прибутковість підприємства – якість продукції, відповідність потребам покупців впливає на результати продажу та залежить від ефективності управління персоналом, якості виконання завдань. Але, якщо підприємство має збиткову господарську діяльність, тоді його керівництво в процесі використання персоналу має вжити відповідні заходи, посилити контроль за роботою персоналу, відкоригувати розмір оплати праці та застосовувати методи мотивації для підвищення ефективності роботи підприємства. Якщо підвищення прибутковості актуальне, тоді слід дотримуватися механізму ефективності системи управління персоналом і мотивувати їх працю.

7. Від цілей та завдань підприємства залежать прийняття рішення щодо ефективності системи управління персоналом. З урахуванням цілей відбувається коригування використання кадрів, їх робота, створення умов праці, використання методів стимулювання, визначення обсягу робіт та часу на їх виконання. Задля виконання завдань розробляються відповідні заходи щодо зростання продуктивності праці, якості робіт.

8. Трудова дисципліна є фактором в системі ефективного управління персоналом підприємства. Завдяки їй можна чітко організувати трудову

дисципліну на підприємстві, керівництво має можливість налагодити взаємодію в середині колективу, раціонально розподіляти час роботи, підвищити виробіток праці, застосовувати стимулюючі заходи, проводити контроль за дотриманням чинного законодавства робітниками, а також правильно організувати процес управління персоналом.

Другою важливою частиною чинників в системі ефективного управління персоналом підприємства є специфічні внутрішнього середовища:

1. Фінансове та інвестиційне забезпечення. Даний чинник характеризує наявність достатньої кількості фінансових ресурсів на підприємстві, що має вплив як на ефективний його розвиток, так і на ефективне використання персоналу, яке проявляється у створенні нормальних (безпечних) умов праці, використанні сучасної техніки на робочих місцях, фінансуванні підвищенні кваліфікації через процес навчання робітників, система преміювання, відпочинку працівників підприємства та їх лікування.

2. Маркетингові чинники враховуються, оскільки вони здійснюють вплив на рівень доходів робітників, розвиток фірми, якість виконання відповідної роботи, навчання робітників, що дозволить визначити потрібну чисельність працівників для реалізації завдань. До них відносять: рекламні заходи, репутація, імідж, робота відділу маркетингу, продаж товарів за допомогою проведення ярмарок чи виставок, надання знижок, визначення потреб ринку у відповідних товарах через маркетингові дослідження тощо.

3. Соціальні, психологічні, моральні чинники. Керівництво фірми повинно створювати сприятливий клімат серед працівників, який буде сприяти підвищенню відповідальності за отриманні результати господарської діяльності підприємства. Процес розподілу обов'язків слід здійснювати на основі врахування якості працівників, їх психологічну сумісність, здоров'я, вікова категорія, тому що все це впливає на ефективність системи управління персоналом і сприятиме розподілу завдань, організації роботи серед працівників, прогнозуванню отримання результатів від господарської діяльності в майбутньому періоді.

4. Мотивація трудової активності. Завдяки даному чиннику є можливість покращити роботу кадрів, підвищити їх активність, зацікавити в отриманні позитивних результатах через процедуру преміювання причому задовольняючи інтереси окремого робітника, а також досягнути загальних цілей господарської діяльності підприємства та підвищити рівень рентабельність і прибутковості, що дасть можливість зміцнити позиції на ринку.

5. Рівень кваліфікації, професійні здібності працівників. Завдяки ньому система управління персоналом буде більш ефективною за умов наявності висококваліфікованих кадрів, їх не потрібно навчати, і тому завдання будуть виконуватися набагато скоріше. Тут відбувається чітка залежність між кваліфікацією кадрів, системою ефективного управління персоналом та отриманими результатами роботи фірми.

6. Умови праці та організація роботи робітників. Головною метою ефективного використання працівників підприємством є створення належних умов праці для їх управління, прийняття управлінських рішень та досягнення окреслених цілей фірми. Зменшення чисельності місць з поганими умовами праці дозволить керівництву налагодити ефективну систему управління персоналом на основі організації їх роботи.

7. Система обміну інформацією. Це той чинник, який слід враховувати в системі ефективного управління персоналом на підприємстві. За умов використання релевантної інформації будуть прийматися керівництвом управлінські рішення щодо ефективного використання кадрів, наявна інформація стане доступною для них, що сприятиме підвищенню рівня заробітної плати, покращенню результатів господарської діяльності підприємства на основі більш кращих фінансових показників.

8. Тривалість перебування на посаді працівника та характер виконуваної роботи. Даний чинник дозволяє за умов неефективного використання персоналу значна частина робітників може працювати на одній посаді, не буде можливості просуватися догори, що призведе втрати мотивації працівників на основі зменшення рівня оплати праці, зниження якості роботи та втрати

конкурентоспроможності продукції. Керівництво фірми повинно створювати відповідні умови для зростання працівників та їх рух по роботі.

9. Механізм управління персоналом. Діюча система та механізм управління персоналом на підприємстві дасть можливість організувати їх роботу, зменшити негативний вплив відповідних чинників, сприятимуть розвитку працівників на основі мотивації, надання належних умов їх праці. Даний чинник сприяє вирішенню соціальних проблеми, буде забезпечене працівниками, зменшиться ризики, покращиться ефективність використання працівників і результати господарської діяльності, зміцниться позиція на ринку.

10. Врахування потреб персоналу. Якщо на підприємстві не враховується даний чинник, відбувається зниження виробітку працівника, погіршення показників діяльності та зростає незадоволення належними умовами праці серед працівників, виникнення конфліктів в колективі тощо. Незацікавленість робітниками в отриманні найкращих результатів праці є свідченням побудови неефективної системи управління персоналом на підприємстві.

До чинників зовнішнього ринкового середовища відносять:

1. Чинники законодавчого впливу. Постійна зміна законодавства здійснює негативний вплив на виробничо-господарську діяльність підприємства. Його керівництво має постійно відслідковувати за змінами в законодавстві та корегувати власну виробничо-господарську діяльність, дотримуватися відповідних норм праці, законодавчо визначеного розміру мінімальної заробітної плати, створювати належні умови праці для роботи, і в разі їх недотримання несе відповідальність.

2. Чинники державного регулювання діяльності підприємства. Дана група впливає на ефективність використання персоналу підприємством за допомогою: рівня зайнятості, рівня безробіття, трудового законодавства, норм оплати праці, механізм захисту прав працівників, забезпечення безпечних умов праці.

3. Чинники політичного впливу. Зміни в податковому законодавстві призводить до змін прибутковості господарської діяльності підприємства та впливає на визначення рівня оплати праці. Зараз відбувається податковий тиск

на прибутковість підприємства, що призводить до підвищення відрахувань до державного бюджету. Але, також може бути скорочення розміру оплати праці через неефективну роботу працівників на підприємстві. Якраз це саме характеризує про неефективну систему управління персоналом підприємства.

4. Соціально-економічні чинники. Вони здійснюють вплив на результативність підприємства, ефективність використання працівників, систему мотивації, низький рівень життя, прожитковий мінімум, підвищення кваліфікації, демографію, рівень доходів, темпи зростання/зменшення обсягів виробництва, задоволення потреб персоналу, соціальний захист працівників. Їх вплив на вибір місця роботи, виробіток праці характеризує систему управління використання персоналу на підприємстві, так як в залежності від становища приймаються управлінські рішення щодо подальшого його розвитку.

5. Інноваційні, науково-технічні чинники. Вони проявляються в підтримці державою розвитку, реалізації проектів, розробці технологій, забезпеченості сучасною технікою, дослідженні технологічних процесів. Дані чинники впливають на ефективність системи управління персоналом через процес виробництва, використання сучасного обладнання, автоматизацію процесів виробництва, забезпеченість наявних робочих місць, підвищення рівня кваліфікації працівників тощо.

6. Інформаційні та інвестиційні чинники. Сюди можна віднести: фінансування державою розвитку, залучення інвестицій, створення належних умов для іноземних компаній, доступність до релевантної інформації та її використання у власних цілях. Вони впливають на прийняття рішень щодо використання кадрів, окреслення важливих завдань, організації бізнес-процесів, отримання винагороди за роботу.

7. Екологічні, природні, географічні чинники. Сюди слід віднести: географічне розташування, кліматичні умови, природні ресурси, якість сировини, рівень забруднення навколишнього природного середовища, випуск екологічної продукції тощо. Вони впливають на організацію виробництва, виробничо-господарську діяльність підприємства, систему управління

використанням кадрів через створення належних умов праці, визначення розміру доплат за роботу в таких умовах.

8. Кадрова політика та рівень конкурентоспроможності. Дані чинники обумовлюють проведення аналізу кадрової політики конкурентів, визначення сильних та слабких сторін, впливу на стабільний розвиток підприємства, збут продукції, споживачів, планування діяльності кадрів, конкурентну перевагу, вподобання працівників, використання методів стимулювання персоналу.

9. Підтримка органів місцевої влади. За умови фінансової підтримки та взаємодії органів влади з фірмою є можливість відновлення розвитку підприємства, прийняття управлінських рішень щодо використання персоналу, підвищення рівня зайнятості, задоволення покупців через врахування їх потреб, зниження рівня забруднення навколишнього природного середовища.

10. Система освіти. Впливає на рівень підготовки працівників через їх навчання, розвиток їх здібностей, що відображається на якості виконання відповідної роботи працівниками підприємства, рівні оплати праці, а також ефективності використання персоналу. За умов високого рівня кваліфікації робітникам буде набагато легше виконувати ту чи іншу роботу для досягнення поставлених завдань, а керівництву підприємства легше йми управляти.

11. Споживачі та постачальники. Чинник впливає на результати господарської діяльності фірми, цінову політику. Необхідно більш раціонально керувати працівниками компанії, їх використовувати за призначенням, ретельно досліджувати ринок, здійснювати аналіз постачальників для підвищення ефективності роботи та задоволення споживачів.

Отже, в процесі побудови ефективної системи управління персоналом на підприємстві проведення аналізу впливу чинників ринкового середовища на використання персоналу в компаніях є доцільним для оцінки їх впливу на ефективність управління персоналом, дослідження результатів діяльності під дією факторів, майбутніх змін, визначення переліку факторів яких слід нейтралізувати, що матиме позитивний вплив як на ефективність використання персоналу, виробіток праці, так і на прибутковість підприємства загалом.

РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТОВ «ТАС НЕЙЛ»

2.1 Дослідження функціонування ринку з виробництва готових металевих виробів

Металургія України вважається однією з важливих галузей країни, що формує значну частину її економіки. Не дивлячись на непрості умови сьогодення, які склались за рахунок військових дій на території України, сфера зберігає дуже високий потенціал для власного успішного розвитку.

За останній період, такого роду підприємства пройшли значну кількість трансформацій як в структурі економіки, так і виробничих бізнес-процесах. Галузь підвищила ефективність, стала більш сильнішою де застосовуються новітні технологічні рішення. Завдячуючи впровадженню інновацій, спостерігається підвищення ефективності діяльності сфери, та збільшення обсягів виробництва товарів з доданою вартістю. Підприємства стають унікальними партнерами для місцевих громад, надаючи допомогу у розвитку різних сфер життя.

Металургійне виробництво в Україні орієнтовано на експортну діяльність. В переліку видів продукції для торгівлі на ринку експорт товарів зі сфери залізної руди утримується в трійці лідерів за вартістю, і за обсягами поставок. Станом на 2021 рік цей сектор забезпечував 10% доходів від експорту, але через значний вплив війни на території країни вже у 2022 році обсяги знизились майже вдвічі, а дохід зменшився до рівня 7%. Раніше основним споживачем продукції був Китай, але в сучасних реаліях українські постачальники перейшли до роботи з ринками Європейського Союзу, зокрема Словаччини, Польщі та Чехії.

Сектор металургії в країні завжди мав величезний потенціал для розвитку, та навіть в умовах сьогодення є привабливим для інвесторів. Окрім того, існують значні перспективи впровадження інноваційних технологій.

Один з таких бізнес-проектів – «зелена сталь», що входить в програму розвитку Європейського Союзу, і пропонує перехід на виробництво вуглецево-нейтральної сталі. Україна має великі перспективи, і ряд сприятливих обставин для подальшої реалізації проекту:

- багаті родовища залізної руди;
- відносно дешева електроенергія;
- розвинені потужності для проведення збагачення; наявність необхідної інфраструктури;
- зручне розташування.

Металургія України має величезне значення для країни, як сектор економічного зростання у післявоєнний період. Прогнозується значний попит на довгомірний та плоский прокат при правильному відновленні даної галузі.

Український металургійний комплекс включає в себе різного роду підприємства, що мають такі спеціалізації:

- видобуток і подальше збагачення чорних руд та металів кольорового типу;
- робота з нерудними матеріалами;
- виробництво чавуну, сталі, прокатних матеріалів, труб, коксу та феросплавів;
- виробництво вуглецевої, твердосплавної, а також напівпровідникової продукції;
- хімічне виробництво;
- науково-дослідна та проектна робота;
- допоміжні організації.

Частка валового внутрішнього продукту держави складає близько 38%, а в промисловому секторі – 27,3%. Надходження в бюджет складають 38%. Діяльність сектору залежить від енергетичної сфери, постачань природного газу та нафтопродуктів. Також сфера металургії тісно пов'язана з інфраструктурою та логістикою.

В складі металургійного комплексу наявні спеціалізовані наукові та

дослідницькі установи, що формують потенціал для розвитку сектора та суміжних сфер. Деякі з них працюють самостійно, інші інтегровані в підприємства сектору. Крім того, сучасний ринок поповнюється стартапами сектору, що дозволяють впровадити інновації, та прискорити або покращити виробничі процеси.

До металургійних підприємств України також входять підприємства з виробництва виробів з дроту, ланцюгів та пружин. В таблиці 2.1 наведено статистичну інформацію щодо промислової продукції за окремими видами діяльності за 2018-2022 роки.

Таблиця 2.1 – Індеси промислової продукції за видами діяльності та основними промисловими групами (ОПГ) за 2019-2023 роки, % до попереднього періоду [19]

Вид діяльності	2019	2020	2021	2022	2023
Металургійне виробництво, виробництво готових металевих виробів, крім машин і устаткування	108,4	91,3	105,8	37,6	101,5
Виробництво іншої продукції первинного оброблення сталі	90,1	111,2	111,2	52,7	95,8
Виробництво готових металевих виробів окрім машин та устаткування	91,4	90,2	104,1	59,0	102,4
Виробництво інших готових металевих виробів	90,1	105,2	101,5	59,8	93,8

Статистична інформація, яка наведена в таблиці 2.1 свідчить про те, що спостерігається коливання виробництва продукції за видами діяльності. Досить проблемний період ми бачимо 2022 рік, коли розпочалася повномасштабна російсько-українська війна. Усі види продукції в даний період суттєво впали, але вже 2023 рік показує суттєве збільшення у виробництві готових металевих виробів та реалізацію на внутрішніх та зовнішніх ринках. Істотне збільшення демонструє вид діяльності «металургійне виробництво, виробництво готових металевих виробів, крім машин і устаткування» зростання на 101,5% до попереднього періоду, а також «виробництво готових металевих виробів крім

машин та устаткування» зростання на 102,4% до попереднього періоду.

Вид діяльності «виробництво іншої продукції первинного оброблення сталі» демонструє зростання до попереднього періоду у розмірі 95,8%. Вид діяльності «виробництво інших готових металевих виробів» демонструє зростання до попереднього періоду у розмірі 93,8%.

На рисунку 2.1 наведено динаміку таких змін на ринку щодо металургійного виробництва в Україні за 2019-2023 роки.



Рисунок 2.1 – Динаміка індексів промислової продукції за видами діяльності та основними промисловими групами в Україні у 2019-2023 роки [19]

В розрізі Хмельниччини за 2019-2023 роки можна відмітити, що також спостерігаються коливання щодо обсягів металургійного виробництва, виробництва готових металевих виробів окрім машин і устаткування. На рисунку 2.2 наведено динаміку коливання обсягів металургійного виробництва, виробництва готових металевих виробів окрім машин і устаткування

Хмельницької області за 2019-2023 роки.

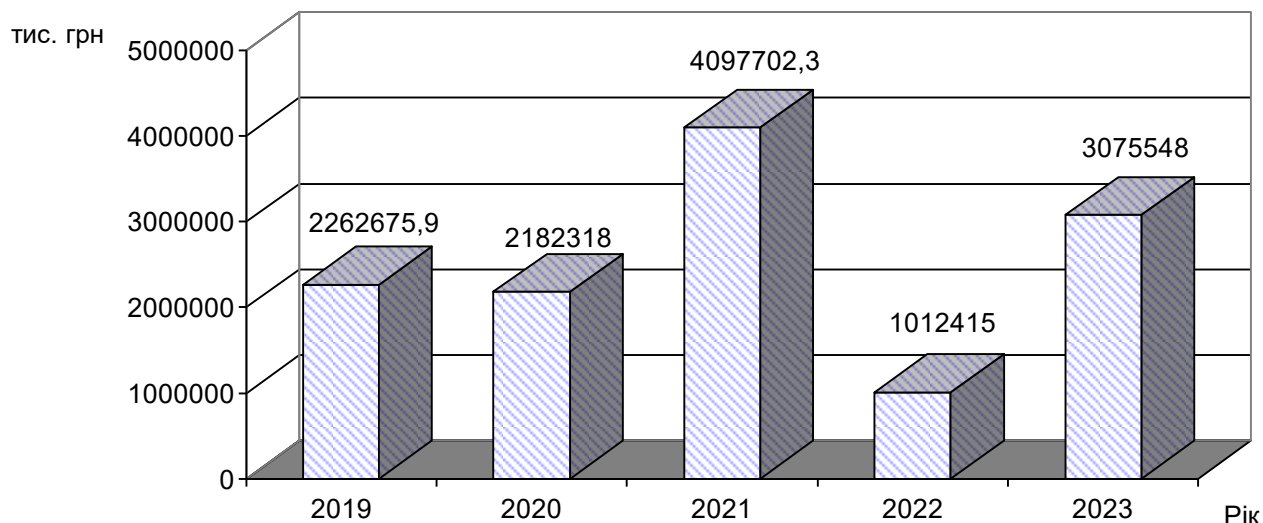


Рисунок 2.2 – Обсяг реалізації продукції металургійного виробництва Хмельницької області за 2019-2023 роки [20]

Значна частина реалізації продукції металургійного виробництва, виробництва готових металевих виробів окрім машин і устаткування спостерігається у 2021 році у розмірі 4097702,3 тис. грн, а 2022 році в зв'язку з російсько-українською війною відбулося суттєве просідання продажів до рівня 1012415 тис. грн. У 2023 році спостерігається відновлення даного показника на основі його зростання до рівня 3075548 тис. грн. Отже, можна відмітити, що незважаючи на військовий стан в країні, який суттєво впливає на розвиток економіки держави, бойові дії на південно-східному напрямку, можна констатувати поступове відновлення розвитку цього ринку.

2.2 Загальна характеристика та аналіз виробничо-господарської діяльності підприємства

В березні 1994 році було створено українсько-американське ТОВ «Нейл Ltd», яке пізніше було перейменоване в ТОВ «Нейл», а згодом у ТОВ «ТАС

НЕЙЛ». Офіс підприємства розміщений за адресою: м. Хмельницький, вулиця Красовського 64. Додатково відділи продажу підприємства розташовані по території України, а саме Київ, Львів, Вінниця, Житомир, Кропивницький, Івано-Франківськ та Мукачеве.

Основний вид господарської діяльності підприємства це:

- виробництво виробів з дроту;
- виробництво металевих виробів;
- гальванічне виробництво; оптова та роздрібна торгівля товарами виробничого призначення та товарами широкого вжитку тощо.

На сайті ТОВ «ТАС НЕЙЛ» представлений перелік товарів, що виробляє підприємство, а саме:

- цвяхи, шурупи, саморізи, конфірмати;
- болти, гвинти, стержні різьбові;
- гайки шайби;
- заклепки і скоби;
- гаки, хомути, такелаж;
- рулетки, ножі, бокорізи;
- анкери, дюбелі, кріплення;
- свердла, круги, насадки, ліски;
- рукавиці, ізоляційна стрічка;
- дроти, електроди, сітка.

Окрім того, підприємство відоме як одне з найбільших виробників цвяхів та аналогових товарів в Україні. Воно виготовляє спеціальні види цвяхів – в бобінах та розсипні, які використовуються у виробництві дерев'яної тари та піддонів.

На рисунку 2.3 наведено організаційну структуру ТОВ «ТАС НЕЙЛ», де детально відображена уся наявна інформація, яка дає чітко зрозуміти які відділи та підрозділи функціонують на даному підприємстві. Ми бачимо, що комерційна служба, виробничі та технічні служби, інші відділи відносяться до

загального управління підприємством, що підпорядковуються Раді директорів фірми.

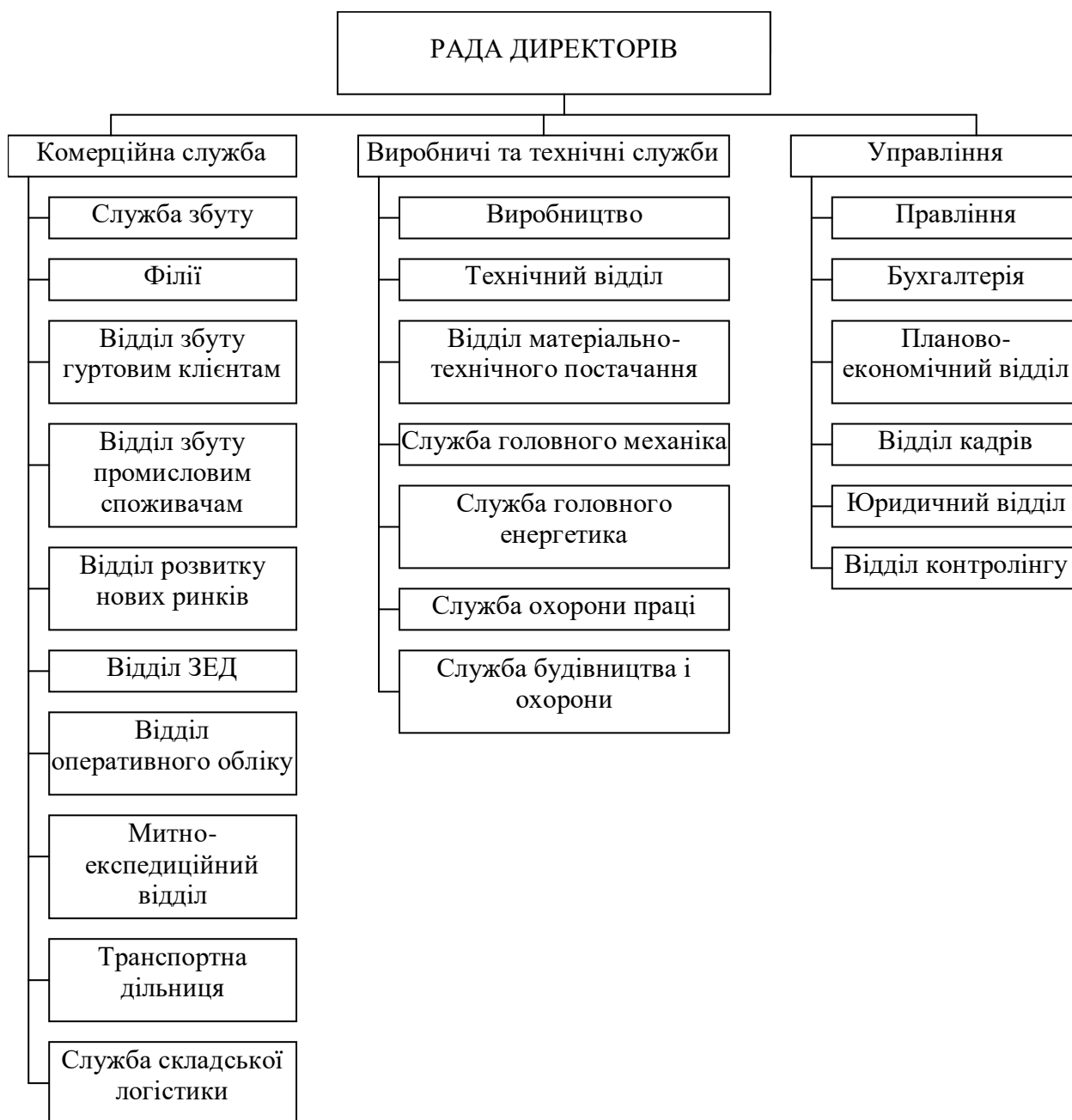


Рисунок 2.3 – Організаційна структура управління ТОВ «ТАС НЕЙЛ»

З даної ілюстрації видно, що комерційна служба підприємства складається з відділу збуту, відділу розвитку нових ринків, відділу зовнішньоекономічної діяльності, відділу оперативного обліку, митно-експедиційного відділу, транспортної дільниці та служби складської логістики.

Виробничі та технічні служби включають безпосередньо виробництво,

технічний відділ, відділ матеріально-технічного постачання, службу головного механіка, службу головного енергетика, службу охорони праці та службу будівництва і охорони.

В свою чергу управління підприємства включає безпосередньо правління, бухгалтерію, планово-економічний відділ, відділ кадрів, юридичний відділ та відділ контролінгу.

В таблиці 2.2 представлено аналіз основних показників виробничо-господарської діяльності підприємства за 2021-2023 роки.

Таблиця 2.2 – Основні техніко-економічні показники ТОВ «ТАС НЕЙЛ» за 2021-2023 роки

Ч.ч.	Показник	Рік			Темп змін, %	
		2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022
1	Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	235778,2	331967,2	331924,5	140,79	99,98
2	Інші операційні доходи, тис. грн	1724,9	7544,8	4827,9	437,40	63,99
3	Інші доходи, тис. грн	106,3	–	2141	–	–
4	Разом доходи, тис. грн	237609,4	339512	338893,4	142,88	99,82
5	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	224	226	238	100,89	105,31
6	Чистий дохід на одного працівника, тис. грн/особу	1052,58	1468,88	1394,64	139,55	94,94
7	Фонд оплати праці працівників, тис. грн	29030,4	34849,2	44553,6	120,04	127,85
8	Середньорічна заробітна плата одного працівника, грн	129600	154200	187200	118,98	121,40
9	Разом витрати, тис. грн	234582,9	327650,5	348189,1	139,67	106,27
10	Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	3026,5	11861,5	-9295,7	391,92	-78,37
11	Чистий фінансовий результат, тис. грн	2667,5	9773,2	-9295,7	366,38	-95,11
12	Рентабельність/збитковість, %:					
	- доходу	1,13	2,94	-2,80	–	–
	- витрат	1,14	2,98	-2,67	–	–

Чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «ТАС НЕЙЛ» за 2021-2023 роки збільшився. Дана тенденція характеризує поступове зростання, яке відбулося спочатку у 2022 році, а потім відмічається незначним збільшенням у

2023 році. Також темп змін у відносному вимірі показав збільшення за 2021-2022 роки на 40,79%, а за 2022-2023 роки зменшення на 0,02%. Загальні витрати підприємства постійно зростають. У 2022 році вони збільшилися до 327650,5 тис. грн, а у 2023 році зросли до 348189,1 тис. грн. Чистий фінансовий результат підприємства за період 2021-2022 роки присутній, а ось за період 2022-2023 роки відсутній, тобто підприємство збиткове. Динаміка важливих показників ТОВ «ТАС НЕЙЛ» подано на рисунку 2.4.

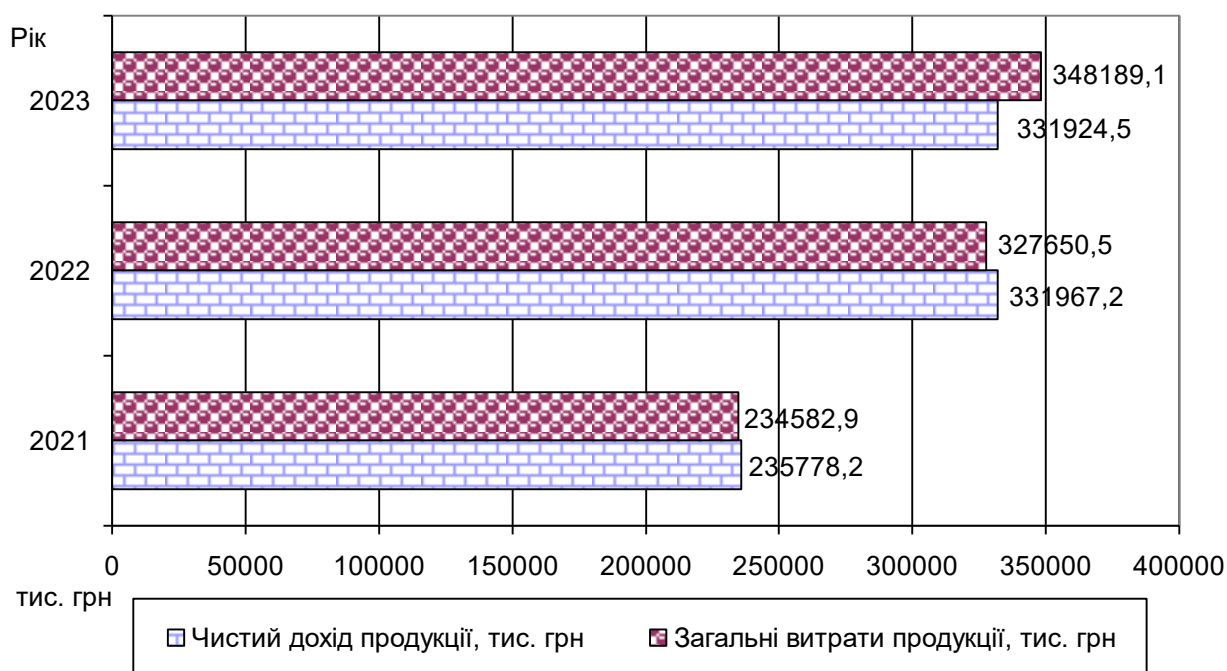


Рисунок 2.4 – Динаміка чистого доходу та загальних витрат ТОВ «ТАС НЕЙЛ» за 2021-2023 роки

Середньооблікова чисельність працівників на ТОВ «ТАС НЕЙЛ» за 2021-2023 роки зросла на 14 осіб. У 2021 році вона складала 224 особи, у 2022 році зросла на 2 особи, у 2023 році зросла на 12 осіб і стала дорівнювати 238 осіб. За ці часи підприємство розширювала власну господарську діяльність, тому була потреба у збільшенні кількості працівників підприємства для того щоб виконувати поставлені завдання та досягати найкращих результатів.

Зі змінами середньооблікової чисельності персоналу за 2021-2023 роки збільшився фонд заробітної плати підприємства. У 2021 році він складав

29030,4 тис. грн, а у 2022 і 2023 роках за рахунок збільшення кількості працівників і підняття заробітної плати фонд заробітної плати зріс до 34849,2 тис. грн і 44553,6 тис. грн відповідно.

Середньорічна заробітна плата працівника ТОВ «ТАС НЕЙЛ» у 2021 році становила 129600 грн, у 2022 році за рахунок підняття мінімальної заробітної плати вона зросла до 154200 грн, а у 2023 році зросла до 187200 грн також за рахунок підняття мінімальної заробітної плати в країні.

В таблиці 2.3 наведено аналіз обсягів продажу ТОВ «ТАС НЕЙЛ» за 2021-2023 роки.

Таблиця 2.3 – Обсяг продажу ТОВ «ТАС НЕЙЛ» за 2021-2023 роки

Рік	Фактичний обсяг продажу, тис. грн	Темп змін, %
2021	235778,2	–
2022	331967,2	140,79
2023	331924,5	99,98

Фактичний обсяг продажу за 2021-2023 роки зріс з 235778,2 тис. грн до 331924,5 тис. грн, тобто зростання становило 40,77%. Хоча за 2022-2023 роки в зв'язку з військовими діями на території нашої країни зростання даного показнику не відбулося, навпаки, спостерігається незначне падіння на 0,02%.

Одним із важливих ресурсів будь-якого суб'єкта господарювання є використання основних засобів, адже від них залежить здійснення виробничо-господарської діяльності підприємства.

Основні засоби підприємства – це ті засоби, які використовуються підприємством для здійснення виробничо-господарської діяльності та переносять власну вартість на вартість готової продукції через механізм амортизації основних засобів.

Не винятком є наше досліджуване підприємство, яка займається виробництвом металевих виробів, що потребує постійного використання різноманітного обладнання для здійснення їх виробництва. Ми прекрасно розуміємо, що сьогодні вартість сучасного обладнання дуже велика, але в підсумку воно надає значні переваги даному підприємству щодо виробництва

більш якісної продукції при мінімальних витратах, що сприяє випуску більш конкурентоспроможної продукції.

В таблиці 2.4 наведено аналіз ефективності використання основних засобів ТОВ «ТАС НЕЙЛ» за 2021-2023 роки.

Таблиця 2.4 – Аналіз ефективності використання основних засобів ТОВ «ТАС НЕЙЛ» за 2021-2023 роки

Показник	Рік			Темп змін, %	
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022
Разом доходи, тис. грн	237609,4	339512	338893,4	142,88	99,82
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	10579,45	8646,45	58026,65	81,73	671,10
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	224	226	238	100,89	105,31
Фондовіддача, грн	22,46	39,27	5,84	174,84	14,87
Фондомісткість, грн	0,044	0,025	0,171	56,82	684,00
Фондоозброєність, тис. грн/особу	47,23	38,26	243,81	81,01	637,24

Показники ефективності використання основних засобів бачимо по-різному приносять користь даному підприємству. Отже, фондовіддача за 2021-2023 роки значно просіла з 22,46 грн до 5,84 грн, а фондомісткість навпаки значно зросла з 0,044 грн до 0,171 грн. Позитивним з використання основних засобів підприємством є лише суттєве зростання його фондоозброєності з 47,23 тис. грн/особу до 243,81 тис. грн/особу.

Основною метою здійснення виробничо-господарської діяльності будь-якого суб'єкта господарювання є отримання прибутку. Це те, що дає можливість підприємству існувати і поступово розвиватися, вкладаючи власні фінансові ресурси у придбання необхідної сучасної техніки, використання новітніх технологій у власному виробництві продукції чи надавання послуг, що відкриває в майбутньому йому можливість зайняти відповідну частку на ринку даних товарів за рахунок випуску продукції кращої якості при мінімальних витратах, що робить її більш конкурентоспроможною на ринку.

Проводячи детальний аналіз виробничо-господарської діяльності суб'єкта господарювання слід не забувати про ті показники від яких залежить майбутнє

даного підприємства. До таких показників у практичній діяльності також відносять показники прибутковості та рентабельності підприємства. Досліджуючи ці показники, можна чітко побачити ефективність виробничо-господарської діяльності підприємства за відповідний проміжок часу. Тому беручи до уваги ці важливі показники, які відображають розвиток будь-якого підприємства, наступним кроком буде здійснення оцінки ефективності виробничо-господарської діяльності ТОВ «ТАС НЕЙЛ» за 2021-2023 роки на основі дослідження його прибутковості.

В таблиці 2.5 наведено аналіз формування прибутку ТОВ «ТАС НЕЙЛ» за 2021-2023 роки.

Таблиця 2.5 – Аналіз формування прибутку ТОВ «ТАС НЕЙЛ» за 2021-2023 роки

Показник	Рік, тис. грн			Темп змін, %	
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022
Чистий дохід від реалізації	235778,2	331967,2	331924,5	140,79	99,98
Інші операційні доходи	1724,9	7544,8	4827,9	437,40	63,99
Інші доходи	106,3	–	2141	–	–
Разом доходи	237609,4	339512	338893,4	142,88	99,82
Собівартість реалізації	201610,9	247119,8	270686,3	122,57	109,54
Інші операційні витрати	32255	65865,9	60882,4	204,20	92,43
Інші витрати	717	14664,8	16620,4	2045,30	13,33
Разом витрати	234582,9	327650,5	348189,1	139,67	106,27
Фінансовий результат до оподаткування	3026,5	11861,5	-9295,7	391,92	-78,37
Податок на прибуток	359	2088,3	–	581,70	–
Чистий фінансовий результат/збиток	2667,5	9773,2	-9295,7	366,38	-95,11

Чистий дохід від реалізації за 2021-2023 роки зріс з 235778,2 тис. грн до 331924,5 тис. грн. Інші операційні доходи зросли з 1724,9 тис. грн до 4827,9 тис. грн. Інші доходи у 2021 році склали 106,3 тис. грн, у 2022 році були взагалі відсутні, а у 2023 році становили 2141 тис. грн. Разом доходи підприємства у 2021 році становили 237609,4 тис. грн, у 2022 році становили 339512 тис. грн, а у 2023 році становили 338893,4 тис. грн.

Собівартість реалізації у 2021 році становила 201610,9 тис. грн, у 2022

році становила 247119,8 тис. грн, а у 2023 році становила 270686,3 тис. грн. Інші операційні витрати у 2021 році становили 32255 тис. грн, у 2022 році становили 65865,9 тис. грн, а у 2023 році становили 60882,4 тис. грн. Інші витрати у 2021 році становили 717 тис. грн, у 2022 році становили 14664,8 тис. грн, а у 2023 році становили 16620,4 тис. грн. Разом витрати підприємства становили у 2021 році 234582,9 тис. грн, у 2022 році становили 327650,5 тис. грн, а у 2023 році становили 348189,1 тис. грн.

Чистий фінансовий результат/збиток підприємства у 2021 році становив 2667,5 тис. грн, у 2022 році становив 9773,2 тис. грн, а у 2023 році спостерігається збитковість підприємства яка становила -9295,7 тис. грн. Динаміка доходу, витрат та прибутку ТОВ «ТАС НЕЙЛ» за 2021-2023 роки подана на рисунку 2.5.

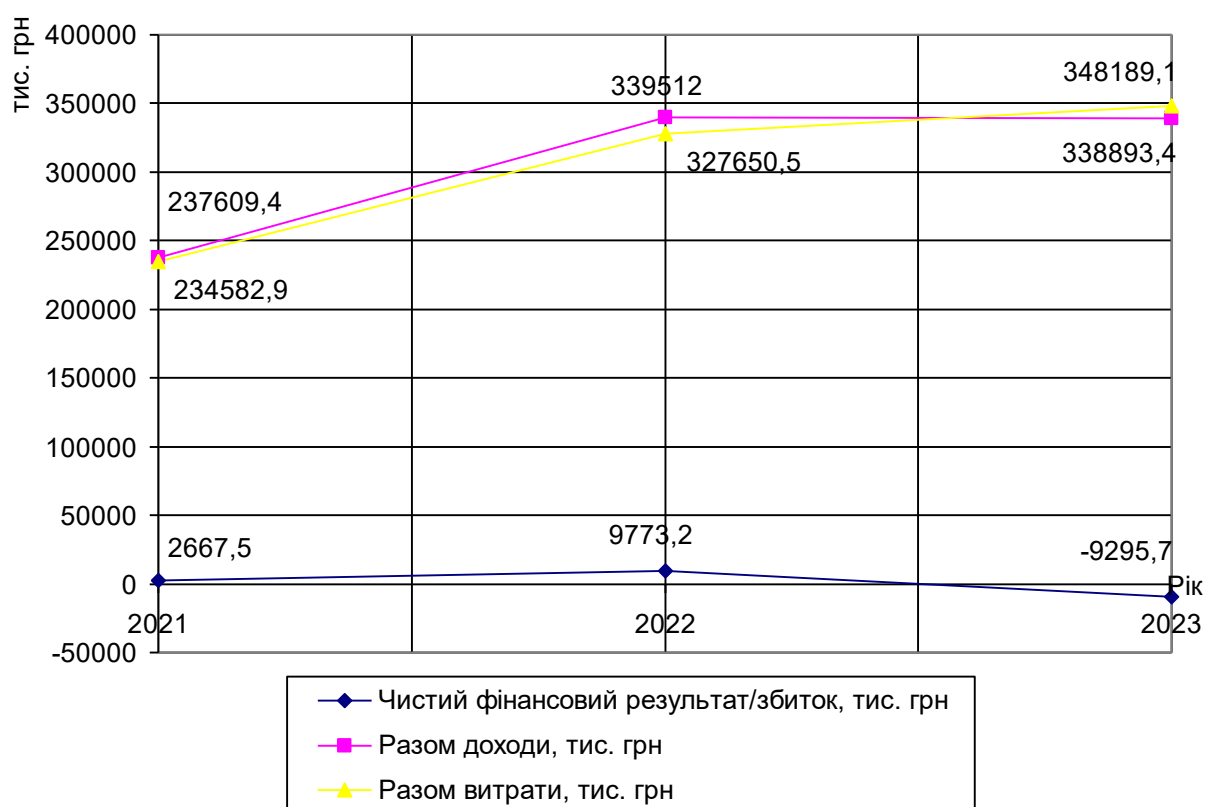


Рисунок 2.5 – Динаміка доходу, витрат та прибутку ТОВ «ТАС НЕЙЛ» за 2021-2023 роки

Оцінку ефективності виробничо-господарської проводять не лише за чистим фінансовим результатом, а й за рентабельністю (ефективністю)

підприємства. Цей показник вважається відносним, адже визначає рівень ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства. Він характеризує ефективність кінцевої виробничо-господарської діяльності підприємства, що в підсумку відображається сумою прибутку компанії за відповідний період часу. В таблиці 2.6 наведено аналіз показнику рентабельності ТОВ «ТАС НЕЙЛ» за 2021-2023 роки.

Таблиця 2.6 – Аналіз рентабельності ТОВ «ТАС НЕЙЛ» за 2021-2023 роки

Показник	Рік			Темп змін, %	
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022
Разом доходи, тис. грн	237609,4	339512	338893,4	142,88	99,82
Разом витрати, тис. грн	234582,9	327650,5	348189,1	139,67	106,27
Чистий фінансовий результат/збиток, тис. грн	2667,5	9773,2	-9295,7	366,38	-95,11
Рентабельність/збитковість доходу, %	1,13	2,94	-2,80	–	–
Рентабельність/збитковість витрат, %	1,14	2,98	-2,67	–	–

Рентабельність/збитковість доходу/витрат ТОВ «ТАС НЕЙЛ» за 2021-2023 роки має різноманітні значення на основі проведених розрахунків. Це, насамперед, пов'язана з прибутковістю чи збитковістю підприємства. Перші два досліджувані роки показують зростання показників рентабельності за рахунок отримання їм прибутку, а ось останній досліджуваний період показує зовсім протилежну ситуацію, де ми спостерігаємо від'ємне значення показників рентабельності, що характеризує збитковість підприємства в даному періоді.

Рентабельність/збитковість доходу підприємства за 2021 рік мала позитивне значення 1,13%, за 2022 рік мала позитивне значення 2,94%, за 2023 рік мала від'ємне значення -2,8%.

Рентабельність/збитковість витрат підприємства за 2021 рік мала позитивне значення 1,14%, за 2022 рік мала позитивне значення 2,98%, за 2023 рік мала від'ємне значення -2,67%. На рисунку 2.6 наведена динаміка рентабельності ТОВ «ТАС НЕЙЛ» за 2021-2023 роки.

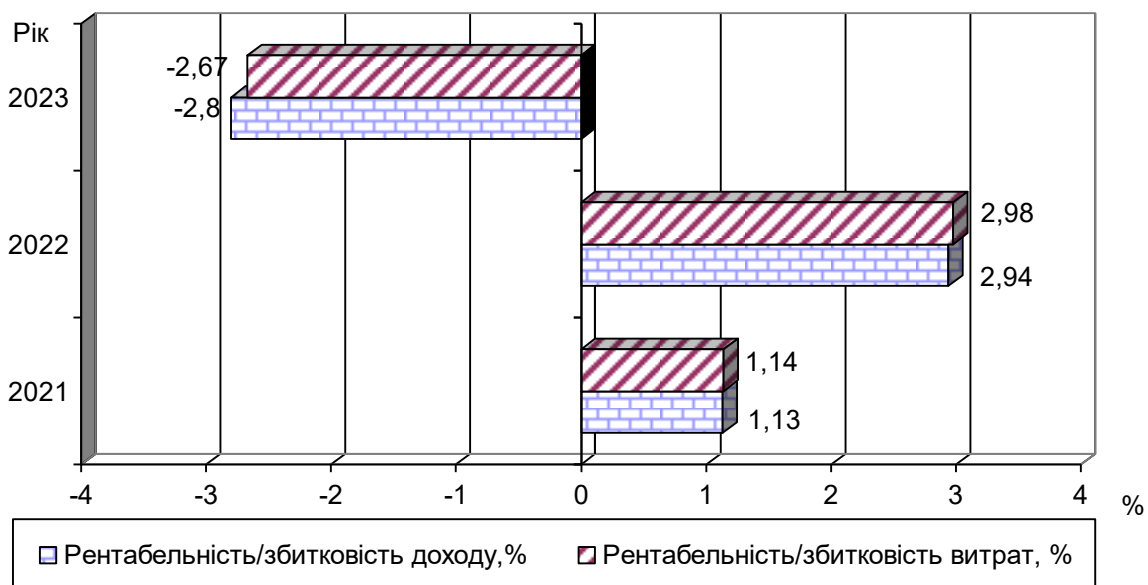


Рисунок 2.6 – Динаміка рентабельності ТОВ «ТАС НЕЙЛ»
за 2021-2023 роки

Останній досліджуваний період показує, що дане підприємство знаходиться в зоні збитковості, адже це означає що видатки підприємства перевищують його доходи. Тому варто дослідити видатки на одну гривню реалізованої продукції підприємством ТОВ «ТАС НЕЙЛ», що дасть можливість визначити проблемні місця у його виробничо-господарській діяльності, розробити відповідні рекомендації та вжити їх у підприємницьку діяльність даного підприємства, щоб в майбутньому перейти з зони збитковості до зони прибутковості. У таблиці 2.7 наведено аналіз витрат на 1 гривню реалізації ТОВ «ТАС НЕЙЛ» за 2021-2023 роки.

Таблиця 2.7 – Аналіз витрат на 1 гривню реалізації ТОВ «ТАС НЕЙЛ»

Показник	Рік			Відхилення, (+, -)		
	2021	2022	2023	2022-2021	2023-2022	2023-2021
Разом доходи, тис. грн	237609,4	339512	338893,4	101902,6	-618,6	101284
Разом витрати, тис. грн	234582,9	327650,5	348189,1	93067,6	20538,6	113606,2
Витрати на 1 гривню доходів, грн	0,987	0,965	1,027	-0,022	0,062	0,04
Прибутковість/збитковість, грн	0,013	0,035	-0,027	0,022	-0,062	-0,04

Видатки на 1 гривню реалізації ТОВ «ТАС НЕЙЛ» за 2021-2023 роки зросли з 0,987 грн у 2021 році до 1,027 грн у 2023 році, що перевело дане підприємство з зони прибутковості в зону збитковості. Тобто, товари які воно випускає стали збитковими. Період 2021-2022 роки характеризує для підприємства зону прибутковості, адже прибутковість у 2021 році становила 0,013 грн, а у 2022 році становила 0,035 грн.

В цілому слід сказати, що ТОВ «ТАС НЕЙЛ» за 2021-2022 роки вважається прибутковим підприємством, а ось за 2022-2023 роки ми бачимо його вже збитковим підприємством. Все ж таки російсько-українська війна та запровадження військового стану на території нашої країни зіграло важливу роль у розвитку дослідженого підприємства не на його користь.

2.3 Аналіз ефективності застосування системи управління персоналом на підприємстві

В економіці персонал підприємства відіграє досить значну роль у забезпеченні його ефективного функціонування в умовах ринку та негативного впливу чинників на процес який пов'язаних з використанням персоналу для виконання поставлених завдань і досягнення мети. Від того, наскільки ефективно працюють працівники підприємства, залежать його успіх у досягненні позитивних результатів при здійсненні виробничо-господарської діяльності. Будь-який суб'єкт господарювання потребує детального підходу до використання власного персоналу в тих чи інших цілях, особливо це важливо для тих галузей до якої відноситься саме підприємство.

Персонал підприємства – це сукупність працівників різної професії, кваліфікації, зайнятих на фірмі, які входять до його облікового складу. В обліковий склад штатних працівників входять усі наймані робітники, які уклали трудовий договір або контракт на роботу, і виконували відповідну роботу один

день і більше [10].

В сучасних реаліях на підприємствах спостерігається погіршення процесу ефективного використання персоналу. Врахування розглянутих нами в першому розділі кваліфікаційної роботи впливу чинників дозволяє підприємству більш ефективно використовувати власні кадри в процесі побудови раціональної системи управління персоналом на підприємстві. Тому виникає потреба в проведенні детального аналізу ефективності застосування системи управління персоналом на ТОВ «ТАС НЕЙЛ» та розробці відповідних рекомендацій, які дадуть можливість підвищити ефективність використання системи персоналу на даному підприємстві.

В таблиці 2.8 подано аналіз структури персоналу ТОВ «ТАС НЕЙЛ» за 2021-2023 роки.

Таблиця 2.8 – Структура персоналу ТОВ «ТАС НЕЙЛ» за 2021-2023 роки

Показник	Чисельність, осіб			Структура, %		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023
Середньооблікова чисельність працівників	224	226	238	100	100	100
Робітники	195	196	204	87,05	86,73	85,71
Інші категорії працівників	29	30	34	12,95	13,27	14,29

Середньооблікова чисельність працівників ТОВ «ТАС НЕЙЛ» за 2021-2023 роки поступово зростає і досягала кількості 238 осіб у 2023 році. Кількість робітників підприємства зросла з 195 осіб у 2021 році до 204 осіб у 2023 році. Інша категорія працівників підприємства зросла з 29 осіб у 2021 році до 34 особи у 2023 році.

Найбільша частка в структурі персоналу ТОВ «ТАС НЕЙЛ» за 2021-2023 роки належить робітникам, які безпосередньо зайняти у виробничо-господарській діяльності підприємства. Їх частка розподілена наступним чином: у 2021 році – 87,05%, у 2022 році – 86,73%, у 2023 році – 85,71%.

На рисунку 2.7 подана структура персоналу ТОВ «ТАС НЕЙЛ» за 2021-2023 роки.

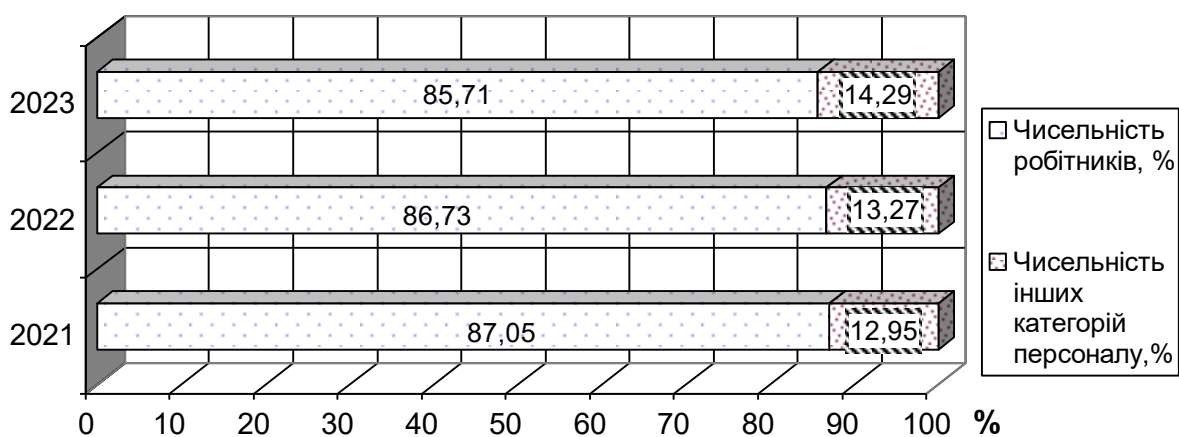


Рисунок 2.7 - Структура персоналу ТОВ "ТАС НЕЙЛ" за 2021-2023 роки

Невід'ємною частиною проведення дослідження ефективності системи управління персоналом на підприємстві є визначення динаміки руху кадрів на підприємстві. Адже даний аналіз дозволить чітко зрозуміти плинність кадрів на підприємстві, з'ясувати причини за якими це відбувається, а, відповідно, для себе окреслити важливі проблеми, які в майбутньому можуть вплинути на ефективність здійснення виробничо-господарської діяльності самого підприємства. Отже, за допомогою використання звіту з праці підприємства в таблиці 2.9 здійснимо аналіз руху кадрів ТОВ «ТАС НЕЙЛ» за 2021-2023 роки.

Таблиця 2.9 – Динаміка руху кадрів ТОВ «ТАС НЕЙЛ» за 2021-2023 роки

Показник	Рік			Відносне відхилення, (2023/2021)	Абсолютне відхилення, (2023-2021)
	2021	2022	2023		
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	224	226	238	106,25	14
Кількість прийнятих на роботу, осіб	4	5	15	375,00	11
Кількість звільнених з роботи, осіб	2	2	3	150,00	1
Кількість звільнених за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни, осіб	2	2	3	150,00	1
Коефіцієнт обороту по прийому	0,017	0,022	0,063	370,59	0,046
Коефіцієнт обороту по вибуттю	0,008	0,009	0,013	162,50	0,005
Коефіцієнт плинності кадрів	0,008	0,009	0,013	162,50	0,005

На ТОВ «ТАС НЕЙЛ» за 2021-2023 роки відбулися зміни в динаміці руху

кадрів. Кількість прийнятих на роботу складає у 2021 році 4 особи, у 2022 році 5 осіб, у 2023 році 15 осіб. Кількість звільнених з роботи складає у 2021 році 2 особи, у 2022 році даний показник залишився незмінним, у 2023 році 3 особи. Переважно звільнення на даному підприємстві відбулося через порушення трудової дисципліни або за власним бажанням.

Дані зміни в чисельності персоналу підприємства відобразилися на показниках руху кадрів за досліджуваний період. Коефіцієнт обороту по прийому у 2021 році становить 0,017, у 2022 році становить 0,022, у 2023 році становить 0,063. Коефіцієнт обороту по вибуттю кадрів у 2021 році становить 0,008, у 2022 році становить 0,009, у 2023 році становить 0,013. Коефіцієнт плинності кадрів у 2021 році становить 0,008, у 2022 році становить 0,009, у 2023 році становить 0,013.

В проведенні аналізу ефективності системи управління персоналом підприємства важливим моментом є дослідження ефективності використання людських ресурсів на основі визначення показників продуктивності праці. У таблиці 2.10 подано аналіз ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «ТАС НЕЙЛ» за 2021-2023 роки.

Таблиця 2.10 – Ефективність використання трудових ресурсів ТОВ «ТАС НЕЙЛ» за 2021-2023 роки

Показник	Рік			Темп змін, (+,-)	
	2021	2022	2023	2022-2021	2023-2022
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	224	226	238	2	12
Відпрацьовано за рік одним працівником, дні	225	227	226	2	-1
Відпрацьовано за рік одним працівником, годин	1800	1816	1808	16	-8
Середня тривалість робочого дня, годин	8	8	8	–	–
Загальна кількість відпрацьованого часу: - людино-днів	50400	51302	53788	902	2486
- людино-годин	403200	410416	430304	7216	19888

Ефективність використання трудових ресурсів ТОВ «ТАС НЕЙЛ» за

2021-2023 роки демонструє не погані результати. У 2021 році працівниками підприємства було відпрацьовано 225 днів або 1800 годин, у 2022 році працівниками підприємства було відпрацьовано 227 днів або 1816 годин, у 2023 році працівниками підприємства було відпрацьовано 226 днів або 1808 годин. Причому середня тривалість робочого дня була незмінною (8 годин). Що стосується загальної кількості відпрацьованого часу усіма працівниками підприємства, то у 2021 році вони відпрацювали 50400 днів або 403200 годин, у 2022 році працівники відпрацювали 51302 днів або 410416 годин, у 2023 році працівники підприємства відпрацювали 53788 днів або 430304 годин.

У таблиці 2.11 подано динаміку ефективності праці ТОВ «ТАС НЕЙЛ» за 2021-2023 роки.

Таблиця 2.11 – Динаміка ефективності праці ТОВ «ТАС НЕЙЛ» за 2021-2023 роки

Показник	Рік			Темп змін, (+,-)	
	2021	2022	2023	2022-2021	2023-2022
Разом доходи, тис. грн	237609,4	339512	338893,4	101902,6	-618,6
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	224	226	238	2	12
Кількість робочих днів, дні	225	227	226	2	-1
Середня тривалість робочого дня, годин	8	8	8	–	–
Загальна кількість відпрацьованого часу: - людино-днів	50400	51302	53788	902	2486
- людино-годин	403200	410416	430304	7216	19888
Чистий дохід на одного працівника, тис. грн/особу	1052,58	1468,88	1394,64	416,3	-74,24
Середньоденний виробіток працівника, тис. грн/особу	4,71	6,62	6,30	1,91	-0,32
Середньогодинний виробіток працівника, грн/особу	589,31	827,24	787,57	237,93	-39,67

Досліджуючи результати даної таблиці можна відмітити, що показники ефективності праці мають тенденцію до збільшення. Чистий дохід на одного працівника підприємства у 2021 році становив 1052,58 тис. грн/особу, у 2022 році становив 1468,88 тис. грн/особу, у 2023 році становив 1394,64 тис.

грн/особу.

Середньоденний виробіток на одного працівника у 2021 році становив 4,71 тис. грн/особу, у 2022 році становив 6,62 тис. грн/особу, у 2023 році становив 6,3 тис. грн/особу.

Середньогодинний виробіток на одного працівника у 2021 році становив 589,31 грн/особу, у 2022 році становив 827,24 грн/особу, у 2023 році становив 787,57 грн/особу.

Дана динаміка характеризує ефективне використання людських ресурсів підприємством на протязі досліджуваного періоду, що відображається на його загальних результатах виробничо-господарської діяльності, яка пов'язана з основним видом. З метою підвищення ефективного використання робочого часу підприємством слід сформулювати відповідний рівень організації праці за основі реалізації принципів організації господарської діяльності.

Важливим питанням для працівників є оплата праці за виконання ними відповідної роботи і процедура стимулювання за її якісне виконання. Сьогодні оплата праці працівникам на підприємстві здійснюється відповідного до чинного законодавства, яке діє в країні. Працівник повинен знати скільки він буде отримувати заробітної плати за виконання своєї роботи і яка може бути винагорода за якісне та швидке виконання поставлених завдань керівництвом підприємства. У таблиці 2.12 наведений аналіз фонду оплати праці ТОВ «ТАС НЕЙЛ» за 2021-2023 роки.

Таблиця 2.12 – Аналіз фонду оплати праці ТОВ «ТАС НЕЙЛ» за 2021-2023 роки

Показник	Одиниці виміру	Рік			Темп змін, %	
		2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022
Загальний фонд оплати праці працівників	тис. грн	29030,4	34849,2	44553,6	120,04	127,85
Середньооблікова чисельність працівників:	осіб	224	226	238	100,89	105,31
Середньорічна заробітна плата одного працівника	грн	129600	154200	187200	118,98	121,40

У зв'язку з підвищенням мінімальної заробітної плати в країні та збільшенням кількості працівників на підприємстві, загальний фонд оплати праці працівників ТОВ «ТАС НЕЙЛ» за 2021-2023 роки збільшився з 29030,4 тис. грн до 44553,6 тис. грн. Це також стосується і збільшення середньорічної заробітної плати одного працівника даного підприємства з 129600 грн до 187200 грн, що вплинуло на його загальну суму фонду оплати праці працівників. На рисунку 2.8 подана ілюстративна інформація щодо зміни середньорічної заробітної плати одного працівника.

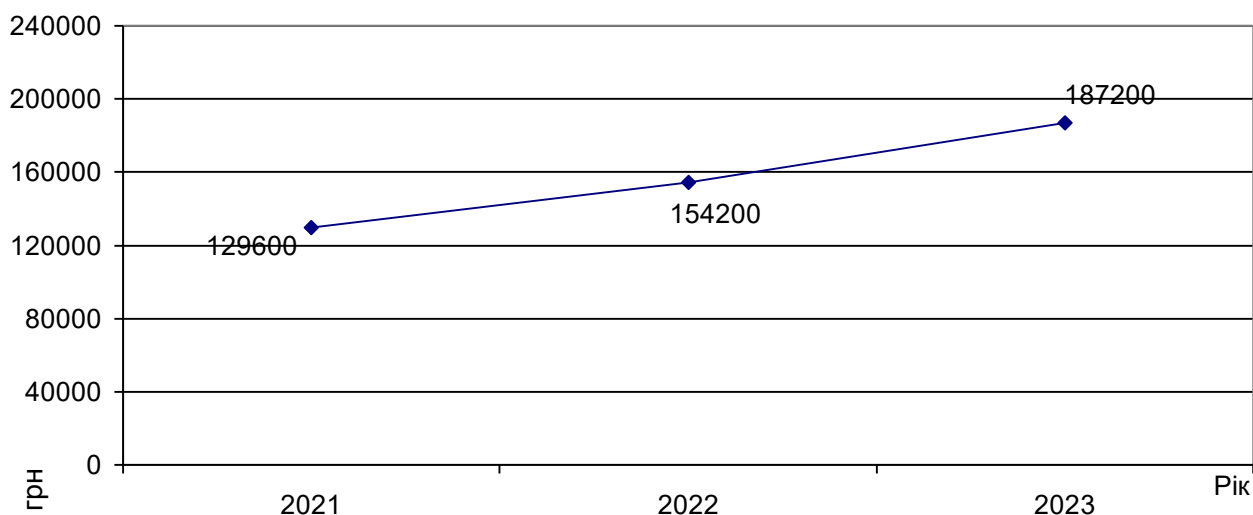


Рисунок 2.8 - Динаміка середньорічної заробітної плати одного працівника ТОВ "ТАС НЕЙЛ" за 2021-2023 роки

Отже, на завершення проведення аналізу ефективності системи управління персоналом на ТОВ «ТАС НЕЙЛ» за 2021-2023 роки хочеться відмітити, що ефективність використання кадрів характеризується позитивними тенденціями, які чітко проявляються в діях працівників при виконанні тої чи іншої роботи. Але все ж такі події, які відбуваються на території нашої країни, що пов'язані з російсько-українською війною негативно впливають на використання людських ресурсів, їх освіту, кваліфікацію, рівень підготовки, знання тощо. Підприємству слід приділити значну увагу залученню кваліфікованого персоналу, їх навчання, підготовки до виконання складних завдань, що дасть можливість підвищити ефективність власної діяльності.

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ТАС НЕЙЛ»

3.1 Розробка механізму управління ефективністю використання персоналу на підприємстві

Дослідження показують, що значна кількість методик та моделей оцінки управління ефективністю використання персоналу на підприємстві носять теоретичний характер і не враховують вплив чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, різні підходи щодо її оцінки, відсутня чітка методика оцінки у вигляді деталізації етапів її проведення та існує проблема оцінки ефективності системи управління використання персоналу, тобто механізму управління ефективністю використання персоналу підприємства.

Провівши оцінку ефективності системи управління персоналом на ТОВ «ТАС НЕЙЛ» у другому розділі кваліфікаційної роботи, можна відмітити, що підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності вважається можливим при умові його практичного застосування. Тому доцільним вважається розробка механізму управління ефективністю використання персоналу, де для визначення успішного його функціонування слід детально описати послідовність етапів оцінки його ефективності.

Основною даного механізму є виокремлення головних показників та проведення їх оцінки на підставі чіткої послідовності щодо проведення відповідних розрахунків для загальної оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства. Такими основними групами показників будуть:

- економічні – обсяг продукції, собівартість продукції, чистий дохід, чистий фінансовий результат, власний капітал, рентабельність тощо;
- фінансові – витрати на персонал, витрати на оплату праці, показники платоспроможності, прибутковості, фінансової стійкості, ділової активності тощо;
- соціальні – соціальні витрати на персонал, середня заробітна плата

працівника, осяг штрафів тощо;

- кадрові – кількість штатних працівників, кількість працівників, які мають вищу освіту, показники руху кадрів, продуктивність праці, показники ефективності використання робочого часу тощо;

- технологічні – готова продукція, витрати на придбання обладнання, розвиток технологічного потенціалу тощо;

- інформаційні – витрати на формування інформаційної бази, коефіцієнт забезпечення релевантною інформацією, коефіцієнт ефективності використання інформації тощо;

- інноваційні – коефіцієнт інноваційного потенціалу, коефіцієнт наукомісткості виробництва, наукоємність праці тощо.

Така оцінка дозволить комплексно аналізувати ефективність даного механізму, розробити управлінські рішення щодо доцільності застосування цього механізму, створити передумови для системи управління персоналом, а також покращити ефективність функціонування та успішного розвитку підприємства.

Методика оцінки механізму управління ефективністю використання персоналу будується на специфіці господарської діяльності та функціонування підприємства, впливу загроз ринкового середовища на виробничо-господарську діяльність персоналу, елементів механізму управління, що в підсумку дає можливість обґрунтувати її доцільність використання. Результатом є не лише оцінка ефективності механізму управління персоналом, але й майбутній отриманий ефект від його застосування, прийняття важливих управлінських рішень щодо створення належних умов для використання, окреслення проблем в процесі управління персоналом на підприємстві, побудова успішного розвитку, отримання найвищих позитивних фінансових показників виробничо-господарської діяльності.

Дана методика оцінки механізму управління персоналом характеризується простотою, зручністю, адаптованістю до усіх галузей, легкою у використанні керівництвом підприємства, низькими витратами, отриманням

найбільш релевантної інформації від її використання для проведення оцінки ефективності системи управління персоналом на підприємстві, що дозволить зробити відповідні висновки.

На рисунку 3.1 наведено етапи проведення оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства. В практичній діяльності дотримання етапів дає можливість найбільш повно провести оцінку ефективності механізму управління використання персоналом та отримання релевантної інформації для подальших дій у вигляді прийняття управлінських рішень з боку керівництва підприємства. Отже, даний механізм управління складається з таких етапів:

1. Підготовчий етап – збір релевантних даних щодо виробничо-господарської діяльності підприємства, отримання результатів щодо ефективності використання персоналу, визначення структури персоналу, опрацювання отриманих даних в процесі підготовчого етапу.

2. Визначення мети, об'єкту аналізу та вибору групи експертів хто буде цим займатися.

3. Визначення основних напрямів проведення аналізу.

4. Формування параметрів моделі проведення аналізу: ефективність, розвиток персоналу, мінімізація ризиків, доступність до релевантної інформації, раціональність, механізація робочих місць, накопичення інвестиційного капіталу, формування конкурентних переваг.

5. Вибір основних груп показників за якими проводиться аналіз.

6. Деталізація показників групи аналізу.

7. Визначення взаємозв'язку між показниками.

8. Оцінка вагомості показника шляхом шкали оцінки та застосування експертного методу.

9. Розрахунок інтегрального показника ефективності механізму управління персоналом підприємства.

10. Формування моделі.

11. Впровадження моделі на підприємстві: розрахунок та аналіз показників моделі, визначення коефіцієнту вагомості, розрахунок інтегрального

показника ефективності, визначення базисного показника ефективності.



Рисунок 3.1 – Механізм управління ефективністю використання персоналу на ТОВ «ТАС НЕЙЛ»

12. Опрацювання отриманих даних, аналіз моделі та ефективності механізму управління персоналом підприємства.

13. Визначення доцільності застосування механізму управління ефективністю управління персоналом на підприємстві.

14. Покращення механізму управління персоналом з рахунок розробці та впровадженню відповідних заходів.

Перший етап характеризується збиранням та обробкою інформації про фінансовий стан, платоспроможність, фінансова стійкість, конкурентоспроможність, прибутковість, організацію праці, рівень оплати праці працівників, преміювання робітників, клімат в трудовому колективі, умови праці, доступність до інформації, успішна робота та розвиток підприємства.

Другий етап характеризується визначенням мети аналізу – проведенні оцінки ефективності механізму управління та отриманні даних. Об'єктом аналізу – дослідження ефективності механізму управління використання персоналу на підприємстві.

Третій етап характеризується визначенням напрямів проведення аналізу на основі оцінки ефективності системи управління персоналом відповідно до механізму. Також здійснюється оцінка ефективності прийняття управлінських рішень щодо використання персоналу за різними напрямками.

Четвертий етап характеризується формуванням параметрів моделі для проведення аналізу, відповідно до яких визначаються складові елементи, встановлюються взаємозв'язок між підрозділами підприємства, створення моделі та оцінка кінцевих результатів.

П'ятий етап характеризується вибором відповідних показників, які дозволять провести аналіз ефективності механізму управління персоналом та обґрунтувати доцільність застосування на підприємстві.

Шостий етап характеризує деталізацію показників групи аналізу, що дасть можливість чітко визначити ефективність управління використання персоналу на підприємстві.

Сьомим етапом характеризує визначення взаємозв'язку між показниками. Такий взаємозв'язок дозволяє врахувати усі можливості механізму управління ефективністю використання персоналу, оцінити його ефективність, визначити сильні та слабкі сторони, та зробити відповідні висновки.

Восьмий етап характеризується проведенням оцінки вагомості та значущості показників моделі шляхом оцінювання використання механізму управління використання персоналу на підприємстві.

Дев'ятим етап характеризується розрахунком інтегрального показника ефективності механізму управління використання персоналу, який здійснюється з врахуванням даних отриманих на основі розрахунку базисного показника ефективності. Саме побудова механізму управління ефективністю використання персоналу здійснюється на даному етапі.

Десятий та одинадцятий етап характеризується формуванням моделі підприємства та переходом його до етапу впровадження, на якому здійснюється оцінка її ефективності. Передбачається впровадження механізму та за допомогою проведення оцінки визначення результативності механізму управління використання персоналу.

Дванадцятий етап характеризується опрацюванням даних моделі, тобто опрацювання отриманих результатів, порівняння їх з попередніми періодами, визначення тенденцій змін цих показників та виявлення причин таких змін.

Тринадцятий етап характеризується визначенням доцільності застосування такого механізму управління використання персоналу. Відповідна служба проводить оцінку, а керівництвом підприємства приймаються відповідні управлінські рішення щодо ефективності механізму управління персоналом.

Останній етап характеризується забезпеченням покращення механізму управління персоналом за рахунок розробці та впровадженню відповідних заходів.

Отже, запропонований механізм управління персоналом на підприємстві є основним варіантом здійснення оцінки його ефективності, що дає можливість забезпечити отримання потрібних даних для подальшого його використання, прийняття управлінських рішень щодо кадрової політики, підвищення ефективності процесу управління персоналом на підприємстві та успішного майбутнього розвитку на основі виробничо-господарської діяльності.

3.2 Застосування коучингу в управлінні кадрами підприємства для їх професійного навчання

В процесі проведеного аналізу щодо ефективності системи управління використання персоналу на ТОВ «ТАС НЕЙЛ» було виявлено ряд проблем. Для їх усунення пропонується ряд заходів, які позитивно відобразяться на роботі працівників про виконанні своїх посадових обов'язків. Так як на підприємстві працює чимала кількість робітників, виникає необхідність постійного їх навчання, тому в сучасному світі дуже швидко відбуваються зміни.

Одним із важливих заходів буде використання коучингу в управлінні кадрами підприємства на основі їх професійного навчання. Але слід відмітити, що існують перешкоди у професійному навчанні працівників. До них відносять низьку мотивацію персоналу щодо зростання власних професійних навиків. Також існує використання неефективної системи мотивації працівників щодо їх просування по роботі.

Система перепідготовки, підвищення рівня кваліфікації персоналу ТОВ «ТАС НЕЙЛ» побудована переважно на фінансових можливостях підприємства. Але, для того щоб робітник ефективно працював він повинен бути задоволений роботою, мати пристойну оплату праці та можливість зростати по кар'єрній сходинці, брати відповідальність й покращувати власне становище.

Керівництво підприємства повинно сприяти підвищенню рівня мотивації працівників. На перший план мають бути винесені його особисті здібності, кінцевий результат виробничо-господарської діяльності підприємства та спроможність кожного працівника виконати поставлені перед ними завдання. Тому, розкриття внутрішнього потенціалу працівників підприємства впливає на можливість суб'єкта господарювання підвищити власну результативність.

Нині в сучасних компаніях коучинг є інструментом управління кадрами, який дозволяє професійно навчати працівників підприємства та підвищити

ефективність його виробничо-господарської діяльності. Впровадження коучингу на ТОВ «ТАС НЕЙЛ» принесе йому користь у вигляді підтримки власної ініціативи, самостійність у виконанні поставлених завдань працівниками фірми, окреслення можливостей успішного розвитку в майбутньому, що є основними чинниками для зростання мотивації кадрів підприємства.

ТОВ «ТАС НЕЙЛ» також зможе отримати вмотивованих людей, які будуть лояльними до колег при якісному виконанні поставлених завдань. Контекст проведення коучингу полягає у зацікавленості керівництва ТОВ «ТАС НЕЙЛ», що подано нами в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Контекст проведення коучингу

Параметри	Значення, %
Проблеми що виникають	35
Підготовка кадрового резерву	38
Розвиток лідерства	35
Перехід керівника на іншу роль	20
Інструмент мотивування працівників	56
Елемент командування працівниками	45
Інструмент підвищення економічних показників виробничо-господарської діяльності	28
Професійне навчання та розвиток працівників	28

Найбільшу популярність коучинг має як інструмент мотивування працівників – відповіли 56% респондентів. Найчастіше коучинг застосовують як елемент командування працівниками – 45%, а як підготовка кадрового резерву – 38%.

Даний аналіз дає можливість виявляти основні чинники, які будуть сприяти прийняттю управлінських рішень при використанні коучингу на підприємстві. Таблиця 3.2 демонструє найважливіші переваги суб'єкта господарювання в цьому плані. Такими найважливішими перевагами підприємства можуть бути:

- підвищення продуктивності праці працівників – 85%;
- найкраще застосування людських ресурсів та їх вмінь – 70%.

Таблиця 3.2 – Найважливіші переваги використання коучинга на підприємстві

Параметри	Значення, %
Підвищення продуктивності праці працівників	85
Нематеріальне мотивування працівників	52
Професійне навчання та розвиток працівників без відриву від роботи	52
Підготовка керівника до виконання посадових обов'язків	37
Створення висококваліфікованої команди	55
Найкраще застосування людських ресурсів та їх вмінь	70

Інтеграція коучингу в систему управління кадрами підприємства потребує витрачання значного часу і застосування відповідного алгоритму дій, що дозволяє успішно використовувати коучингові інструменти в роботі. Для ефективної інтеграції коучингу на ТОВ «ТАС НЕЙЛ» пропонується використовувати покроковий алгоритм, який складається з відповідних етапів (рис. 3.2).

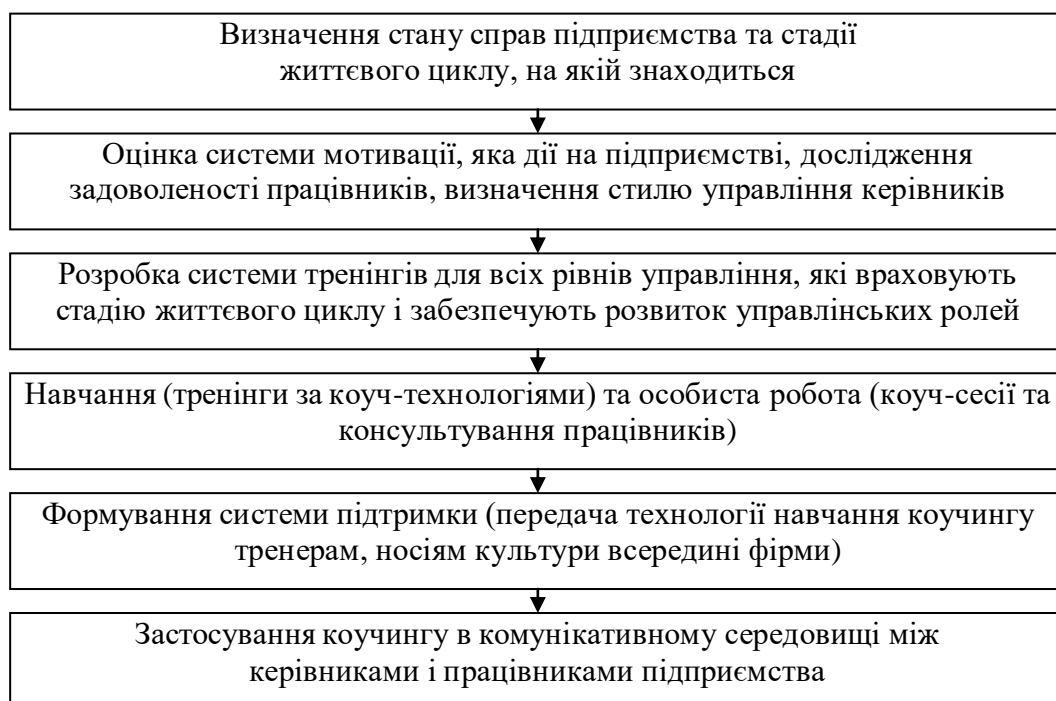


Рисунок 3.2 – Покроковий алгоритм впровадження коучингу на ТОВ «ТАС НЕЙЛ»

Коучинг на ТОВ «ТАС НЕЙЛ» може використовуватися за напрямками: коучинг персоналу, коучинг колективу і коучинг управлінців. Така робота є

ефективною, коли вона відбувається одночасно по всіх напрямках.

Коучинг персоналу дозволяє розкрити потенціал працівників і сформувати програму їх власного розвитку, значно підвищує якість і розмір особистого внеску у підсумковий результат суб'єкта господарювання. Окрім того, кожен працівник є членом колективу і тому вважається потрібним для формування результативного колективу.

Команда – це один з важливих елементів, що має потрібні ресурси, дозволяє оперативно реагувати на зміни навколишнього середовища, ситуацію і потреби. Ефективний колектив може підвищити виробіток працівника, підвищити його мотивацію. Команда здатна приймати важливі рішення, знаходити відповіді для вирішення поставлених завдань, розкривати творчі здібності та вміння працівників.

3.3 Удосконалення системи організації управління персоналом на основі створення сектору стимулювання працівників

Удосконалення системи організації управління персоналом передбачає створення сектору стимулювання працівників в межах відділу кадрів ТОВ «ТАС НЕЙЛ». Це включає залучення нових працівників: психолог – 1 особа, фахівець з профорієнтації – 1 особа.

Головними завданнями сектору стимулювання персоналу будуть:

- розробка процедури стимулювання працівників;
- формування системи підбору та адаптації працівників;
- розробка системи професійного навчання;
- проведення атестації працівників підприємства;
- організація роботи з кадровим резервом підприємства;
- формування та поступовий розвиток корпоративної культури;
- оцінка продуктивності праці працівників.

В таблиці 3.3 наведено розрахунок видатків на функціонування сектору стимулювання працівників.

Таблиця 3.3 – Планований фонд заробітної плати сектору стимулювання працівників

Посада	Заробітна плата, грн	Кількість працівників, осіб	Місячний фонд оплати праці, грн
Психолог	16000	1	16000
Фахівець з профорієнтації	16000	1	16000
Разом		3	32000
Єдиний соціальний внесок (22%)			7040
Місячний фонд оплати праці + ЄСВ			39040
Разом за рік			468480

Отже, місячна зарплата працівників сектору складе 32000 грн. Видатки у вигляді ЄСВ – 7040 грн. Загальна сума видатків сектору на рік – 468480 грн. Поточні видатки сектору стимулювання працівників наведено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Видатки сектору стимулювання працівників

Вид видатків	Сума, грн
Канцелярські та інші поточні видатки	5000
Персональний комп'ютер	75000
Разом видатки	80000

Отже, видатки на створення сектору стимулювання персоналу складуть 80000 грн, а загальні видатки на функціонування сектору складуть 548480 грн. на рік.

Далі визначимо економічну ефективність створення сектору стимулювання працівників. Здійснення оцінки ефективності формування сектору стимулювання працівників потребує визначення соціально-економічних наслідків їх реалізації. Соціальна ефективність створення сектору стимулювання працівників проявляється в можливості як позитивних змін, так і з'ясуванні соціальних змін у господарській діяльності підприємства (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Соціальні результати створення сектору стимулювання

Соціальні результати	Показники
Забезпечення використання персоналу відповідно до власних інтересів, можливостей, навиків, покращення стимулювання працівників.	Збільшення частки працівників, які задоволені роботою, тобто їх стимулювання зросло.
Забезпечення набору здатного адаптуватися до умов праці на підприємстві, в тому числі корпоративна культура.	Скорочення кількості звернень до працівників шляхом їх переведення в інші відділи через незадоволеність графіком роботи.
Підвищення управлінських рішень щодо руху кадрів	Скорочення руху кадрів, які працювали менше одного року через нереалізовані очікування

Економічна ефективність створеного сектору стимулювання працівників підприємства визначається за формулою:

$$EE = E - (C + E_n \times K), \quad (3.1)$$

де EE – величина економічного ефекту у вартісному вимірі;

E – величина економічного результату у вартісному вимірі;

C – величина експлуатаційних видатків на створення і роботу сектору;

E_n – величина нормативного коефіцієнта економічної ефективності капітальних вкладень, для розрахунків доцільно взяти рівне 0,2;

K – величина капіталовкладень у створення сектору стимулювання працівників.

Визначимо величину економічного ефекту від створення сектору стимулювання працівників на основі того, що даний захід дасть зростання чистого доходу на 1%. Чистий дохід від реалізації продукції у 2023 році склав 331924,5 тис. грн. Отже беручи до уваги впровадження даного заходу чистий дохід зросте у сумі:

$$331924,5 * 0,01 = 3319,25 \text{ тис. грн.}$$

Визначаємо суму економічного ефекту підприємства від створення сектору стимулювання працівників:

$$EE = 3319,25 - (468,48 + 80) + (80 * 0,2) = 2754,77 \text{ тис. грн}$$

Отже, пропозиція створити сектор стимулювання працівників дасть підприємству додатковий чистий дохід у розмірі 2754,77 тис. грн. Бачимо, що

реалізація даного заходу є ефективним для підприємства.

Усі рекомендації щодо підвищення ефективності системи управління персоналом ТОВ «ТАС НЕЙЛ» зведено до таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Заходи підвищення ефективності системи управління персоналом ТОВ «ТАС НЕЙЛ»

№	Назва	Методи реалізації	Ціль заходу	Результат заходу
1	Розробка механізму управління ефективністю використання персоналу на підприємстві	Використання механізму управління	Здійснення комплексного аналізу ефективності управління персоналом. Розробка управлінських рішень. Підвищити ефективність функціонування та розвитку підприємства.	Оцінка ефективності управління персоналом. Отримання ефекту від застосування даного механізму за рахунок зростання фінансових показників діяльності підприємства.
2	Застосування коучингу в управлінні кадрами підприємства для їх професійного навчання	Покроковий алгоритм впровадження коучингу	Дозволяє розкрити потенціал працівників і сформуванню програму їх власного розвитку.	Професійне навчання працівників. Підвищення якості виконання завдань і розміру особистого внеску у результат діяльності фірми. Підвищення ефективності діяльності підприємства.
3	Удосконалення системи організації управління персоналом на основі створення сектору стимулювання працівників	Створення сектору стимулювання працівників	Розробка процедури стимулювання кадрів. Формування системи підбору і адаптації кадрів Розробка системи професійного навчання. Проведення атестації кадрів. Організація роботи з кадровим резервом.	Зростання чистого доходу у розмірі 1%. Економічний ефект від створення сектору стимулювання очікується у розмірі 2754,77 тис. грн.

ВИСНОВКИ

Швидкий розвиток технологій сприяє успішному розвитку підприємства. Але даний процес без ефективного використання персоналу важко уявити. Персонал підприємства вважається однією із важливих складових ресурсів, які потрібні підприємству для досягнення цілей та виконання завдань, тобто використовуються у вигляді «трудових ресурсів». Для зростання ефективності системи управління персоналом на підприємстві обов'язковим є пошук нових інструментів, методів формування процесу управління, функціонування та розвитку системи управління, яка буде забезпечувати роботу персоналу.

В процесі реалізації управлінських рішень, які можуть підвищити ефективність та результативність підприємницької діяльності, велика роль відводиться формуванню, аналізу, оцінці та розвитку системи управління персоналом, виявленню її структурних елементів, оцінці їхньої господарської діяльності і розробці рекомендацій щодо подальшого її розвитку. Важливе значення має саме ефективна побудова та оцінка системи управління персоналом, адже вона виступає одним із головних елементів системи управління персоналом компанії. Побудова та подальша оцінка господарської діяльності системи управління персоналом потребує формування повної та релевантної інформаційної бази про систему управління персоналом, кадрове забезпечення, її роботи щодо прийняття важливих управлінських рішень.

На підприємствах також існує потреба у впровадженні сучасних підходів до ефективності використання системи управління персоналом, запозиченого досвіду конкурентів у розвинутих країн світу. Проте, значна частина підприємств нині використовують застарілі методи мотивації, методіку оцінки ефективності використання персоналу, а також є необхідність вдосконалити систему управління персоналом для її більш ефективного функціонування.

Об'єктом дослідження виконання кваліфікованої роботи є процес управління ефективністю використання персоналу ТОВ «ТАС НЕЙЛ» (м.

Хмельницький). Дане підприємство здійснює вид діяльності, який пов'язаний з виробництвом виробів з дроту, ланцюгів, та пружин.

Досліджуючи даний ринок слід відмітити, що значна частина реалізації продукції металургійного виробництва, виробництва готових металевих виробів окрім машин і устаткування спостерігається у 2021 році у розмірі 4097702,3 тис. грн, а 2022 році в зв'язку з російсько-українською війною відбулося суттєве просідання продажів до рівня 1012415 тис. грн. У 2023 році спостерігається відновлення даного показника на основі його зростання до рівня 3075548 тис. грн. Отже, що незважаючи на військовий стан в країні, який суттєво впливає на розвиток економіки держави, бойові дії на південно-східному напрямку, можна констатувати поступове відновлення розвитку цього ринку.

ТОВ «ТАС НЕЙЛ» засновано у 1994 році. Офіс підприємства розміщений за адресою: м. Хмельницький, вулиця Красовського 64. Додатково відділи продажу підприємства розташовані по території України, а саме Київ, Львів, Вінниця, Житомир, Кропивницький, Івано-Франківськ та Мукачеве. Дане підприємство виробляє: цвяхи, шурупи, саморізи, конфірмати; болти, гвинти, стержні різьбові; гайки шайби; заклепки і скоби; гаки, хомути, такелаж; рулетки, ножі, бокорізи; анкери, дюбелі, кріплення; свердла, круги, насадки, ліски; рукавиці, ізоляційна стрічка; дроти, електроди, сітка.

Окрім того, підприємство відоме як одне з найбільших виробників цвяхів в Україні. Воно виготовляє спеціальні види цвяхів – в бобінах та розсипні, які використовуються у виробництві дерев'яної тари та піддонів.

Проведене дослідження щодо здійснення виробничо-господарської діяльності показує, що чистий дохід від реалізації підприємства за 2021-2023 роки зріс з 235778,2 тис. грн до 331924,5 тис. грн. Інші операційні доходи зросли з 1724,9 тис. грн до 4827,9 тис. грн. Інші доходи у 2021 році склали 106,3 тис. грн, у 2022 році були взагалі відсутні, а у 2023 році становили 2141 тис. грн. Разом доходи підприємства у 2021 році становили 237609,4 тис. грн, у 2022 році становили 339512 тис. грн, а у 2023 році становили 338893,4 тис. грн.

Собівартість реалізації у 2021 році становила 201610,9 тис. грн, у 2022 році становила 247119,8 тис. грн, а у 2023 році становила 270686,3 тис. грн. Інші операційні витрати у 2021 році становили 32255 тис. грн, у 2022 році становили 65865,9 тис. грн, а у 2023 році становили 60882,4 тис. грн. Інші витрати у 2021 році становили 717 тис. грн, у 2022 році становили 14664,8 тис. грн, а у 2023 році становили 16620,4 тис. грн. Разом витрати підприємства становили у 2021 році 234582,9 тис. грн, у 2022 році становили 327650,5 тис. грн, а у 2023 році становили 348189,1 тис. грн.

Чистий фінансовий результат/збиток підприємства у 2021 році становив 2667,5 тис. грн, у 2022 році становив 9773,2 тис. грн, а у 2023 році спостерігається збитковість підприємства яка становила -9295,7 тис. грн. Все ж таки російсько-українська війна та запровадження військового стану на території країни зіграло роль у розвитку підприємства не на його користь.

Ефективність системи управління персоналом на ТОВ «ТАС НЕЙЛ» проявляється через використання наявних кадрів і характеризується позитивними тенденціями, які чітко проявляються в діях працівників при виконанні тої чи іншої роботи. Але все ж такі російсько-українська війна негативно впливає на використання людських ресурсів, їх освіту, кваліфікацію, рівень підготовки, знання тощо. Підприємству слід приділити значну увагу залученню кваліфікованого персоналу, їх навчання, підготовки до виконання складних завдань, що дасть можливість підвищити ефективність діяльності.

Проведене дослідження показало ряд проблем з яким живе ТОВ «ТАС НЕЙЛ», тому в третьому розділі кваліфікованої роботи пропонуються заходи щодо підвищення ефективності системи управління персоналом:

1. Розробка механізму управління ефективністю використання персоналу на підприємстві дає можливість здійснювати комплексний аналіз ефективності управління персоналом, розробляти управлінські рішення, що в підсумку підвищить ефективність функціонування та розвитку самого підприємства.

2. Застосування коучингу в управлінні кадрами підприємства для їх професійного навчання дозволить розкрити потенціал працівників і сформулювати

програму їх власного розвитку.

3. Удосконалення системи організації управління персоналом на основі створення сектору стимулювання працівників дозволить розробити процедуру стимулювання кадрів, сформувавши систему підбору і адаптації кадрів, розробити систему професійного навчання, провести атестацію кадрів, організувати роботу з кадровим резервом. Чистий дохід від даного заходу підвищиться на 1%, а його економічний ефект складе 2754,77 тис. грн.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Аблязова Н. Р. Тайм-менеджмент як ефективний інструмент управління персоналом підприємства / Н. Р. Аблязова // Формування ринкових відносин в Україні. – 2021. – № 6. – С. 63-69.
2. Балусєва О. В. Методи оцінки ефективності персоналу: еволюція під впливом розвитку технологій / О. В. Балусєва, Г. В. Снопенко // Інвестиції: практика та досвід. – 2021. – № 21. – С. 30-36.
3. Белік В. Д. Функціональний підхід до формування системи управління персоналом підприємства / В. Д. Белік // Вісник Львівської комерційної академії. – Серія економічна, 45. – 2014. – С. 54-57.
4. Буднік М. М. Формування ефективної системи управління персоналом / М. М. Буднік, Л. С. Медяна // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва, 3(2). – 2015. – С. 25-30.
5. Дзямучич М. І. Оцінка ефективності управління персоналом підприємства в умовах сталого розвитку / М. І. Дзямучич, О. А. Урбан // Економічні науки. Серія : Регіональна економіка. – 2020. Вип. 17. – С. 82-88.
6. Дмитрієв І. А. Інноваційні технології управління персоналом на підприємствах автомобільного транспорту / І. А. Дмитрієв // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. – 2021. – № 2. – С. 75-91.
7. Дорошенко К. А. Ефективність управління персоналом в організації / К. А. Дорошенко // Технології та дизайн. – 2015. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/td_2015_3_17.
8. Єлецьких С. Я. Теоретичні аспекти управління персоналом на великих промислових підприємствах / С. Я. Єлецьких // Економічний вісник Донбасу. – 2021. – № 3. – С. 206-215.
9. Калинець К. С. Стратегії менеджменту персоналу в сучасних умовах розвитку організації / К. С. Калинець // Фінансовий простір. – 2015. – №2. – С.328-332.

10. Кіпішинова О. Цифровізація управління персоналом в органах публічної влади / О. Кіпішинова // Актуальні проблеми державного управління. – 2021. – Вип. 3. – С. 202-205.

11. Климчук А. О. Еволюція наукових концепцій учених щодо дослідження сутності управління персоналом / А. О. Климчук // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2016. – 6(1). – С. 162-165.

12. Корольков В. В. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства / В. В. Корольков // Ефективна економіка. – 2020. – № 11. – С. 45-55.

13. Криворучко Г. В. Теоретико-практичні рекомендації: найм та управління персоналом підприємства / Г. В. Криворучко // Науковий вісник будівництва. – 2021. – Т. 106, № 4. – С. 208-213.

14. Менеджмент персоналу: підручник. / за заг. ред. д. е. н., проф. В. Брича. – Тернопіль : ЗУНУ. – 2023. – 640 с.

15. Менеджмент персоналу : навчальний посібник / Укл. О.В. Безпалько, А.Д. Бергер, Т.М. Березянюк, Ю.М. Гринюк, Д.Г. Грищенко, О.І. Драган, А.С. Зеніна-Біліченко, Л.М. Мазник, Л.І. Тертична, О.М. Соломка, О.А. Чигринець [За. заг. ред. О.І. Драган]. – Київ : МПП «ЛИНО», 2022. – 612 с.

16. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. / Дяків О. П., Коцур А. С., Островецький В. М., Надвичиний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. / за заг. ред. М. М. Шкільняка. – Тернопіль, 2022. – 280 с.

17. Наумова О. О. Стратегії управління персоналом підприємства / О. О. Наумова // Вчені записки університету «КРОК». Серія : Економіка. – 2021. Вип. 1. – С. 137-141.

18. Овчиникова М. О. Забезпечення ефективного проведення оцінки персоналу / М. О. Овчиникова, Є. С. Делієва // Вісник Херсонського національного технічного університету. – 2020. – № 1(2). – С. 62-67.

19. Офіційний сайт – Державної статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.org.ua>.

20. Офіційний сайт головного управління статистики в Хмельницькій області [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.km.ukrstat.gov.ua/ukr/index.htm>.

21. Продіус Ю. І. Управління персоналом як інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах виходу на зовнішні ринки / Ю. І. Продіус // Економіка. Фінанси. Право. – 2021. – № 12(1). – С. 9-13.

22. Рябцева О. Є. Сучасні методи оцінювання ефективності діяльності відділу управління персоналом / О. Є. Рябцева // Економічний вісник ДВНЗ «Український державний хіміко-технологічний університет». – 2016. – №1. – С.102-107.

23. Седікова І. О. Управління персоналом в умовах глобальних інформаційних процесів / І. О. Седікова // Економіка харчової промисловості. – 2022. – Т. 14, Вип. 2. – С. 51-57.

24. Смутчак З. В. Кадровий профайлінг як технологія управління персоналом / З. В. Смутчак // Вісник післядипломної освіти. Серія : Соціальні та поведінкові науки. – 2021. – Вип. 17. – С. 103-116.

25. Управління персоналом : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / О.М. Шубалий, Н.Т. Рудь, А.І. Гордійчук, І.В. Шубала, М.І. Дзямулич, О.А. Хілуха, П.М. Косінський; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк : ЛНТУ, 2023. – 414 с.

26. Управління персоналом: [методичні вказівки для самостійного вивчення дисципліни] / укладач: О. В. Грідін ; ДБТУ. – Харків, 2022. – 134 с.

27. Чобіток В. І. Формування системи управління персоналом на промислових підприємствах: теоретичний аспект / В. І. Чобіток, А. В. Волощенко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2015.– № 50. – С.313-318.

28. Шевченко В. С. Управління персоналом : конспект лекцій (для студентів всіх форм навчання першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування) / В. С. Шевченко ; Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. – 121 с.