

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ  
Кафедра менеджменту та адміністрування

**ДИПЛОМНА РОБОТА**

**Управління персоналом на підприємстві**  
**(на прикладі) «Шепетівський РЕМ», м. Шепетівка**

Назва теми

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування  
Шифр і назва галузі знань

Спеціальність 073 Менеджмент  
Шифр і назва спеціальності

Освітня програма Менеджмент та бізнес-адміністрування  
Назва

Шифр ДРМН.19099.ПЗ

Виконала студентка 4 курсу, група МН-19-2 \_\_\_\_\_ Вікторія Ткачук  
Шифр Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник к.е.н., доцент \_\_\_\_\_ Гончарук А.М  
Науковий ступінь, звання Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер \_\_\_\_\_  
Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

**До захисту допускаю:**

Завідувач кафедри менеджменту \_\_\_\_\_ Ніла ТЮРІНА  
та адміністрування Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

\_\_\_\_\_ 2023 р.

## АНОТАЦІЯ

Ткачук В.Є. Управління персоналом на підприємстві («Шепетівський РЕМ», м. Шепетівка). Керівник роботи – к.е.н., Гончарук А.М. Дипломна робота бакалавра: 62 с., 5 рисунків, 16 таблиць, 22 джерела посилання.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** ПЕРСОНАЛ, МЕНЕДЖМЕНТ, УПРАВЛІННЯ.

Досліджено теоретико-методичні засади управління персоналом на підприємстві. Розглянуто сутність поняття управління персоналом. Розглянуто особливості системи управління персоналу сучасного підприємства.

Представлено характеристику діяльності та аналіз середовища функціонування «Шепетівський РЕМ», м. Шепетівка.

Проаналізовано основні фінансово-економічні показники досліджуваного підприємства. Проведено аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

Запропоновано напрями вдосконалення управління персоналом на «Шепетівський РЕМ». Було проведено аналіз наявної системи управління персоналом на підприємстві, і були сформульовані рекомендації щодо можливих шляхів покращення системи управління персоналом на досліджуваному підприємстві.

\_\_\_\_\_

підпис

\_\_\_\_\_

дата

\_\_\_\_\_ 2023 р.

## ЗМІСТ

ВСТУП	3
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ	6
1.1 Сутність управління персоналом: цілі, функції та завдання	6
1.2 Управління персоналом у структурі сучасного менеджменту	10
1.3 Методи оцінки ефективності управління персоналом	16
2 ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА АНАЛІЗ ШЕПЕТІВСЬКИЙ РЕМ - ПАТ ХМЕЛЬНИЦЬКОБЛЕНЕРГО	22
2.1 Загальна характеристика «ШЕПЕТІВСЬКИЙ РЕМ» як об'єкта дослідження	22
2.2 Оцінка ефективності системи менеджменту «ШЕПЕТІВСЬКИЙ РЕМ»	26
2.3 Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища «ШЕПЕТІВСЬКИЙ РЕМ»	30
3 НАПЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ «ШЕПЕТІВСЬКИЙ РЕМ»	42
3.1 Аналіз системи управління персоналом на підприємстві ШЕПЕТІВСЬКИЙ РЕМ	42
3.2 Удосконалення організації управління персоналом	48
Висновки	54
Перелік джерел посилання	56
Додатки	59

## Вступ

Увага дослідників до управління персоналом існує вже тривалий час, і вони намагаються розробити нові та кращі моделі управління людськими ресурсами у підприємствах і організаціях. Основні цілі в цьому контексті полягають у досягненні вищої економічної ефективності діяльності підприємства або організації загалом, а також у формуванні спільної мети серед персоналу та створенні корпоративної солідарності.

Теорія та практика управління персоналом постійно ставлять перед дослідниками та фахівцями нові завдання. Це пов'язано з технологічними та організаційними складнощами виробництва, зростанням ролі групової діяльності, збільшенням чисельності працівників, змінами внутрішніх та зовнішніх функцій, швидкими змінами виробничих процесів та технологій тощо.

Ці зміни впливають на різні аспекти управління персоналом. Значущість людських ресурсів вимірюється їхньою творчою здатністю, оскільки автоматизація рутинних завдань звільняє персонал для здійснення більш творчої роботи. Тому людські ресурси стають особливо важливими в рівних умовах доступу до технічного обладнання.

Проблеми ефективного використання персоналу на підприємстві активно досліджуються як у зарубіжних, так і вітчизняних науковців. Відомі дослідники, такі як Ф. Тейлор, А. Маслоу, Д. Макгрегор, І. Ансофф, М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедуорі, Х. Мінсберг, Т. Р. Мітчелл та інші, вивчали проблеми управління персоналом провідних компаній.

Українські дослідники, такі як Л.В. Балабанова, М.М. Виноградський, Д.П. Мельничук, О.В. Крушельницька, О.В. Сардак, А.П. Єгоршина, Л.Є. Довгань та інші, також внесли свій вклад у теоретичне вивчення питань підвищення ефективності управління та розвитку персоналу.

Мета цього дослідження полягає в узагальненні теоретичних та методологічних основ управління персоналом на підприємстві та розробці рекомендацій для поліпшення цього процесу в сучасних умовах господарювання.

Для досягнення поставленої мети були визначені та вирішені такі завдання:

1. Розкриття сутності та поняття управління персоналом.
2. Вивчення різних моделей систем управління персоналом.
3. Аналіз методологічних підходів до аналізу стану управління персоналом.
3. Надання загального огляду про підприємство.
4. Проведення аналізу системи управління персоналом на конкретному підприємстві.
5. Аналізування динаміки та структури персоналу підприємства, а також оцінка ефективності його управління.
6. Розроблення пропозицій щодо поліпшення процесу професійного навчання та впровадження коучингу в управління персоналом.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом на підприємстві, а предметом - теоретичні та практичні аспекти управління персоналом на підприємстві ШЕПЕТІВСЬКИЙ РЕМ – ПАТ "Хмельницькобленерго".

У процесі виконання бакалаврської дипломної роботи було використано різноманітні наукові методи. Для аналізу системи управління персоналом підприємства були використані такі методи: системний підхід, економічний і статистичний аналіз, групування, графічне моделювання організаційних структур та експертна оцінка.

Для отримання аналітичної інформації були використані дані статистичної та внутрішньої звітності підприємства, зокрема бухгалтерської звітності. Теоретичною основою дослідження стали праці видатних вчених, присвячені проблемам управління персоналом на підприємстві.

Висвітлення проблеми управління персоналом на підприємстві є актуальним і важливим завданням, оскільки воно сприятиме розвитку підприємства та його конкурентоспроможності.

Управління персоналом в сучасному менеджменті відіграє важливу роль у забезпеченні успіху організації. Ефективне управління персоналом забезпечує планування, набір, розвиток, мотивацію та збереження кваліфікованого персоналу. Управління персоналом також стикається з викликами та тенденціями, такими як глобалізація, розмаїття робочої сили та зміни в уявленнях про роботу.

# 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

## 1.1 Сутність управління персоналом: цілі, функції та завдання

Сутність управління персоналом полягає в організації та керуванні людськими ресурсами в організації з метою досягнення стратегічних цілей. Управління персоналом займається плануванням, розвитком, мотивацією, утриманням та використанням персоналу з метою досягнення ефективності та конкурентоспроможності організації.

Управління персоналом на підприємстві є складним завданням, оскільки персонал, на відміну від матеріальних ресурсів, має власні здібності і можливість приймати рішення, а також критично оцінювати вимоги, що ставляться до них. Персонал також має суб'єктивні інтереси і є чутливим до управлінських дій, реакція на які є непередбачуваною.

У сучасних умовах управління персоналом набуває особливого значення, оскільки воно дозволяє врахувати широкий спектр питань, пов'язаних з адаптацією індивіда до зовнішніх умов, а також врахувати особистість при побудові системи управління персоналом у організації.

Немає сумнівів у тому, що персонал є найважливішим ресурсом підприємства, який забезпечує його стійке положення та розвиток. Але персонал як ресурс має деякі особливості:

Він активний, тобто працівники завжди мають власні бажання і мотивацію, тому будь-які спроби управляти ними сприймаються через призму їх власних потреб, що може призвести до результатів, відмінних від очікуваних керівництвом.

Цілі управління персоналом включають:

- Забезпечення відповідності кількості та якості персоналу потребам організації.
- Збереження та розвиток талантів та навичок працівників для забезпечення сталого розвитку організації.
- Мотивація працівників до досягнення високої продуктивності та якості роботи.
- Створення сприятливого та мотивуючого робочого середовища для залучення, розвитку та утримання кваліфікованих спеціалістів.
- Забезпечення дотримання норм та політик організації у сфері праці.

Основні функції управління персоналом включають:

1. Планування персоналу: прогнозування потреб у персоналі, розробка структури організації та посадових ієрархій.
2. Набір та підбір персоналу: пошук, оцінка, відбір та прийняття кваліфікованих працівників.
3. Розвиток персоналу: навчання, тренінги, розвиток кар'єрного шляху та планування.
4. Оцінка та оцінювання: визначення продуктивності, навичок та компетентностей працівників.
5. Мотивація та винагорода: стимулювання

Управління персоналом включає в себе як керівників організації, так і фахівців з кадрового управління, що може викликати протиріччя між потребами виробництва, бажаннями керівників і рекомендаціями фахівців.

Керівники та фахівці з управління персоналом також є частиною самого персоналу підприємства, що призводить до зростання суб'єктивних аспектів управління цим ресурсом.

Під персоналом розуміється повний особистий склад найманих працівників на підприємстві, а ті, які перебувають у штаті організації, називаються кадрами. Різні вчені надають різні визначення поняття "управління персоналом" (див. Таблицю 1.1).

Таблиця 1.1 – Визначення вчених щодо управління

Автори	Визначення поняття
В.А.Рульєв, С.О.Гуткевич,Т.Л. Мостенська[2, с. 25]	Забезпечення відтворення та ефективного використання всього персоналу організації з урахуванням досягнення поставленої цілі
О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук	Систематично організована система впливу, що базується на взаємозв'язку організаційно-економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення сприятливих умов для нормального розвитку та ефективного використання потенціалу праці на підприємстві
В.С. Пономаренко	Втілення основних принципів і функціональних завдань, які є необхідними для об'єкта управління для досягнення мети його діяльності; врахування економічних та юридичних законів; встановлення функціональної структури органів управління; забезпечення необхідної інформації, методів та технічних засобів для її обробки
В.І Дериховська	Стратегічна функція, яка складається з розроблення стратегії управління персоналом, підбір кадрів, враховуючи філософію підприємства, стимулювання колективних зусиль, спрямованих на розвиток, заохочення індивідуальної діяльності з урахуванням якості, оптимізацію трудових затрат та створення позитивного соціально-психологічного середовища на робочих місцях
В.О. Храмов, А.П. Бовтрук	Складова частина кадрового управління, яке виступає основним механізмом організації
Л.В. Балабанова, О.В. Сардак , Ф.І. Хміль [8, с. 91]	Як специфічну функцію менеджменту (управлінської діяльності)

Отже, узагальнюючи підходи вчених, можна зазначити, що управління персоналом (англ. Human Resource Management) - це галузь знань і практичної діяльності, спрямована на забезпечення підприємства "якісним" персоналом, здатним виконувати свої трудові функції, а також на ефективне використання потенціалу персоналу з урахуванням інтересів працівників і підприємства.

З точки зору статистики, персонал (кадри) характеризується структурою, чисельністю і загалом, а також за окремими групами. Промислово-виробничий персонал (ППП) поділяється на чотири категорії залежно від характеру виконуваних функцій: керівники, фахівці, робітники і службовці.

Керівники на підприємстві включають працівників, які займають посади керівників підприємств та їх структурних підрозділів, а також їх заступників. Вони поділяються на лінійних, які очолюють окремі підрозділи, і функціональних, які керують функціональними відділами і службами (наприклад, начальник цеху і начальник відділу кадрів).

Фахівці - це працівники, які виконують інженерно-технічні, економічні та інші функції. До них належать інженери, економісти, бухгалтери, соціологи, юрисконсульти, нормувальники, техніки тощо.

Робітники - це працівники, безпосередньо зайняті виробництвом продукції (послуг), ремонтом, переміщенням вантажів тощо. До них також відносяться прибиральниці, двірники, гардеробники, охоронці. Робітники поділяються на основних, що безпосередньо виробляють продукцію, і допоміжних, які обслуговують технологічний процес.

Службовці - це працівники, які займаються підготовкою і оформленням документів, обліком і контролем, господарським обслуговуванням.

Управління персоналом на підприємстві означає керування людьми в організації з метою забезпечення умов для їх ефективного використання, підвищення якості життя, зміцнення трудових стосунків, зміни мотивації та отримання максимальної віддачі від працівників.

У практиці управління персоналом використовуються різні методи для впливу на підприємство, умови працівників, їх інтереси і поведінку, а також для формування знань, навичок, умінь і здібностей, що дозволяють максимально використовувати потенціал працівників в інтересах успішної реалізації завдань підприємства.

Управління персоналом на підприємстві включає широкий спектр завдань, починаючи з прийому нових працівників і закінчуючи звільненням. Ця функція передбачає надання інформаційної, технічної, нормативно-методичної, правової та документаційної підтримки для ефективного управління персоналом. Керівники та співробітники підрозділів займаються оцінкою результативності керівників і фахівців, оцінкою діяльності підрозділів управління та ефективності заходів з удосконалення управління персоналом. У процесі управління взаємодіють дві сторони: об'єкт управління (персонал) і суб'єкт управління (керівники).

Основна мета управління персоналом полягає у досягненні найбільш успішних результатів шляхом цілеспрямованих дій з використання кадрового потенціалу організації. Мети управління персоналом можуть варіюватися залежно від характеру діяльності, обсягів виробництва та стратегічних цілей підприємства. Існують два підходи до визначення цілей управління персоналом: максимізація використання кадрового потенціалу для досягнення цілей організації та мінімізація соціально-економічних витрат при досягненні індивідуальних та колективних цілей. Враховуючи це, ефективне управління персоналом передбачає створення умов, що задовольняють інтереси співробітників

## 1.2 Управління персоналом у структурі сучасного менеджменту

Стратегії та практики управління персоналом:

1. Талант-менеджмент: виявлення, розвиток та залучення талановитих працівників.

2. Управління процесом набору та підбору персоналу: рекрутинг, селекція, інтерв'ювання.

3. Мотивація та стимулювання персоналу: фінансові та нематеріальні стимули, системи винагородження, моральне задоволення.

4. Управління розвитком та навчанням: планування навчальних програм, тренінги, розвиток кар'єри.

Загалом, керівники виконують вісім практичних функцій, які включають постановку завдань, планування, інструктаж, контроль, оцінку, мотивацію, організацію та демонстрацію особистого прикладу. Щоб забезпечити ефективну роботу, керівник повинен гармонізувати інтереси індивідів, груп та вирішення управлінських завдань, уникнувши конфліктів між ними, інакше він не зможе виконувати свої обов'язки.

Принципи управління персоналом є основними принципами, що визначають сутність наукової та практичної діяльності у сфері управління персоналом. Вони охоплюють організаційну структуру системи управління персоналом, механізми її функціонування та організаційну культуру.

Ці принципи включають гуманізм, демократизм, диференціацію, єдиноначальність, зворотний зв'язок, професіоналізм, регламентацію, соціально-економічну адаптацію, субординацію, цілепокладання та ефективність. Управління персоналом також ґрунтується на принципах використання персоналу на підприємстві, таких як відповідність чисельності працівників обсягу робіт і кваліфікації, обумовленість структури персоналу об'єктивними факторами виробництва, максимальна ефективність використання робочого часу та постійне підвищення кваліфікації працівників.

Один з ключових принципів управління персоналом - принцип взаємозамінності працівників, який передбачає забезпечення неперервності виробничого процесу незалежно від вибуття працівників з підприємства з будь-якої причини. Крім цього, управління персоналом базується на системі принципів, які включають ефективність, прогресивність, перспективність, комплексність, оперативність, простоту, ієрархічність, автономність,

узгодженість, стійкість, плановість, винагороду, підбір і розстановку, а також інші принципи організації роботи з персоналом.

Успіх управління персоналом залежить від двох основних факторів. По-перше, організація повинна чітко визначити, яку поведінку співробітників вона очікує для досягнення своїх цілей. По-друге, необхідно вибрати методи, які будуть стимулювати співробітників до такої бажаної поведінки.

Методи управління персоналом - це способи впливу на колективи та окремих працівників з метою координації їхньої діяльності в процесі функціонування підприємства. Ці методи можна розділити на адміністративні, економічні і соціально-психологічні. Адміністративні методи базуються на владі, дисципліні і покаранні, використовуються для підпорядкування працівників із дотриманням ієрархічної структури. Економічні методи використовуються для матеріального стимулювання працівників, включаючи надання фінансових заохочень.

Адміністративні методи мають свої обмеження, оскільки орієнтуються на досягнення конкретних результатів, а не на розвиток та ініціативу працівників. В умовах складних завдань та потреби у оперативних рішеннях адміністративні методи можуть бути недостатніми. Економічні методи, натомість, спираються на матеріальну зацікавленість працівників та стимулюють їх через економічні інтереси.

У відмінну від адміністративних методів, соціально-психологічні методи управління передбачають непрямий вплив на об'єкт управління. У цих методах виконавцям встановлюються лише цілі, обмеження та загальна лінія поведінки, а самі працівники шукають оптимальні способи вирішення проблем. За своєчасне і якісне виконання завдань працівники отримують грошові виплати, які вони заробляють своїм старанням і ініціативою, наприклад, через економію або додатковий прибуток. Розмір грошових виплат залежить від досягнутого результату, що стимулює працівників до його максимізації.

Проте економічні методи управління також мають свої обмеження, особливо для працівників інтелектуальних професій, які становлять більшість на сучасних підприємствах. Для них гроші є важливим, але не найголовнішим стимулом роботи.

Соціально-психологічні методи управління базуються на використанні моральних стимулів до праці і впливають на персонал за допомогою психологічних механізмів з метою перетворення адміністративного завдання на свідомий обов'язок і внутрішню потребу людини. Вони мають два напрямки впливу на поведінку працівника і підвищення його трудової активності. З одного боку, вони спрямовані на формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі, розвиток доброзичливих відносин і зміну ролі керівника. З іншого боку, вони сприяють розкриттю особистих здібностей кожного працівника, допомозі в їх вдосконаленні і, в кінцевому підсумку, досягненню максимальної самореалізації людини в трудовій діяльності та підвищенню її ефективності.

На рисунку 1.2 показані основні інструменти, що використовуються для реалізації процесу управління.



Рисунок 1.2. Інструменти системи управління персоналом

Система створена на підставі досліджень [5; 10], представляє збірку основних засобів, які використовуються для ефективного управління персоналом.

Оскільки концепції управління персоналом (людськими ресурсами) розвивалися разом із різними школами управління, вони засвоювали найкращі ідеї попередніх концепцій. За останнє століття, що охопило період промислової революції, роль людини в організації значно змінилася, і тому теорії управління персоналом удосконалювались. У сучасній філософії управлінських ідей виділяють такі групи концепцій (теорій): 1) концепція патерналізму; 2) класичні

теорії; 3) концепції людських відносин; 4) концепції людських ресурсів; 5) сучасні концепції (джерело: [10, с. 432]).

Таблиця 1.3 наводить основні ідеї кожної з основних груп концепцій управління персоналом.

Таблиця 1.3. Характеристика концепцій управління персоналом

Назва концепції	Головні ідеї	Представники
Концепція патерналізму	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Диференційований доступ до влади;</li> <li>- Охоплює всі аспекти життя підлеглих;</li> <li>- Колективна форма соціальної організації;</li> <li>- Виправдовування підпорядкування.</li> </ul>	
Класична теорія	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Індивіди не можуть виконувати роботу самостійно;</li> <li>- Мета керівництва – суворий контроль;</li> <li>- Індивіди можуть управляти своєю працею за умови, наявності відповідної заробітної плати і якщо керівник буде справедливим, задачі будуть спрощені.</li> </ul>	Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Бмерсон, Л. Урвік, М. Вебер, Г. Форд.
Концепція людських відносин	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Індивіди прагнуть до бути корисними, бажають бути визнаними як індивіди. Ці потреби є важливішими за гроші;</li> <li>- Головна задача керівника — зробити так, щоб кожний працівник відчував себе потрібним і корисним;</li> <li>- Самостійність підлеглих;</li> <li>- Головний регулятор відносин колективу — прийняті в групі норми поведінки.</li> </ul>	Е. Мейо, К. Арджеріс, Р. Лікарт, Р. Блейк
Концепція людських ресурсів	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Індивіди намагаються внести свій вклад в реалізацію цілей;</li> <li>- Більшість індивідів здатні до самостійності, творчості, відповідальності, самоконтролю;</li> <li>- Керівництво створює таку обстановку, в якій кожна людина може максимально проявити свої здібності.</li> </ul>	А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Макгрегор
Концепція ситуаційного підходу	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Залежність ефективності управління від умов конкретної ситуації;</li> <li>- Здатність аналізувати ринкову кон'юнктуру й приймати рішення;</li> <li>- Вибір адекватного стилю управління;</li> <li>- Лідерство й керівництво.</li> </ul>	Дж. Вудворт, В. Врум, М. Стівенсон, Ф. Фідлер, П. Герсі
Концепція системного підходу	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Управління за цілями;</li> <li>- Модель «7S»: стратегія, майстерність, загальновизнані цінності, структура, процеси прийняття рішень, персонал, стиль;</li> <li>- Сучасне підприємство розглядається як відкрита й замкнута система.</li> </ul>	П. Дракер, Р. Лайкерт, Т. Пітерс, Р. Уотерман, І. Ансофф

Теорія людського капіталу	- Вплив інтелектуального капіталу на зростання доходу компанії	М. Беккер, Я. Мінсер, Т. Шульц
Теорія стратегічного управління персоналом	- Управління людськими ресурсами й управління організаційною структурою повинні відповідати організаційній стратегії	С. Фомбрун, М. Бір, П. Боксалл, Д. Гест, Д. Сторі
Компетентісно-орієнтований підхід	- Синтез стратегічного управління й соціальних, особистісних та психологічних установок і здібностей персоналу	Дж. Хоткінсон, П. Сперроу, А. Фарнем,

Згідно теорії людського капіталу, у виробництві взаємодіють два фактори: фізичний капітал (засоби виробництва) і людський капітал. Інвестиції в людський капітал охоплюють витрати на здоров'я, освіту, пошук роботи, отримання необхідної інформації, міграцію, професійну підготовку тощо. Величину людського капіталу оцінюють за його потенційним доходом (джерело: [14, с. 19]).

Стратегічне управління людськими ресурсами спрямоване на забезпечення відповідності вимогам конкурентного середовища, яке постійно змінюється. На макрорівні людські ресурси є одним з найважливіших джерел процвітання будь-якої компанії. На цьому рівні людські ресурси можна розглядати як простір, в якому формуються ринкові відносини. Якості окремих осіб і їх спільнот стають визначальними чинниками розвитку та економічного зростання, забезпечуючи процеси відтворення на локальному, регіональному та державному рівнях (джерело: [14, с. 56]).

### 1.3 Методи оцінки ефективності управління персоналом

Оцінка ефективності управління персоналом є важливим етапом, який дозволяє організації оцінити результати своєї діяльності в галузі управління

персоналом і визначити потрібні покращення. Для оцінки ефективності управління персоналом використовуються різні методи, зокрема:

1. Аналіз ключових показників продуктивності (КРІ): Цей метод полягає в вимірюванні та аналізі різних показників продуктивності, які пов'язані з управлінням персоналом. Наприклад, це можуть бути показники, такі як текучість кадрів, задоволення працівників, продуктивність роботи, тривалість процесу набору персоналу тощо.

2. Оцінка працівників: Цей метод базується на оцінці працівників та їхніх результатів роботи. Використовуються різні інструменти оцінки, такі як атестація, 360-градусна зворотна зв'язок, самооцінка, регулярні перегляди в процесі виконання завдань.

3. Опитування та зворотний зв'язок: Цей метод передбачає проведення анонімних опитувань серед працівників для оцінки їхнього сприйняття ефективності управління персоналом. Опитування можуть стосуватись таких аспектів, як комунікація, лідерство, навчання та розвиток, системи стимулювання тощо. Зворотний зв'язок також може бути здійснений через інтерв'ю або групові дискусії.

4. Аналіз бенчмаркінгу: Цей метод передбачає порівняння результатів управління персоналом з показниками інших організацій, які вважаються успішними в даній галузі. Це дозволяє оцінити свою продуктивність в порівнянні з кращими практиками і виявити можливості для покращення.

5. Аудит управління персоналом: Цей метод передбачає глибокий аналіз управлінських процесів, політик та процедур, що стосуються персоналу. Аудит допомагає виявити слабкі місця та недоліки в системі управління персоналом і розробити рекомендації щодо вдосконалення.

6. Фокус-групи та інтерв'ю: Цей метод включає в себе проведення спеціально організованих групових дискусій або інтерв'ю з представниками різних рівнів персоналу. Це дозволяє отримати глибше розуміння потреб та сприйняття працівників щодо управління персоналом.

7. Економічний аналіз: Цей метод полягає в оцінці ефективності управління персоналом з економічної точки зору. Для цього проводяться розрахунки витрат на управління персоналом та визначаються економічні показники, такі як віддача від інвестицій у персонал, зменшення витрат на текучість кадрів, збільшення продуктивності роботи тощо.

Оцінка персоналу може бути визначена як процес, у якому уповноважені особи (адміністрація, колектив, служба персоналу, зовнішні організації) визначають придатність та успішність працівників у виконанні їхніх обов'язків, досягненні результатів та наявності необхідних кваліфікацій і навичок. Важливо, щоб вимоги до персоналу були чітко сформульовані, тому вони розробляються експертами. Однак, оцінка персоналу більш точна, коли в неї включаються самі оцінювані особи [13, с. 296].

Оцінка персоналу включає основні та додаткові чинники. Основні чинники оцінки є необхідними для створення повної картини про співробітника, тоді як додаткові чинники допомагають розкрити його в більш детальний спосіб. У таблиці 1.3 представлені основні чинники оцінки персоналу.

Аналізуючи таблицю 1.3, можна зробити висновок, що якість управління персоналом залежить від багатьох чинників. Навіть у процесі найму та відбору персоналу, важливо враховувати ці чинники для оцінки співробітників. Оцінка персоналу є основою для розвитку та вирішення проблем кадрової політики підприємства. Вона має формальну та стандартизовану природу та орієнтована на оцінку співробітників, що займають певні посади. Систематична оцінка персоналу стала важливим інструментом для розвитку персоналу в сучасних умовах і сприяє досягненню виробничих цілей та вирішенню конфліктних ситуацій [14, с. 64].

Оцінка персоналу є дуже чутливим процесом, пов'язаним з мотивацією, кар'єрним плануванням, підвищенням кваліфікації та кадровим регулюванням. Оцінка персоналу може бути розбита на дві складові: оцінку праці і оцінку персоналу. Оцінка праці дозволяє порівняти реальний обсяг, якість і

інтенсивність праці з планованими показниками. Оцінка персоналу включає в себе оцінку підготовки працівника до виконання конкретної діяльності, виявлення його потенціалу та розробку кадрових заходів для досягнення цілей кадрової політики. Існує кілька методів оцінки персоналу, таких як індивідуальна оцінка, групова оцінка та технічні методи, які допомагають зібрати та обробити об'єктивну інформацію про персонал [15, с. 77].

Методи оцінки персоналу можна розділити на дві основні категорії: традиційні методи оцінки персоналу і нетрадиційні (нові) методи оцінки персоналу. До традиційних методів оцінки персоналу належать такі широко поширені підходи:

Оцінка за діловими якостями, яка може бути бальною або небальною. Цей метод полягає у виборі варіантів якостей, які найбільш відповідають особі, яку оцінюють.

Оцінка за результатами діяльності, включаючи виконання поставлених завдань з урахуванням їх значущості. Цей підхід дозволяє оцінити ефективність працівника на підставі досягнутих результатів.

Оцінка в системі "Управління за метою", яка передбачає спільну постановку мети керівником і працівниками, спільний вибір засобів і етапів досягнення мети, поточну періодичну оцінку та підсумкову оцінку через обговорення.

Нетрадиційні методи оцінки персоналу включають такі підходи:

1. Використання системи тестів, спрямованих на виявлення психологічних особливостей співробітника, а також оцінку його інтелектуальних та творчих здібностей, пам'яті і інших аспектів.

2. Використання опитувачів, що дозволяють отримати більше інформації про мотивацію співробітників, рівень конфліктності, оцінку політики адміністрації тощо.

Усі показники оцінки діяльності персоналу можна розділити на три основні групи:

1. Результативність праці, яка включає об'єктивні і суб'єктивні показники. Об'єктивні показники є легко вимірюваними та охоплюються інформаційною системою підприємства, тоді як суб'єктивні показники використовуються у випадках, коли числові критерії ефективності складно встановити.

2. Показники професійної поведінки, які включають аспекти, такі як спроможність до співпраці, самостійність у прийнятті рішень та готовність до взяття на себе додаткової відповідальності.

3. Показники особистісних якостей, що є найскладнішими для визначення, оскільки потрібно вибрати найбільш значущі якості, які впливають на результати професійної діяльності, а також виміряти їх, що може бути викликом.

При формуванні системи показників оцінки необхідно враховувати, що всі три групи показників мають однакову важливість для оцінки діяльності, і пріоритетизація однієї групи може призвести до знецінення інших. Крім того, система показників повинна охоплювати всі суттєві аспекти трудової діяльності, але не повинна бути надто громіздкою, що вимагає великих зусиль і ресурсів для її застосування.

Податковими методами оцінки ефективності управління персоналом на підприємстві є продуктивність праці, трудомісткість та рентабельність персоналу.

Продуктивність праці визначає результативність корисної праці протягом певного періоду часу і відображає ефективність праці окремого працівника або всього колективу підприємства. Вимірюється продуктивність праці через середньорічний, середньоденний та середнього динамічного виробітку продукції. Ці три показники дозволяють аналізувати використання робочого часу. У випадку зниження годинної, денної та річної продуктивності необхідно встановити причини, пов'язані зі зв'язками внутрішнього простою та відсутністю на роботі, і розробити заходи для поліпшення використання робочого часу. Різні

фактори впливають на продуктивність праці, і їх вплив оцінюється шляхом відповідного розрахунку. Середньорічний виробіток одного працівника залежить від таких факторів, як частка робітників у загальній чисельності персоналу, кількість робочих днів за рік, середня тривалість робочого дня та годинний виробіток одного працівника.

Трудомісткість робіт відображає витрати живої праці, вимірювані у робочому часі, необхідному для виробництва одиниці продукції або послуги. Зазвичай трудомісткість вимірюється у нормо-годинах, як фактичні години, витрачені на виробництво одиниці роботи.

Рентабельність персоналу є важливим показником для оцінки ефективного використання трудових ресурсів на підприємстві в умовах ринкової економіки. Цей показник визначається як співвідношення прибутку до середньорічної чисельності промислово-виробничого персоналу.

Важливо використовувати комбінацію різних методів оцінки ефективності управління персоналом для отримання повної та об'єктивної карти. Результати оцінки допоможуть ідентифікувати сильні та слабкі сторони управління персоналом і впровадити необхідні покращення для досягнення кращих результатів.

## 2 ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА АНАЛІЗ ШЕПЕТІВСЬКИЙ РЕМ - ПАТ ХМЕЛЬНИЦЬКОБЛЕНЕРГО

### 2.1 Загальна характеристика «ШЕПЕТІВСЬКИЙ РЕМ » як об'єкта дослідження

ТОВ "Хмельницькобленерго" було створено у формі відкритого акціонерного товариства відповідно до Указу Президента України від 4 квітня 1995 року. Засновником цього товариства являється держава в особистості Міністерства енергетики і електрифікації України.

Основна ціль діяльності окремого підрозділу Товариства - району електричних мереж (РЕМ) полягає у взаємодії з виробничо-господарською діяльністю Товариства, спрямованою на захист інтересів Товариства, зокрема отримання прибутку для розвитку, задоволення інтересів акціонерів та задоволення економічних і соціальних потреб працівників, а також забезпечення надійного, безперебійного і безпечного постачання та/або розподілу електричної енергії споживачам.

Головним об'єктом діяльності РЕМ є розподілення електроенергії на своїй території, включаючи експлуатацію розподільчих систем, таких як електричні мережі, полюси, лічильники та кабелі, які забезпечують постачання електроенергії кінцевим споживачам. Основним завданням РЕМ є надійне, безперебійне та якісне забезпечення електричною енергією споживачів, які підключені до розподільчих систем. Крім того, РЕМ надає платні послуги споживачам, пов'язані з приєднанням до розподільчих електричних мереж, споживанням електричної енергії та функціонуванням електроустановок.

Головною метою діяльності компанії, відповідно до її установчих документів, є розподіл електричної енергії споживачам в умовах функціонування єдиної енергетичної системи України, а також отримання прибутку від основних видів діяльності для задоволення інтересів акціонерів та забезпечення розвитку компанії. Для досягнення цієї мети проводяться постійні вдосконалення виробничо-технічної бази, реконструкція та будівництво виробничих об'єктів, а також розвиток електричних мереж.

Управління в Шепетівський РЕМ - ПАТ Хмельницькобленерго, яке є типовою для більшості енергетичних підприємств в Україні, становить значну перешкоду для швидкого реагування на якісні зміни у зовнішньому середовищі, гнучкості та оперативності у прийнятті управлінських рішень. Це також призводить до відсутності або недостатньо ефективного виконання функцій стратегічного управління різними структурними підрозділами підприємства.

Використання методів стратегічного менеджменту на підприємстві почалося лише в останні роки. Однак область їх застосування залишається обмеженою, а вище керівництво не має достатнього рівня знань і навичок у використанні інструментів стратегічного планування.

Також на підприємстві існують основні проблеми в управлінні, зокрема:  
Обмежений доступ до інформаційних ресурсів.

1. Відсутність контролю за досягненням стратегічних цілей на всіх рівнях організаційної структури.

2. Часта розробка формальних планів, які не відповідають реальним потребам та не виконуються на практиці.

Для визначення основних техніко-економічних показників діяльності, було використано звітну інформацію підприємства за період з 2020 по 2022 роки, яка була аналізована під час проведення практики. З метою детальнішого вивчення основної операційної діяльності та фінансових результатів ТОВ "Шепетівський РЕМ", розглянемо основні техніко-економічні показники, які були систематизовані у Додатку А

Згідно наявних даних таблиці, чистий дохід щороку мав позитивну тенденцію зростання. За період з 2020 по 2021 рік чистий дохід зріс на 34,44%.

За період з 2021 по 2022 рік чистий дохід зріс на 84,8%. Собівартість реалізованої продукції «ШЕПЕТІВСЬКИЙ РЕМ» відповідно теж збільшувалась впродовж 2021 року, проте у 2022 мала тенденцію до спаду: у 2021 році збільшилась на 28%, а у наступному році знизилась аж на 7,8%.

Річний фонд заробітної плати за період з 2020 по 2021 рік річний фонд заробітної плати зріс на 25,1%.

За період з 2021 по 2022 рік річний фонд заробітної плати зріс на 34,4%.

Середньооблікова чисельність працівників підприємства відображає такі зміни: у 2021 році вона збільшилась на 1 особу, а у 2022 році знову збільшилась на 8 осіб і становила 96 осіб.

Середньомісячна заробітна плата на підприємстві показувала позитивну динаміку зростання щороку. У 2021 році вона зросла на 11,7% до 8 742 тис. грн/особу, а у 2022 році продовжила збільшуватись на 19,8% до 10 478 тис. грн/особу.

Середньорічна продуктивність праці працівників також зросла у період з 2020 по 2021 рік на 14,6%, до 735 тис. грн/особу, а з 2021 по 2022 рік продовжила зростати на 22,3%, до 899 тис. грн/особу. Це є позитивним фактором, оскільки свідчить про підвищення ефективності праці на підприємстві.

У період з 2020 по 2022 роки, ТОВ "ШЕПЕТІВСЬКИЙ РЕМ" демонструвало високу ефективність, оскільки його чистий прибуток з 2021 по 2022 зростав дуже швидко. І хоча в 2021 році чистий прибуток значно зменшився, в 2022 році його приріст становив надзвичайні 256,1%. ( рис. 2.1).

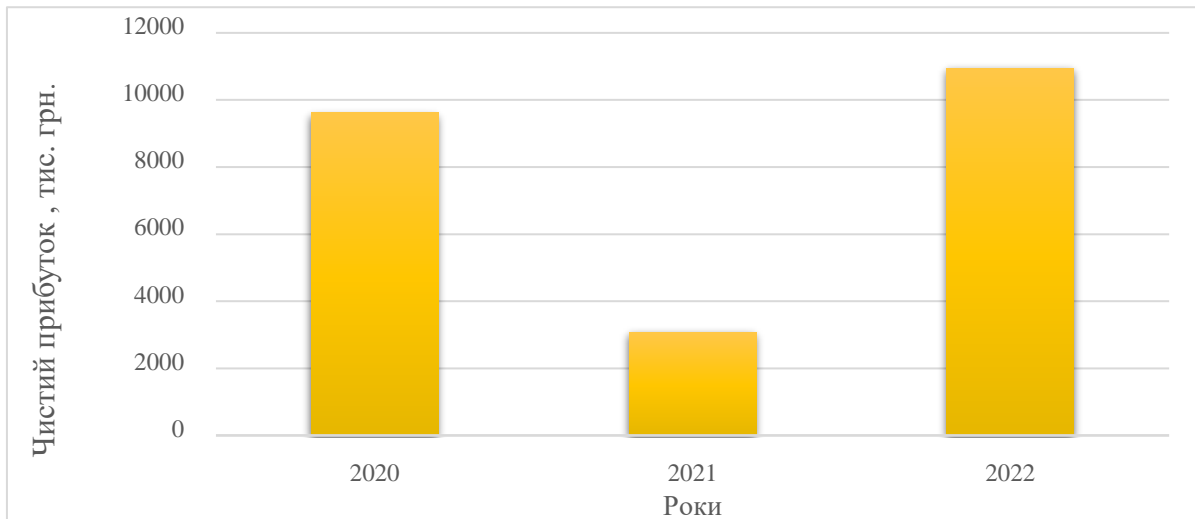


Рисунок 2.2 – Чистий прибуток у ТОВ «ШЕПЕТІВСЬКИЙ РЕМ» протягом 2020 – 2022 років

Як бачимо на діаграмах, чистий прибуток у 2021 році стрімко зменшився, а у 2022 значно підвищився. у 2020 році він становив 9614 тис. грн у 2021 - 3074, а у 2022 - 10947.

Підприємство успішно здійснювало свою діяльність, було прибутковим і мало високу рентабельність, хоча спостерігалась тенденція до зростання собівартості та витрат. Так само, витрати на 1 гривню реалізованої продукції також збільшувалися.

## 2.2 Оцінка ефективності системи менеджменту підприємства

Оцінка ефективності менеджменту підприємства є процесом, який дозволяє визначити результативність господарської діяльності підприємства та його підрозділів шляхом використання системи показників. Цей метод допомагає визначити, наскільки успішно досягаються поставлені завдання.

Вона менеджменту включає забезпечення необхідної інформаційно-аналітичної підтримки для функціонування підприємства. Вона є основою для прийняття управлінських рішень, досягнення поставлених цілей та відповідності місії підприємства. Крім того, оцінка допомагає визначити, наскільки ефективно підприємство може конкурувати в сучасному середовищі.

Ця оцінка являється важливим етапом управління підприємством, оскільки вона дозволяє виявити проблеми та розробити необхідні зміни в стратегії розвитку. Цей процес має велике значення для вдосконалення діяльності підприємства та забезпечення його успішного функціонування (табл 2.2).

Таблиця 2.2 - Аналіз формування фінансових результатів діяльності підприємства

Показник	Од. виміру	Рік			Темпи зміни, %	
		2020	2021	2022	2020/ 2021	2022/ 2021
1	2	3	4	5	6	7
Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн.	44 463	59 783	50 702	134,44	84,8
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	51 776	66281	61174	128	92,2
Інші операційні витрати	тис. грн.	427	3816	959	89,3	25,13
Інші доходи	тис. грн.	-	-	-	-	-
Прибуток від операційної діяльності	тис. грн.	74,5	63,1	49,0	84,69	77,6
Фінансові результати до оподаткування	тис. грн.	9830,3	3133	11365	31,8	362,7
Податок на прибуток	тис. грн.	216,30	99	418	45,7	422,2
Чистий прибуток	тис. грн.	9614	3074	10947	319,7	356,1

Отже, згідно наведених розрахунків, чистий дохід та собівартість пропорційно збільшувались протягом 2020 – 2022 років. У 2021 дохід

зменшився на 34,44 %, а у 2022 скоротився на 15,2%. У свою чергу собівартість спочатку зросла на 28%, та у 2022 збільшилась на 7,8%.

За період від 2020 до 2021 року витрати на інші операційні видатки суттєво зросли, збільшившись на 89,3%.

Проте, з 2021 до 2022 року відбулося значне зменшення цих витрат на 74,87%, що може свідчити про певне покращення у витратній політиці підприємства.

За згаданий період з 2020 по 2021 рік прибуток від операційної діяльності скоротився на 15,3%, що може бути наслідком зростання витрат.

Далі, від 2021 до 2022 року, спостерігалось подальше зменшення прибутку на 22,4%, що може вказувати на виклики, з якими зіткнулося підприємство у цей період.

Фінансові результати до оподаткування дорівнювали 9830,3 тис.грн у 2020, 3133 тис.грн у 2021 та значно підвищились до 11365 у 2022 році.

Рентабельність означає отримання доходу від реалізації продукції, який повинен перевищувати витрати.

Показник прибутковості відображає ефективність всієї економічної діяльності підприємства. Це є одним з найважливіших показників у підприємства, оскільки він показує, наскільки ефективно воно використовує свої ресурси. Оцінка фінансового стану підприємства та прийняття управлінських рішень напряму залежать від аналізу показників рентабельності діяльності. (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 - Аналіз показників рентабельності ТОВ «ШЕПЕТІВСЬКИЙ РЕМ»

Показник	Рік			Темпи зміни, %	
	2020	2021	2022	2020/ 2021	2021/ 2022
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	44 463	59 783	50 702	134,44	84,8

Повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	51 776	66281	61174	128	92,2
Вартість (баланс) капіталу, тис. грн.	70 767	66 789	70 967,8	94,3	106,2
Фінансові результати до оподаткування, тис. грн.	9830,3	3133	11365	31,8	362,7
Рентабельність (збитковість), %	-	-	-	-	-
- сукупного капіталу	0,76	0,87	0,74	-	-
- власного капіталу	1,54	2,74	2,41	-	-
- продажу	0,8	1,7	1,2	-	-
- реалізованої продукції	0,47	0,89	1,04	-	-

Аналізуючи таблицю 2.3 встановлюємо, що рентабельність доходу підприємства зростала протягом трьох років, а чистий дохід значно зменшився, а після чого сильно збільшився. Чистий дохід від реалізації продукції за період з 2020 по 2021 рік, зріс на 34,44%, а період з 2021 по 2022 рік, зменшився на 15,2%.

Повна собівартість реалізованої продукції: з 2020 по 2021 рік, повна збільшилась на 28%, а у 2022 зменшилася на 7,8%.

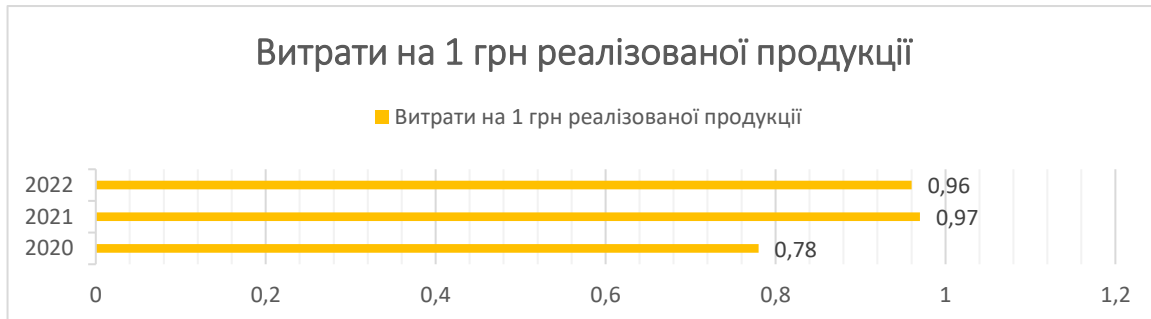
Це означає, що підприємство заробляло більше грошей від своєї основної діяльності, хоча внаслідок цього збільшились витрати.

Вартість капіталу знизилась у 2021 році з 70 767 до 66 789 тис.грн, а у 2022 збільшилась до 70 967,8 тис.грн

Собівартість відіграє значну роль у визначенні ефективності реалізації продукції та генерації прибутку підприємства. Вона враховується для всіх видів діяльності підприємства і використовується як показник фінансового стану.

Аналіз собівартості продукції може бути проведений з використанням таблиці 2.4

Таблиця 2.4 – Динаміка показників собівартості продукції ТОВ «ШЕПЕТІВСЬКИЙ РЕМ»



Показник	Рік			Темпи зміни, %	
	2020	2021	2022	2020/ 2021	2021/ 2022
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	44 463	59 783	50 702	134,44	84,8
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	51 776	66281	61174	128	92,2
Чистий прибуток, тис. грн	9614	3074	10947	319,7	356,1
Витрати на 1 грн. реалізованої продукції	0,78	0,97	0,96	124,3	98,9

Дана таблиця показує нам те, що собівартість у 2020 р. становила 51 776 тис. грн, у 2021 р. – 66281 тис. грн, у 2022 р. – 61174 тис. грн, з чого ми спостерігаємо постійне збільшення собівартості продукції.

Витрати на 1 грн реалізованої продукції протягом трьох років зазнали змін, у 2021 році збільшились на 24,3%, в той час як у 2022 зменшились всього на 1,1%. Динаміку ми ж можемо графічно переглянути на рис.2.1

Рисунок 2.2 – Витрати на 1 грн реалізованої продукції

### 2.3 Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища організації

Оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища організації включає аналіз сильних та слабких сторін організації, а також можливостей та загроз, які впливають на неї.

Внутрішнє середовище підприємства складається з підсистем, елементів та факторів, які визначають його внутрішній стан, можливості та в значній мірі впливають на ефективність його діяльності, а також розкривають сильні та слабкі сторони. Діагностика внутрішнього середовища є необхідною для формування та реалізації ефективної стратегії [3].

Тому було вирішено використати інший метод аналізу для оцінки внутрішнього середовища ТОВ "ШЕПЕТІВСЬКИЙ РЕМ". Зважаючи на специфіку діяльності організації, я проведу у даному звіті аналіз таких аспектів, як персонал, організація управління, маркетингова діяльність та фінансові показники.

Підприємство "Шепетівський РЕМ" надає пріоритет якості, відповідальності та задоволенню клієнтів. Завдяки своїм конкурентним перевагам, вони можуть задовольнити потреби найвимогливіших клієнтів як на внутрішньому, так і на світовому ринку.

Внутрішні фактори включають елементи та взаємозв'язки всередині самої організації, які визначають її склад і ситуативні чинники. Внутрішнє середовище організації формується внаслідок впливу внутрішніх факторів, які є рушійними силами всередині організації.

Загальні висновки з проведеного аналізу показують, що в складовій персоналу організації великий вплив мають такі фактори, як склад та якість персоналу, а також мотивація та умови праці. Показники плинності та розвитку кадрів мають незначний вплив на діяльність організації, оскільки персонал вже має високу кваліфікацію.

Однією зі складових організації системи управління є досвід роботи, мотивація працівників, структура управління компанією, імідж та репутація компанії, що є сильними сторонами. Інші аспекти, такі як організація системи стимулювання збуту та навчання та розвиток персоналу, мають незначний вплив на компанію. Детальна оцінка факторів внутрішнього середовища наведена у таблиці 2.5

Таблиця 2.5 – Оцінка факторів внутрішнього середовища ТОВ «ШЕПЕТІВСЬКИЙ РЕМ»

№ п/п	Характеристика складових внутрішнього середовища	Бали		
		1	2	3
1.	Персонал:			
	- чисельність персоналу організації			+
	- плинність кадрів організації	+		
	- кваліфікація та підготовка персоналу		+	
	- навчання та розвиток персоналу	+		
	- мотивація працівників			+
	- оцінка результатів праці працівників		+	
	- умови праці		+	
2.	Організація управління:			
	- структура управління компанією			+
	- стратегія розвитку організації		+	
	- рівень корпоративної культури	+		
	- ефективність системи менеджменту		+	
	- імідж та репутація компанії		+	
	- досвід роботи організації			+
3.	Маркетинг:			
	- збут продукції			+
	- цінова політика	+		
	- реклама	+		
	- організація системи стимулювання збуту			+
	- асортимент товарного портфелю		+	
	- якість продукції	+		
	- стабільність замовлень			+
4.	Фінанси:			
	- наявний фінансовий стан			+
	- платоспроможність підприємства			+

- рівень заробітної плати		+	
- можливість залучення кредитів			+
- наявність власних обігових коштів			+

На початку варто зазначити, що виявлено, що підтримується не дотримується основних аспектів розвитку: відсутня чітко визначена місія; не встановлені стратегічні цілі для різних сфер діяльності (екологія, персонал, фінанси) на довгострокову перспективу; відсутній моніторинг та аналіз стратегічного середовища.

Для діагностики внутрішнього середовища необхідно оцінити стан систем та компонентів цього середовища, вивчити їх взаємодію та вплив на рівень виробництва, ефективність та конкурентоспроможність підприємства, а також виявити сильні та слабкі сторони. Аналіз факторів макросередовища діяльності підприємства охоплює різноманітні причини та особливості, які можуть впливати на його прибуткову діяльність.

У таблиці 2.6 - Оцінка факторів, які впливають на підприємство

Стан і тенденції попиту на товари підприємства, ступінь привабливості постачальника та конкурентна сила постачальника є найбільш впливовими. Інші фактори, зазначені у таблиці, мають помірний вплив на підприємство.

Таблиця 2.7 – Оцінка факторів зовнішнього мікросередовища ТОВ «ШЕПЕТІВСЬКИЙ РЕМ»

№	Аспект внутрішнього середовища	Сильні сторони	Оцінка у балах	Слабкі сторони	Оцінка балах
1.	Організація управління	Відсутній моніторинг	3	Створення власної місії та започаткування її	3
2.	Маркетинг	Ефективна комунікація з клієнтами	2	Погана якість реклами та маркетингової діяльності	2
3.	Персонал	Кваліфіковані та досвідчені працівники	3	Низька розвиненість системи навчання та розвитку працівників	3
4.	Фінанси	Зростання обсягу продажів продукції та виробництва	2	Збільшення собівартості та вимушене підняття цін	2
5.	Організаційна культура і імідж	Підприємство має встановлену сильну репутацію на ринку	2	Підприємство не приділяє необхідної уваги процесу створення та підтримки своєї репутації	3

Група факторів	Фактори	Оцінка фактора за ступенем впливу на підприємство у балах
Споживачі	1. Стан і тенденції розвитку цільового ринку	2
	2. Стан і тенденції попиту на товари підприємства	2
	3. Ступінь мінливості потреб, вимог, смаків споживачів	3
	4. Купівельна спроможність споживачів	3
	5. Ступінь прихильності споживачів до підприємства	2
Постачальники	1. Конкурентна сила постачальника	2
	2. Ступінь привабливості постачальника	3

	3. Доцільність договірної політики	2
Конкуренти	1. Стан конкурентної боротьби в сфері діяльності підприємства	2
	2. Сила конкурентного тиску	2
	3. Число активних конкурентів	1

Основні фактори макросередовища організації - це:

- економічні;
- науково-технічні;
- природні;
- соціально-культурні.
- політичні;
- правові;
- демографічні;

Таблиця 2.8 – Оцінка факторів зовнішньої діяльності підприємства

Група факторів	Фактор	Характер впливу фактору на підприємство (+,-)	Оцінка ступеня впливу факторів на підприємство у балах
Економічні	1. Нестабільність цін	+	3
	2. Зміни в законодавстві	+	2
	3. Збільшення безробіття	+	2
	4. Рівень податкових ставок	-	1
Політичні	1. Рівень політичної стабільності в Україні	+	3
	2. Зміни в законодавстві	+	2
Правові	1. Законодавчі акти, що регулюють діяльність підприємства	+	3
Демографічні	1. Чисельність населення України	+	1
	2. Статеві-віковий склад населення	-	1
Науково-технічні	1. Нововведення в області товарів	-	1
	2. Нововведення в області технологій	+	2
	3. Нововведення в області менеджменту	+	2
Природні	1. Природні умови	-	1

	2. Стан природних ресурсів України	+	3
	3. Екологічний фактор	+	3
Соціально-культурні	1. Відсутність кваліфікованих кадрів для підприємства	+	1
	2. Зниження купівельної спроможності	+	2

У таблиці 2.8, ми можемо побачити, що природні, політичні, правові та економічні та науково-технічні чинники найбільше впливають на підприємство, такі як: Екологічні фактори, нововведення в області менеджменту, зміни в законодавстві та рівень політичної стабільності в Україні . У свою чергу природні, демографічні чинники не впливають такою мірою на діяльність організації.

Таблиця 2.9 містить перелік можливостей та загроз, які можуть впливати на підприємство, а також розглядаються можливі варіанти заходів, які підприємство може прийняти у відповідь на ці ситуації.

Таблиця 2.9 – Перелік можливостей і загроз зовнішнього середовища організації

Фактори	Оцінка фактора, у балах	Можливі варіанти відповідних дій підприємства
1. Можливості (фактори сприятливого впливу)		
1.1 Оновлення наявного обладнання	3	Провести модернізацію та реконструкцію електричних мереж та систем обліку електроенергії з метою покращення їх функціональності
1.2 Удосконалення організаційної структури.	1	Оптимізувати виробничі зв'язки і забезпечити виконання поставлених завдань.
1.3 Реконструкція та капітальний ремонт виробничих баз.	2	Внести оновлення в технологію виробництва та замінити старі машини і агрегати на нові.

2. Загрози (фактори несприятливого впливу)		
2.1. Зміна потреб, знос основного матеріалу	2	Більшість обладнання морально застаріла і потребує значних капіталовкладень у середньостроковій перспективі.
2.2. Збільшення конкуренції	3	Споживачі (зокрема великі та платоспроможні) переходять до незалежних постачальників.
2.3 Криза та підвищення цін	3	Ймовірність підвищення тарифів для населення до економічно обґрунтованого рівня низька через вплив соціальних факторів

Проведено зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ "Шепетівський РЕМ" за допомогою методології SWOT-аналізу.

Цей аналіз передбачає спочатку виявлення сильних і слабких сторін внутрішнього середовища підприємства, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища. Після цього ми встановимо зв'язки між ними, що можуть бути використані для формулювання стратегії підприємства.

Очевидно, що для того щоб краще зрозуміти внутрішнє середовище підприємства, потрібно дізнатись та його його сильні і слабкі сторони. Нище представлений аналіз цих сторін компанії «Шепетівський РЕМ »(рис 2.11)

Сильні сторони	Можливості
----------------	------------

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Монополія на ринку</li> <li>2. Стратегічне значення</li> <li>3. Виробничі потужності постійно модернізуються і реконструюються</li> <li>4. Існує злагоджена система соціальної підтримки</li> <li>5. Великий акцент робиться на набутті та розвитку кваліфікаційних кадрів.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Оптимізувати виробничі зв'язки і забезпечити виконання поставлених завдань.</li> <li>2. Забезпечити конкурентоспроможність наданих послуг шляхом підвищення кваліфікаційного рівня персоналу.</li> <li>3. Провести модернізацію електричних мереж.</li> <li>4. Здійснити реконструкцію та провести капітальний ремонт виробничих баз.</li> </ol>
Слабкі сторони	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Обладнання має високий рівень зносу</li> <li>2. Енергетичний ринок в Україні підлягає високому ступеню державного регулювання, включаючи процедури отримання ліцензій та встановлення тарифів.</li> <li>3. Компанія не має можливості розширити свою діяльність поза межами регіону.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Знос основного матеріалу, поява конкурентів з привабливішими цінами</li> <li>2. Збільшення конкуренції</li> <li>3 Криза та підвищення цін</li> </ol>

Рисунок 2.11 - Матриця SWOT-аналізу діяльності ТОВ «ШЕПЕТІВСЬКИЙ РЕМ»

На рис. 2.11 зображено SWOT-аналіз діяльності підприємства. Підприємство має кілька сильних сторін включаючи монополію на ринку та стратегічне значення.

Компанія також має стійку позицію, що дозволяє їй ефективно адаптуватися до змін на ринку, помірні ціни на послуги, які компанія пропонує, і злагоджена система соціальної підтримки також є однією з її сильних сторін.

В сучасних умовах кожне підприємство виявляє зацікавленість у ефективному керуванні своєю маркетинговою діяльністю.

Це означає, що вони потребують провести аналіз можливостей на ринку, визначити цільові сегменти, розробити ефективну маркетингову стратегію та успішно управляти реалізацією всіх маркетингових зусиль. У контексті розвитку ринкової економіки в Україні, покращення управління маркетинговою діяльністю підприємств набуває все більшої ваги.

Розглядаючи особливості впровадження партнерського маркетингу в на ТОВ «ШЕПЕТІВСЬКИЙ РЕМ, не можна проігнорувати складові комплексу маркетингу енергетичних підприємств. Ми пропонуємо вдосконалені інструменти, які допоможуть успішно впровадити та реалізувати концепцію партнерського маркетингу в діяльності відповідних підприємств.

Для досягнення даних цілей на ТОВ «Шепетівський РЕМ » необхідно розвинути маркетинговий відділ, який дасть можливість збільшити прибуток підприємства за допомогою здобуття нових споживачів.

У майбутньому, конкуренція на ринку електроенергії зростатиме за рахунок потенційних конкурентів, таких як власні блок-станції споживачів електроенергії та альтернативні енергоносії, такі як газ і тепла енергія. Враховуючи це, ТОВ «ШЕПЕТІВСЬКИЙ РЕМ повинен буде стимулювати використання електроенергії для опалення та підігрівання води, оскільки вона є конкурентоспроможним енергоносієм з високою гігієнічністю та чистотою порівняно з газом.

Проте для успішної реалізації цих стратегій необхідно посилити надійність електропостачання та забезпечити задоволення споживачів шляхом покращення обслуговування.

Це вимагатиме впровадження понятійного інструментарію концепції маркетингу партнерських відносин енергопостачальних підприємств в Україні, співпраці з контрагентами, розширення логістичного обслуговування споживачів та встановлення стандартів логістики у цій сфері.

З метою здобуття лояльності споживачів, енергопостачальні компанії також надаватимуть додаткові послуги в сфері енерговикористання, збереження

та ремонту електроустаткування, а також консалтингові та інформаційні послуги.

Для досягнення цих цілей буде необхідно посилити вимоги до працівників, які взаємодіють безпосередньо зі споживачами електроенергії, наприклад, контролерів індивідуальних споживачів та інспекторів енергонагляду організацій-споживачів.

Ці працівники повинні надавати рекомендації щодо економії електроенергії та вирішувати проблеми споживачів у сфері енерговикористання.

Для досягнення цих цілей компанії енергетичного сектору можуть впровадити концепцію внутрішнього маркетингу, спрямовану на персонал підприємств. Однак, це вимагатиме подальших наукових та практичних досліджень.

Основна економічна мета полягає у збільшенні доходів та прибутку. Незважаючи на те, що витрати на збут ТОВ "Шепетівський РЕМ" зросли протягом 2020-2022 років, необхідно або залучити додаткові кошти, або провести ефективніший перерозподіл бюджету, призначеного на рекламну діяльність підприємства.

Процес розробки рекламної кампанії включає наступні етапи:

1. Аналіз наявної маркетингової ситуації.
2. Визначення цілей рекламної кампанії.
3. Контроль витрат, що націлені на рекламу.
4. Вибір засобів розповсюдження реклами.
5. Складання якісного та мотивуючої реклами для аудиторії

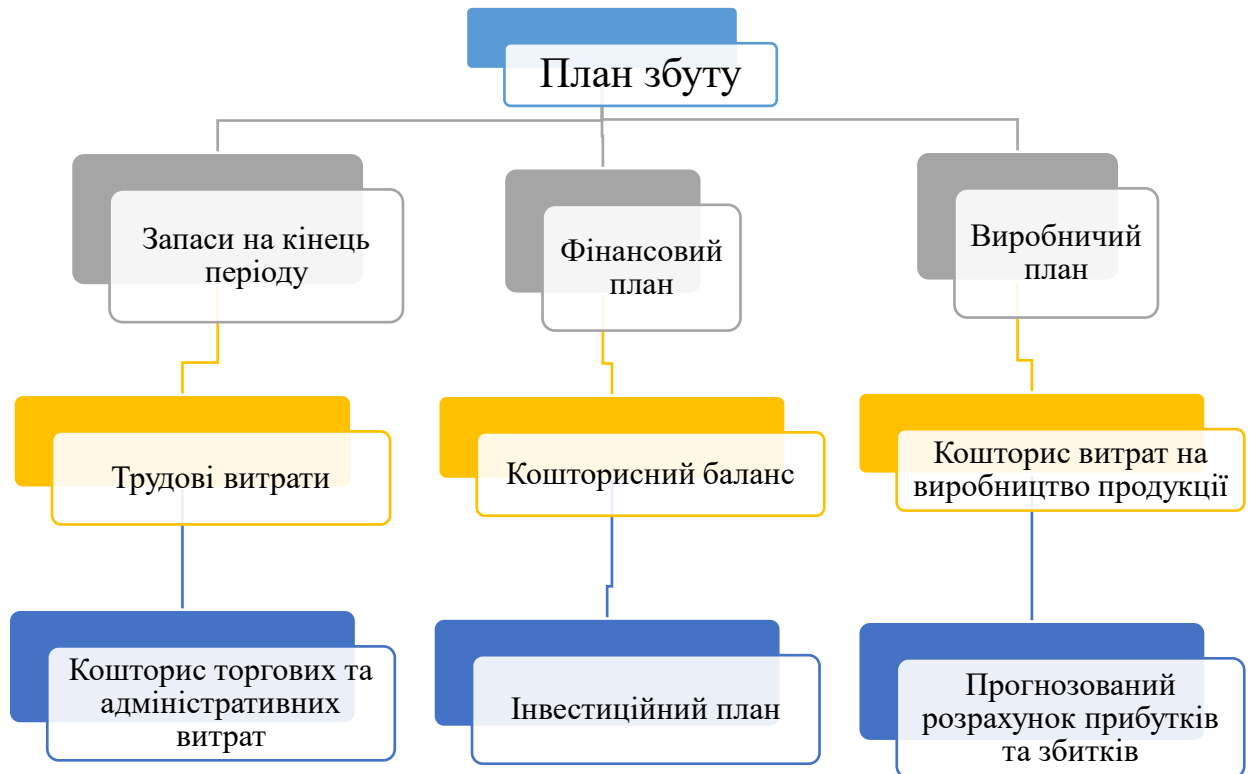


Рисунок 2.3 – План збуту підприємства

Одним із прикладів рекламного підходу, який можна використовувати для порівняння власного товару з конкурентними, є порівняльна реклама. Цей тип реклами має ряд переваг:

1. Забезпечує більш повне та об'єктивне інформування клієнтів.
2. Сприяє розвитку конкуренції, дозволяючи порівняти власний товар з товаром лідерів галузі.
3. Може стати вирішальним фактором для успішної рекламної кампанії завдяки винахідливому порівнянню.

Загалом, систематична та метафорична реклама відіграють важливу роль у маркетинговій діяльності, привертаючи увагу клієнтів та підвищуючи ефективність рекламних кампаній.

Збутовий план є необхідною складовою маркетингової стратегії ТОВ "Шепетівський РЕМ", оскільки він визначає процес введення виробів на ринок

та їхнього продажу для забезпечення прибутку підприємству. Цей етап є ключовим у маркетинговій діяльності.

Основними цілями просування продукції ТОВ "Шепетівський РЕМ" є:

- 1) Збереження позитивних стосунків з діловими партнерами та громадськістю.
- 2) Формування та збереження лояльності споживачів.
- 3) Стимулювання споживачів до певних дій.
- 4) Створення та зміцнення іміджу підприємства.
- 5) Інформування споживачів.
- 6) Збільшення обсягів продажу продукції.

### 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ «ШЕПЕТІВСЬКИЙ РЕМ»

#### 3.1 Аналіз системи управління персоналом на підприємстві ШЕПЕТІВСЬКИЙ РЕМ

Управління персоналом є важливою складовою успіху будь-якої організації. Щоб удосконалити організацію управління персоналом, можна впровадити кілька стратегій і практик. Ось декілька ідей, які можуть бути корисними на підприємстві ШЕПЕТІВСЬКИЙ РЕМ

Чітка стратегія управління персоналом, важливо розробити чітку стратегію, яка відповідає метам і цілям організації. Вона повинна визначати, які навички та здібності потрібні співробітникам, як залучати і розвивати таланти, як оцінювати продуктивність та як зберігати ключових працівників.

Далі необхідно розглянути структуру персоналу на даному підприємстві (табл 3.1)

Таблиця 3.1 – Склад та структура персоналу на ШЕПЕТІВСЬКИЙ РЕМ

Показник	Одиниця вимірювання	Період, роки			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
		2020	2021	2022	2021 до 2020	2022 до 2021	2021 до 2020	2022 до 2021
Середньооблікова чисельність працівників облікового складу, у тому числі:	осіб	80	81	96	1	15	101,2	118,5

- робітники	осіб	60	61	68	1	7	101,6	111,4
- інші категорії працівників	осіб	20	20	30	0	10	100	150

Таблиця надає інформацію про різні показники, їх одиницю вимірювання та зміни в цих показниках протягом трьох років: 2020, 2021 і 2022.

Середньооблікова чисельність працівників за ці роки збільшувалась: на 1,2% у 2021 та на 18,5% у 2022

Склад робітників складав 60 осіб у 2020, 61 особу у 2021 та 68 осіб у 2022 році, тобто мав тенденцію збільшення.

Інші категорії робітників теж збільшувались у кількості у 2022 році на 50%, проте у 2021 залишались сталими.

Таблиця 3.2 – Показники плинності Шепетівський РЕМ

Показник и	Одиниця вимірювання	Значення показника по роках			Абсолютне відхилення	
		2020	2021	2022	2021- 2020	2022- 2020
Середньооблікова чисельність працівників	осіб	80	81	96	1	15
Кількість прийнятих на роботу		5	1	13	-4	12
Кількість звільнених з роботи		3	0	2	-3	2
Кількість звільнених за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни		2	0	2	-2	2
Коефіцієнт плинності кадрів	%	3,75	0	2,02	-3,75	2,02
Коефіцієнт оборотності по прийому на роботу	%	6,25	1,2	13,5	-5,05	-12,3
Коефіцієнт оборотності по вибуттю з роботи	%	3,75	0	2,02	-3,75	2,02

З даної таблиці ми бачимо, що коефіцієнт плинності кадрів у кількісному вимірі зменшився на 3,75 у 2021 році, а у 2022 збільшився на 2,02.

Коефіцієнт оборотності по прийому на роботу дорівнював 6,25 у 2020 році, 1,2 у 2021 році та 13,5 у 2022 році.

Коефіцієнт оборотності по вибуттю з роботи у 2021-2020 роках дорівнював 2,02, далі зменшився до 0, і у 2022 знову зріс до 2,02

З даних розрахунків можна побачити що всі ці коефіцієнти не являються високими, через те, що підприємство впродовж року не сильно змінило чисельність особового складу працівників.

Якщо підприємство не інвестує в розвиток свого персоналу, можуть виникати проблеми зі збереженням талановитих співробітників та втратою компетентності. Недостатність навчання та можливостей для професійного зростання можуть призвести до відчуття стагнації серед працівників та зниження їхньої мотивації.

Необхідно Забезпечити чітку комунікацію між керівництвом та співробітниками, щоб кожен був в курсі організаційних цілей та процесів.

В таблиці 3.1 наведені проблеми управління персоналом, що існують на підприємстві ШЕПЕТІВСЬКИЙ РЕМ

Дані недоліки системи управління персоналом мають негативний вплив на ефективність діяльності організації і відображаються на її економічних результати. Ці проблеми потребують вирішення та впровадження заходів для поліпшення ситуації.

Таблиця 3.3 - Проблеми управління персоналом

п/п	По підприємству	№П П	В кадровій політиці
1	Недостатня кваліфікація та вміння молодих спеціалістів	1	Відсутність системи наставництва та менторства
2	Відсутність системи професійного розвитку	1	Відсутність системи для професійного розвитку співробітників

3	Немає конкретного відповідального спеціаліста, який би керував цим напрямком і розкиданий між двома відділами	1	Низький рівень мотивації співробітників
3	Незадоволеність працівників своєю трудовою діяльністю		Соціальний пакет не відповідає потребам працівників
4	Неефективне делегування повноважень	1	Недосконала організаційна структура
5	Оцінка персоналу	1	Носить формальний характер
6	Не використовуються сучасні технології в управлінні персоналом	1	Управління персоналом не відповідає кадровій стратегії підприємства.

З таблиці 3.3 ми бачимо, що підприємство стикається з рядом проблем, які впливають на ефективність управління персоналом. Ці проблеми поділені на різні напрями і пов'язані з кадровою політикою підприємства.

Ефективний процес підбору та найму персоналу: потрібно розробити структурований процес підбору та найму персоналу, який включає ретельний аналіз вакансій, ефективну рекрутингову стратегію, систематичну оцінку кандидатів та адекватне впровадження нових співробітників.

Професійний розвиток та навчання, з яким є теж значні проблеми в організації. Керівники мають створити систему для розвитку та навчання персоналу, що охоплює тренінги, семінари, внутрішні програми розвитку, менторство та можливості для самоосвіти. Підтримуйте співробітників у їхньому професійному рості та розвитку навичок.

Також важливо враховувати задіяність співробітників: створіть стимули для задіяння співробітників, такі як заохочення до ініціативи, командні проекти та можливості для самовираження.

Низька мотивація працівників, обмежені фінансові ресурси та соціальний пакет, що не відповідає потребам, пояснюють незадоволеність робітників трудовою діяльністю.

Також на підприємстві є відсутня система оцінки та розвитку персоналу може призвести до незадоволеності працівників і зниження їх мотивації.

Без відповідного моніторингу та оцінки прогресу персоналу, організація може не виявити потреби в навчанні, підвищенні кваліфікації або розвитку спеціалістів. Це може призвести до застою та втрати талановитих співробітників, які не отримують можливостей для росту.

Підприємство не має чіткої стратегії управління персоналом, можуть виникати проблеми зі збігом цілей та відповідністю працівників з цією стратегією.

Відсутність чіткого розуміння, які навички та якісні характеристики потрібні працівникам для досягнення стратегічних цілей, може стати перешкодою у розвитку управління персоналом.

Однією з найпоширеніших проблем є недостатня кваліфікація персоналу, що може впливати на якість надання послуг та безпеку роботи.

Брак необхідних знань і навичок може призводити до помилок та збоїв в роботі системи енергорозподілу.

Крім того, низька мотивація персоналу може впливати на їх продуктивність та залученість до виконання робочих обов'язків, що може призвести до зниження якості обслуговування та недостатнього виконання робочих завдань

Неефективне делегування повноважень виникає внаслідок недосконалої організаційної структури та відсутності необхідних управлінських навиків. Крім того, оцінка персоналу здійснюється формально, а сучасні технології не використовуються в управлінні персоналом, що призводить до розбіжностей з кадровою стратегією підприємства.

Подолання проблем управління персоналом також залежить від ефективної комунікації та координації між відділами організації. Недостатня передача інформації, непослідовність у діях та недостатнє спілкування можуть призвести до непорозумінь, конфліктів та затримок у вирішенні проблем.

Недостатня комунікація може спричинити втрату цінної інформації та невпевненість серед персоналу щодо своїх ролей і відповідальностей.

Зокрема, проблема недостатньої професійної майстерності молодих спеціалістів пов'язана з відсутністю системи наставництва та недорозвиненою програмою навчання тренінгам та самонавчанню.

### 3.2 Удосконалення організації управління персоналом

На підставі проведеного аналізу, були запропоновані заходи для вдосконалення системи управління персоналом «ШЕПЕТІВСЬКИЙ РЕМ» (див. Таблицю 3.4).

Таблиця 3.4 - Заходи для вдосконалення системи управління персоналом на «ШЕПЕТІВСЬКИЙ РЕМ»

Напрями	Засоби
Вдосконалення організаційної структури управління «ШЕПЕТІВСЬКИЙ РЕМ»	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Внесення змін до загальної організаційної структури, зокрема, у відділ кадрів та створення відділу управління персоналом.</li> <li>- Розробка «Положення про відділ управління персоналом».</li> <li>- Розробка «Кодексу корпоративної культури та організаційної поведінки».</li> </ul>
Покращення процесу навчання, підготовки та перепідготовки персоналу	- Впровадження системи навчання.

	- Розробка тренінгу «Креативний менеджмент».
--	--

За допомогою вдосконалення організаційної структури, «ШЕПЕТІВСЬКИЙ РЕМ» може забезпечити ефективне використання свого персоналу. Пропонується внести зміни у відділ кадрів та створити сучасний відділ управління персоналом.

Основне завдання директора відділу управління персоналом полягатиме у формуванні сильної команди всередині підрозділу. Директор несе індивідуальну відповідальність за якість команди в своєму підрозділі, забезпечуючи утримання цінних членів команди та надаючи їм мотиваційні та кар'єрні можливості. Він також відповідає за підтримання іміджу «ШЕПЕТІВСЬКИЙ РЕМ» як всередині підприємства, так і за його межами.

В співпраці з підрозділом з роботи з персоналом вони забезпечують наявність перспективних кандидатів на ключові позиції у своєму підрозділі, включаючи постійний пошук найкращих кандидатів на ринку.

Для вдосконалення системи управління персоналом на досліджуваному підприємстві, слід враховувати наступні аспекти:

1) Підвищення кваліфікації працівників: зокрема, потрібно надавати формальну і неформальну освіту, щоб персонал здатний був виконувати повний спектр своїх обов'язків і пристосовуватися до вимог бізнесу та нових методів роботи.

2. Мотивація - слід поліпшити як матеріальну, так і нематеріальну мотивацію співробітників. Це можна здійснювати через надбавки, премії, бонуси, а також організацію конкурсів професійної майстерності, визнання найкращого співробітника року, корпоративні свята та делегування повноважень.

3) Наступним аспектом є планування кар'єри, необхідно розвивати планування кар'єри на підприємстві, враховуючи потенціал та цілі працівників.

Це може включати вертикальне та горизонтальне просування, а також глибше включення в процеси ухвалення рішень.

4) І остання порада - оптимізація організаційного та інформаційного забезпечення: Запровадження автоматизованої системи управління персоналом допоможе полегшити рутинні операції та забезпечити відповідність законодавчим вимогам.

Також важливо створити мотивуючу корпоративну культуру, що сприятиме єдності цілей адміністрації та працівників і розвитку потенціалу персоналу у відповідності з цілями підприємства.

Крім цього, необхідно звернути увагу на розвиток комунікацій в організації. Забезпечення ефективної комунікації між керівництвом і персоналом допоможе збільшити залученість співробітників, знизити рівень конфліктів і покращити робочу атмосферу.

Важливо встановити систему зворотного зв'язку та проводити регулярні зустрічі та наради.

Для подолання цих проблем рекомендується вжити наступні заходи:

Навчання і підвищення кваліфікації персоналу: організувати систематичні навчальні програми, тренінги та семінари для персоналу з метою покращення їх професійних навичок і компетенцій. Забезпечити доступ до ресурсів для самоосвіти та розвитку співробітників.

Мотивація персоналу: Встановити систему стимулювання та мотивації працівників, яка базується на результатах їхньої роботи. Це можуть бути фінансові премії, можливості кар'єрного росту, розвиток особистих навичок та забезпечення комфортних умов праці.

Покращення комунікації та співпраці: Забезпечити ефективну комунікацію між різними відділами та рівнями управління. Впровадити регулярні наради, звітності та інструменти обміну інформацією, щоб забезпечити взаєморозуміння та співпрацю між всіма сторонами.

Розвиток системи оцінки та розвитку персоналу: Впровадити чітку систему оцінки працівників, що враховує їхні досягнення, потенціал та розвиток. Розробити індивідуальні плани розвитку співробітників, які враховують їхні професійні цілі та потреби.

Ефективне управління змінами: При впровадженні нових процесів, технологій або стратегій забезпечити відповідну

Необхідно не забувати про розробку політик та процедур. Визначення чітких політик і процедур у сфері управління персоналом сприятиме уникненню непослідовностей спір, спорів і непорозумінь.

Таким чином комплекс цих заходів матиме змогу покращити дану ситуацію. Звертаючи увагу й на інші фактори можна додати пропозиції удосконалення організації персоналу:

1) Ефективна комунікація: Забезпечте відкриту та ефективну комунікацію в організації. Встановіть систему регулярних зустрічей, які дозволять співробітникам обмінюватися ідеями, ділитися важливою інформацією та висловлювати свої думки та пропозиції. Використовуйте різноманітні комунікаційні канали, включаючи електронну пошту, внутрішні платформи спілкування та особисті зустрічі.

2) Ефективна система оцінки продуктивності. Потрібно розробити систему оцінки продуктивності, яка буде справедливою та об'єктивною.

Вона повинна враховувати як кількісні, так і якісні показники продуктивності, а також особистий внесок співробітників у досягнення організаційних цілей. Забезпечте зворотний зв'язок та розробку планів покращення для співробітників.

3) Збалансована політика компенсації та винагород: Розробіть збалансовану політику компенсації та винагород, яка відповідає ринковим умовам і враховує внесок та результати співробітників. Передбачте систему стимулів та винагород за досягнення поставлених цілей, а також можливості для професійного зростання і кар'єрного розвитку.

4) Створення сприятливого робочого середовища: Забезпечте сприятливе робоче середовище, яке сприяє задоволенню співробітників і підтримує їхню продуктивність.

5) Розгляньте впровадження гнучкого графіка роботи, можливості для балансу роботи та особистого життя, а також програми здоров'я

6) Створення сприятливого робочого середовища: Забезпечте сприятливе робоче середовище, яке сприяє задоволенню співробітників і підтримує їхню продуктивність.

Розгляньте впровадження гнучкого графіка роботи, можливості для балансу роботи та особистого життя, а також програми здоров'я та добробуту співробітників, які включають фізичну активність, психологічну підтримку та соціальні заходи.

7) Ефективне управління конфліктами: Розвивайте навички управління конфліктами серед співробітників і між ними. Забезпечте відкритий діалог, пошук компромісів та використання конструктивних методів вирішення конфліктів. Запроваджуйте програми медіації або тренінги з комунікаційних навичок для поліпшення міжособистісних відносин.

8) Використання технологій управління персоналом: Впроваджуйте сучасні технології управління персоналом, такі як хмарні платформи для збереження даних співробітників, автоматизовані системи обліку робочого часу та системи електронного навчання.

Ще одним варіантом є розширення соціальних пільг та благополуччя персоналу:

Забезпечення соціальних пільг та підтримки співробітників в сфері охорони здоров'я, дозвілля, соціального захисту тощо може значно покращити мотивацію та задоволеність персоналу.

Пропонування гнучких графіків роботи, програми корпоративного здоров'я та інші благополуччя сприятимуть підвищенню якості життя

співробітників. Ще одним варіантом є розширення соціальних пільг та благополуччя персоналу:

Забезпечення соціальних пільг та підтримки співробітників в сфері охорони здоров'я, дозвілля, соціального захисту тощо може значно покращити мотивацію та задоволеність персоналу.

Пропонування гнучких графіків роботи, програми корпоративного здоров'я та інші благополуччя сприятимуть підвищенню якості життя співробітників.

І насамкінець зазначу, що підтримка розвитку лідерських навичок несе величезну роль, адже розвиток лідерських навичок у керівників є важливим елементом системи управління персоналом.

Організація тренінгів, курсів та менторства допоможе розвивати навички ефективного керівництва, комунікації та мотиву

І насамкінець зазначу, що підтримка розвитку лідерських навичок несе величезну роль, адже розвиток лідерських навичок у керівників є важливим елементом системи управління персоналом.

Організація тренінгів, курсів та менторства допоможе розвивати навички ефективного керівництва, комунікації та мотиви.

Далі у наступній таблиці ми розглянемо прогнозовані результати застосування запропонованих та запланованих заходів на даному підприємстві. Результати щодо пропозиції покращення умов, організаційної культури та внутрішньої культури можуть зазнати великого впливу на організацію.

Ці стратегії та практики можуть сприяти удосконаленню організації управління персоналом. Проте, важливо враховувати специфіку вашої організації і контекст, в якому вона діє.

Прогнозований результат застосування заходів щодо вдосконалення відділу персоналу	54
1. Шляхом використання етичних принципів у діловому спілкуванні можна покращити продуктивність взаємин між керівником та працівниками.	
2. Шляхом впровадження співпраці з вищими навчальними закладами, підприємство може ефективно знизити витрати на пошук нових співробітників.	
3. Підвищення рівня організаційної культури.	
4. Шляхом сприяння самоорганізації та ефективної взаємодії між керівником та колективом можна підвищити відповідальність співробітників.	
5. Внутрішня культура підприємства може сприяти зменшенню текучості кадрів та скороченню періоду їх адаптації.	

Потрібно розглянути можливість проведення оцінки потреб і аналізу проблем у вашій організації, щоб знайти оптимальні шляхи вдосконалення управління персоналом, враховуючи конкретні потреби і виклики вашої команди.

Потрібно розробити документи, які визначають стандарти роботи, правила прийому на роботу, оцінки роботи та інші процедури, що допоможуть стандартизувати підходи до управління персоналом.

Застосування цих рекомендацій допоможе організації, що розподіляє енергетику по містах, подолати проблеми управління персоналом і покращити ефективність своєї діяльності. Важливо розуміти, що управління персоналом є постійним процесом, який вимагає постійного моніторингу, оновлення та вдосконалення.

Необхідною умовою успіху є розуміння та визнання важливості персоналу як ключового ресурсу організації. Лише шляхом врахування потреб і інтересів працівників, створення сприятливої робочої атмосфери та надання можливостей для розвитку, організація зможе досягти успіху у своїх цілях та завоювати лояльність та відданість своїх співробітників.

## Висновки

Актуальність дипломної роботи обумовлена потребою у підготовці висококваліфікованих фахівців з глибокими знаннями та практичними навичками, що дозволяють підприємствам ефективно функціонувати на ринку та збільшувати свою конкурентоспроможність.

Управління персоналом є важливою складовою сучасного менеджменту, яка забезпечує ефективну роботу організації шляхом взаємодії зі співробітниками, управління їхніми ресурсами, мотивації та розвитку. У сучасному бізнес-середовищі управління персоналом набуває все більшої ваги, оскільки успіх організації залежить від якості її персоналу та спроможності ефективно управляти ним.

Успішне управління персоналом допомагає організації залучати, розвивати та утримувати найкращих спеціалістів. Крім того, це сприяє покращенню робочої атмосфери, зниженню текучості кадрів, підвищенню продуктивності та досягненню стратегічних цілей організації.

Управління персоналом в сучасному менеджменті є невід'ємною складовою успішного функціонування будь-якої організації. Ефективне управління персоналом дозволяє побудувати команду професіоналів, які працюють на досягнення спільних цілей. Запровадження сучасних стратегій та практик управління персоналом допомагає організації бути конкурентоспроможною на ринку та досягати стабільного успіху.

Отже, управління персоналом є необхідною складовою сучасного менеджменту, яка сприяє досягненню стратегічних цілей організації через ефективне управління людськими ресурсами.

Висновки, отримані в результаті проведеного аналізу, свідчать про значний вплив на діяльність організації таких факторів, як склад та якість персоналу, мотивація працівників та умови праці. Показники плинності та

розвитку кадрів виявили незначний вплив на організацію, оскільки персонал вже має високий рівень кваліфікації.

Система управління організацією включає в себе досвід роботи, мотивацію працівників, структуру управління компанією, а також імідж та репутацію, які є сильними сторонами. Інші аспекти, такі як система стимулювання збуту та навчання та розвиток персоналу, мають незначний вплив на компанію.

Отже, робимо висновок, що у ТОВ "ШЕПЕТІВСЬКИЙ РЕМ" чистий дохід мав позитивну тенденцію на кінець 2022 року.

Собівартість реалізованої продукції під назвою "ШЕПЕТІВСЬКИЙ РЕМ" також зазнавала змін. У 2021 році собівартість збільшилась на 28%, але у 2022 році спостерігалась тенденція до зниження, а саме зменшення на 7,8%.

Річний фонд заробітної плати також відображав позитивну динаміку. За період з 2020 по 2021 рік, річний фонд заробітної плати збільшився на 25,1%, а з 2021 по 2022 рік, цей показник зріс на 34,4%.

Кількість працівників підприємства також зазнавала змін. У 2021 році кількість працівників зросла на 1 особу, а в 2022 році знову збільшилась на 8 осіб, досягнувши 96 осіб.

Середньомісячна заробітна плата на підприємстві демонструвала стійку тенденцію зростання кожного року. У 2021 році вона зросла на 11,7%, досягнувши 8 742 тис. грн/особу, а у 2022 році збільшилась на 19,8%, досягнувши 10 478 тис. грн/особу.

Компанія також проявляє стабільну позицію, що дозволяє їй успішно пристосовуватися до змін на ринку. Вона пропонує свої послуги за помірними цінами, а гармонійна система соціальної підтримки також є однією зі сильних сторін компанії.

Компанія завжди активно вивчає передові технології в галузі виробництва і прагне впроваджувати їх, з метою подальшого вдосконалення своїх процесів

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Крикавський Є.В. Маркетинг енергозабезпечення// Крикавський Є.В., Косар Н.С., Мороз Л.А. // Львів: Національний університет “Львівська політехніка”, 2001. – 178с.
2. Офіційний сайт Кабінету міністрів України [Інтернет ресурс]: <http://www.kmu.gov.ua/>
3. Планування рекламної діяльності. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу : <https://posibniki.com.ua/post-planuvannya-reklamnoio-diyalnosti>.
4. Офіційний сайт міністерства палива та енергетики України [Інтернет ресурс]: <http://www.nerc.gov.ua/>;
5. Мішура В. Б., Спіцин В. Є. «АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ФІНАНСОВОГО СТАНУ» [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [http://www.dgma.donetsk.ua/science\\_public/science\\_vesnik/%E2%84%963\(24%DO%95\) 2017/article/19.pdf](http://www.dgma.donetsk.ua/science_public/science_vesnik/%E2%84%963(24%DO%95) 2017/article/19.pdf).
6. Рентабельність підприємства – Вікіпедія: [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу : <https://www.ukrlogos.in.ua/10.11232-2663-4139.16.43.html>
7. Косар Н.С. Напрями підвищення конкурентоспроможності енергопостачальної компанії // Косар Н.С., Кухаренко І.К., Різенко С.А. // Тези доповідей IV Міжнародної науково-практичної конференції «Маркетинг та логістика в системі менеджменту». – Львів: Національний університет «Львівська політехніка», 2002. – С. 152-163;
8. Офіційний сайт Державного Комітету Статистики України [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/express/expr2020/1109/235.zip>.
9. З.С., Хтей Н.І. Стандарти та елементи логістичного обслуговування у формуванні партнерських стосунків житлово-комунальних підприємств з

клієнтами// Науковотеоретичний журнал Хмельницького національного університету. – Випуск 3, Т.1. – 2009. – №15. – С. 194-200;

10. Холодницька А.В. Актуальні аспекти підвищення соціальної ефективності управління. Науковий вісник ЧДІЕУ. 2012. № 4(16). С. 159–162

11. Щеглова О.Ю. Ефективність управління підприємством та підходи до її визначення. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. Вип. 12. Ч. 2. С. 116-128

12. Чернишова Л.І. Забезпечення розвитку кадрового потенціалу підприємства / Чернишова Л.І., Тропанець М.В., Гайтанжий В.В. // IV Міжнародна інтернет-конференція "Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту" (Одеський національний політехнічний університет. — Одеса, 21—22 травня 2015). — Одеса: ОНПУ, 2015. — С. 205— 208.

13. Чуднова О. К. Організація аналізу основних складових системи управління персоналом в Україні / О.К. Чуднова // Формування ринкової економіки: Збірник наукових праць. – Вип. 15. – К.: КНЕУ, 2016. – С.146 –154

14. Чуднова О.К. Аналіз сучасних систем управління персоналом: міжнародний досвід / О.К.Чуднова // Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць. – Вип.6 (37).- К.: НДЕІ, 2014. – С.97 – 100

15. Щербаков В.Г. Управління персоналом / В.Г. Щербаков. – Х. : ХНЕУ, 2015. – 218 с.

16. Єлець О. П. Мотивація інноваційної діяльності персоналу. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2017.

17. Організація кадрової роботи: консп. лекцій. – Тернопіль: [б. в.]. – 2013. – 141 с. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/9164>

18. Петюх В. М. Управління персоналом: навч.-метод. посіб. [для самостійного вивчення дисципліни]. – К.: Київський національний економічний ун-т, 2000.

19. Азаров А. О., Мороз О. О., Лесько О. Й., Романець І. В. Управління персоналом: навч. посіб. □ Вінниця: ВНТУ, 2014. □ 283 с.

20. Ткаченко А. М. Професійний розвиток персоналу – нагальне завдання сьогодення / А. М. Марченко, К. А. Ткаченко // Економічний вісник Донбасу. – 2014. – № 1. – С. 194–197 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd\\_2014\\_1\\_32](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2014_1_32).

21. Ковальчук, Г.К. Комплексна оцінка стану та розвитку трудових ресурсів / Г.К. Ковальчук, Л.М. Савчук. - Д. : Герда, 2013. - 199 с.

22. Мочерний С. В., Довбенко М. В. Економічна теорія: Підручник / С.В.Мочерний, М.В. Довбенко. – К.: Видавничий центр «Академія», 2010. – 856 с.