

Міністерство освіти і науки України
Луцький національний технічний університет
Факультет бізнесу та права
Кафедра економіки

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ЗА СТУПЕНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ «БАКАЛАВР»

Аналіз та оцінка системи управління персоналом на підприємстві (на матеріалах ТОВ «ДН КЛАСИК»)

спеціальність 051 Економіка

(шифр і назва спеціальності)

освітня програма «Управління персоналом та економіка праці»

(назва освітньої програми)

Виконав: здобувач вищої освіти
Групи ЕК(УП) – 42
ВЕЛИЧКО Марія Василівна

(підпис)

Керівник:
Доктор філософії (PhD), старший викладач
Косінський Петро Миколайович

(підпис)

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту
«__» _____ 20__ р.
К.е.н., доцент
Гарант освітньої програми:
Шубала Ірина Володимирівна

(підпис)

Луцьк – 2024 року

ЛУЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет бізнесу та права

Кафедра економіки

Ступінь вищої освіти: бакалавр

Галузь знань: 05 Соціальні та поведінкові науки

Спеціальність: 051 Економіка

Освітня програма: «Управління персоналом та економіка праці»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки
проф. Шубалий О.М.

«__» _____ 202__ р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

ВЕЛИЧКО Марія Василівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи

Аналіз та оцінка системи управління персоналом на підприємстві (на матеріалах ТОВ «ДН КЛАСИК»)

Керівник роботи: Косінський П.М.

затверджені наказом закладу вищої освіти від «30» грудня 2023 р. №490/01-02

2. Строк подання здобувачем вищої освіти кваліфікаційної роботи «14» червня 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи теоретичні джерела, матеріали науково-практичних конференцій, навчальні видання, науково-аналітичні статті вітчизняних та зарубіжних авторів з питань аналізу й оцінки та підвищення ефективності кадрового потенціалу підприємств, фінансова звітність, звіти із праці й інша документація ТзОВ «ДН КЛАСИК», ресурси глобальної мережі Інтернет.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що потрібно розробити):

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ І ОЦІНКА ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТЗОВ «ДН КЛАСИК»

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

ДОДАТКИ. СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

5. Перелік графічного (ілюстративного) матеріалу:

1. Визначення суті поняття «система управління персоналом»

2. Основні принципи роботи системи управління персоналом

3. Завдання системи управління персоналом

4. Функції системи управління персоналом

5. Показники комплексної оцінки системи управління персоналом

6. Показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «ДН Класик»

7. Структура системи управління персоналом на ТзОВ «ДН Класик»

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис	
		завдання видав	завдання прийняв
<i>1 розділ</i>	<i>Ст. вик. Косінський П.М.</i>		
<i>2 розділ</i>	<i>Ст. вик. Косінський П.М.</i>		
<i>Висновки та пропозиції</i>	<i>Ст. вик. Косінський П.М.</i>		

7. Дата видачі завдання «30» вересня 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи бакалавра	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Обґрунтування теми</i>	<i>до 30.09.2023</i>	
2.	<i>Огляд літератури із досліджуваної проблеми</i>	<i>до 31.10.2023</i>	
3.	<i>1 розділ</i>	<i>до 30.12.2023</i>	
4.	<i>2 розділ</i>	<i>до 15.04.2024</i>	
5.	<i>Висновки та пропозиції</i>	<i>до 20.05.2024</i>	
6.	<i>Формування списку використаних джерел</i>	<i>до 25.05.2024</i>	
7.	<i>Формування додатків</i>	<i>до 27.05.2024</i>	
8.	<i>Оформлення ілюстративного матеріалу</i>	<i>до 31.05.2024</i>	
9.	<i>Нормоконтроль</i>	<i>до 01.06.2024</i>	
10.	<i>Інструментальна перевірка на академічний плагіат</i>	<i>до 07.06.2024</i>	
11.	<i>Представлення кваліфікаційної роботи бакалавра до захисту</i>	<i>до 14.06.2024</i>	

Здобувач вищої освіти

_____ (Величко М.В.)
(підпис) (прізвище, ініціали)

Керівник кваліфікаційної роботи

_____ (Косінський П.М.)
(підпис) (прізвище, ініціали)

АНОТАЦІЯ

Величко М.В. Аналіз та оцінка системи управління персоналом на підприємстві (на матеріалах ТОВ «ДН КЛАСИК»). – Кваліфікаційна робота бакалавра.

Кваліфікаційна робота за спеціальністю 051 Економіка, освітня програма «Управління персоналом та економіка праці». Луцький національний технічний університет. Луцьк, 2024.

Метою кваліфікаційної роботи є здійснення аналізу системи управління персоналом, проведення її оцінки та пошук шляхів вдосконалення на прикладі ТзОВ «ДН Класик». Об'єктом дослідження є система управління персоналом ТзОВ «ДН Класик», власне персонал підприємства. Предметом дослідження є теоретичні та практичні моменти аналізу та оцінки системи управління персоналом підприємства.

У першому розділі розглянуто теоретичні основи функціонування системи управління персоналом; вивчено суть системи управління персоналом та її функції; виділено елементи системи управління персоналом; розглянуто особливості методів аналізу і оцінка системи управління персоналом підприємства.

У другому розділі здійснено аналіз і оцінку показників ефективності системи управління підприємством; розглянуто загальну характеристику ТзОВ «ДН Класик»; проведено аналіз стану системи управління персоналом на підприємстві; здійснено оцінку ефективності системи управління персоналом ТзОВ «ДН Класик».

Результати проведено дослідження та рекомендації щодо покращення ефективності системи управління персоналом подані у висновках та пропозиціях.

Ключові слова: система управління персоналом, людські ресурси, персонал, ефективність персоналу, продуктивність праці, оцінка персоналу, плинність кадрів.

ANNOTATION

Velychko M.V. Analysis and assessment of the personnel management system at the enterprise (on the materials of LLC "DN KLASYK"). Manuscript.

Qualification work of bachelor in the specialty 051 Economics, educational program «Personnel management and labor economics». Lutsk National Technical University. Lutsk, 2024.

The purpose of the bachelor's qualification work is to analyze the personnel management system, assess it and find ways to improve it using the example of LLC "DN KLASYK". The object of the research is the personnel management system of LLC "DN KLASYK", the company's personnel. The subject of the research is the theoretical and practical points of analysis and evaluation of the company's personnel management system.

In the first chapter, the theoretical foundations of the functioning of the personnel management system are considered; the essence of the personnel management system and its functions were studied; the elements of the personnel management system are highlighted; the peculiarities of methods of analysis and evaluation of the company's personnel management system are considered.

In the second section, the analysis and evaluation of the performance indicators of the enterprise management system was carried out; the general characteristics of LLC "DN KLASYK" were considered; an analysis of the state of the personnel management system at the enterprise was carried out; an assessment of the effectiveness of the personnel management system of LLC "DN KLASYK" was carried out.

The results of the research and recommendations for improving the effectiveness of the personnel management system are presented in conclusions and proposals.

Key words: personnel management system, human resources, personnel, personnel efficiency, labor productivity, personnel evaluation, personnel turnover.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	11
1.1 Система управління персоналом: суть, основні завдання, функції	11
1.2 Елементи системи управління персоналом	17
1.3 Особливості методів аналізу і оцінки системи управління персоналом підприємства	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ І ОЦІНКА ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТЗОВ «ДН КЛАСИК»	25
2.1. Загальна характеристика підприємства Тзов «ДН Класик»	25
2.2. Аналіз стану системи управління персоналом на підприємстві	30
2.3. Оцінка ефективності системи управління персоналом на Тзов «ДН Класик»	37
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	54
ДОДАТКИ	56

ВСТУП

Актуальність теми. Підприємство будує свій успіх день за днем завдяки співпраці людей, які дозволяють їй досягати цілей, просувати основну бізнес-ідею чи послугу, реалізовувати її та отримувати прибуток. У наш час важко уявити будь-яку розвинену організацію без ефективної системи управління персоналом. Адже знання того, як шукати, залучати, мотивувати, залучати та вдосконалювати наявний персонал є запорукою позитивного розвитку організації.

Актуальність даної теми полягає в тому, що чітке визнання впливу системи управління персоналом на ефективну діяльність підприємства та рівня її розвитку має безпосередній вплив на розгляд подальших перспектив та прийняття управлінських рішень щодо підвищення ефективності роботи співробітників. Також важливим питанням сьогодення є те, що велика кількість підприємств працює із застарілою системою управління персоналом, що породжує потребу вивчення та використання сучасних тенденцій, принципів, методів управління працівниками. Кожна організація у своїй діяльності може вибирати і застосовувати на свій розсуд основні принципи управління персоналом, від правильного вибору яких залежить ефективність їх роботи. У зв'язку з цим дослідження проблеми системи управління персоналом є не тільки актуальним, але й необхідним, так її неефективність може уповільнити або обмежити успіх і розвиток компанії.

Оцінка ефективності системи управління персоналом завжди була актуальною темою та її дослідження має вагомий вплив для будь-яких організацій. Адже оцінка системи управління персоналом дозволяє підприємству визначити, наскільки кваліфіковані працівники, їх рівень знань та вмінь відповідно займаній посаді, розкриття потенціалу, що в свою чергу є найважливішим фактором, що впливає на результативність співробітників та діяльність організації. Для визначення ефективності виконання поставлених перед працівниками різних завдань, необхідно використовувати різноманітні

методи оцінки. Вони дозволяють визначити сильні та слабкі сторони персоналу та як їх можна використати для отримання великого ефекту та прибутку.

Сутність системи управління персоналом у своїх працях розкрили Балабанова Л.В., Сардак О.В., Вініченко І. І., Руснак А.В., Дериховська В.І., Данюк В.М., Петюх В.М., Цимбалюк С.О., та інші. Питання ефективності системи управління персоналом та її вплив на діяльність підприємства досліджували Довгань Л.Є, Телишевська Л., Кравченко Т.С., Гурченков О.П., а методи її аналізу та оцінки розглядали Атанасов М., Дідур К.М., Сидоренко А. О., Рудьєв В.А., Крушельницька О. В. та інші.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є аналіз і оцінка системи управління персоналом на підприємстві на прикладі ТзОВ «ДН КЛАСИК».

Відповідно даній меті було поставлено такі завдання:

- розкрити суть системи управління персоналом;
- визначити основні завдання, функції та принципи системи управління персоналом;
- розглянути основні складові елементи системи управління персоналом;
- обґрунтувати важливість своєчасної оцінки системи управління персоналом та її вплив на ефективну діяльність підприємства;
- здійснити аналіз показників ефективності системи управління персоналом;
- провести оцінку системи управління персоналом на підприємстві та обґрунтувати можливі перспективи та пропозиції щодо покращення її ефективності.

Об'єктом дослідження є процес аналізу та оцінки системи управління персоналом на ТзОВ «ДН Класик».

Предметом дослідження є теоретичні та практичні сторони аналізу системи управління персоналом та їх оцінка на основі ТзОВ «ДН Класик».

Методи дослідження. Методичною основою кваліфікаційної роботи бакалавра є положення класичної та сучасної економічної теорії, праці провідних вчених, загальнонаукові принципи проведення комплексних досліджень.

Конкретні наукові результати одержано з використанням загальних і спеціальних методів дослідження процесів та явищ у їх взаємозв'язку і розвитку, а саме: діалектичний метод, структурно-логічний та семантичний аналіз (для уточнення та упорядкування термінології у понятійному апараті «система управління персоналом»); метод порівняльного аналізу; системно-ситуаційний метод аналізу складних економічних систем, статистичний і теоретико-економічний аналіз (для визначення існуючого стану системи управління персоналом підприємства); табличний метод, графічний. Обробка даних здійснювалася з використанням засобів комп'ютерної техніки і спеціального програмного забезпечення.

Інформаційною базою дослідження стали теоретичні джерела, матеріали науково-практичних конференцій, навчальні видання, науково-аналітичні статті вітчизняних та зарубіжних авторів з питань аналізу й оцінки та підвищення ефективності кадрового потенціалу підприємств, фінансова звітність, звіти із праці й інша документація ТЗОВ «ДН КЛАСИК», ресурси глобальної мережі Інтернет.

Практичне значення одержаних результатів. На основі аналізу даних підприємства та проведення оцінки показників, сформовано пропозиції щодо покращення ефективності діяльності системи управління персоналом ТЗОВ «ДН Класик». Результати проведеної роботи можуть бути використані для вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження були апробовані під час міжнародного наукового семінару на тему «Україна – ЄС: виклики та перспективи», організованого кафедрою економіки ЛНТУ та кафедрою політики економічної та регіональної Університету Марії Кюрі-Склодовської у Любліні (UMCS) 16 травня 2024 року.

Публікації. За результатами проведених досліджень автором опубліковано тези доповіді за участі у науковому семінарі (0,1 д.а.).

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел. Основний обсяг роботи становить 53 сторінки, в тому числі 8 таблиць, 13 рисунків. Список використаних джерел з 23 найменувань розміщено на 2 сторінках. Робота містить 3 додатки на 24 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Система управління персоналом: суть, основні поняття, функції

Однією із найвагоміших структурних частин підприємства, безсумнівно, є управління персоналом, що впливає на багато моментів робочого життя організації, від першого працівника до формування потужної команди, від внутрішньої комунікації до комунікації з клієнтами та постачальниками.

«Управління персоналом – це адміністративна функція в організації, яка зосереджується на підборі нових кваліфікованих спеціалістів, що відповідатимуть посаді, і підтримці тих, хто вже працює на підприємстві» [10, с.341]. Фахівці з управління персоналом працюють над забезпеченням ресурсів та інструментів, необхідних співробітникам для щоденного успіху та продуктивної роботи. Від найменшої до найбільшої організації, незалежно від її розміру, управління людськими ресурсами є важливою функцією для її розвитку і досягнення успіху.

Сьогодні в науковій літературі можна зустріти багато трактувань сутності поняття «система управління персоналом», кожне з них є індивідуальним визначенням, що свідчить про багатогранність даної категорії (табл. 1.1).

Таблиця 1.1. – Визначення суті поняття «система управління персоналом»

Визначення поняття «система управління персоналом»	Автор
1	2
«Система управління персоналом - це впорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, які відрізняються функціональними цілями, діють самостійно, проте спрямовані на досягнення спільних цілей»[12]	Кравченко Т.С.
«Система управління персоналом - це процес планування, підбору, підготовки, навчання, оцінки і мотивації персоналу, що спрямований на ефективне використання і досягнення мети підприємства»[9].	Руснак А. В.

Продовження табл. 1.1

1	2
«Система управління персоналом - методи, засоби, процедури, прийоми впливу організації на своїх працівників з метою максимального використання їх потенціалу для досягнення завдань та цілей підприємства»[11]	Данюк В.М.
«Система управління персоналом - це система організованих процесів відтворення й ефективного використання всіх кадрів організації, направлених на досягнення поставленої мети, якою є покращення ефективності діяльності та функціонування організації та підвищення якості трудового життя персоналу, які органічно пов'язані разом»[13].	Рульєв В.А.
«Система управління персоналом - комплекс методів та заходів по роботі з персоналом, що спрямований на досягнення цілей підприємства за рахунок цілеспрямованої роботи з співробітниками підприємства»[7].	Крушельницька О. В.
«Система управління персоналом - форма реалізації взаємодії і розвитку відносин управління, виражених в законах і принципах менеджменту, а також в цілях, функціях, структурі, методах, і процесі управління»[10].	Дериховська В. І.

Примітка. Побудовано автором на основі джерел [7; 9–13].

Отже, система управління персоналом – галузь підприємства, яка поєднує різні системи та процеси для забезпечення управління персоналом, бізнес-процесами та їх даними. Це підсистема підприємства, яка має свій механізм, мету та зміст. Вона допомагає відділу кадрів на кожному етапі життєвого циклу працевлаштування, від найму до виходу на пенсію та всього між ними.

Ефективне управління персоналом може забезпечити вагомі переваги як для роботодавців, так і для працівників. Зокрема, для підприємств це вплине на збільшення продуктивності праці, покращення фінансово-економічної діяльності, раціональне використання робочого часу. Працівники, у свою чергу, отримають такі переваги як підвищення кваліфікації, формування навичок і отримання досвіду, розвиток особистості, кар'єрний ріст, стимули, мотиваційні програми. «Формування системи управління персоналом передбачає, окрім наявності сукупності принципів, на котрих вона базується, врахування конкретних обставин, характеру їх впливу на окремі елементи процесу, які за своєю природою володіють значущістю і рушійною силою» [1, с.7].

Отже в наш час, якщо підприємство хоче бути ефективним, йому потрібно вдосконалювати систему управління персоналом, потрібно здійснювати пошук

нових принципів роботи (рис.1.1). HR-менеджери здійснюють чималий вплив на роботу організації, тому їхні навички мають відповідати вимогам сучасного ринку праці, де зростає конкуренція. Завжди є нові шляхи та стратегії вдосконалення управління персоналом, тому кожна компанія обирає свої принципи роботи за власними параметрами та потребами.

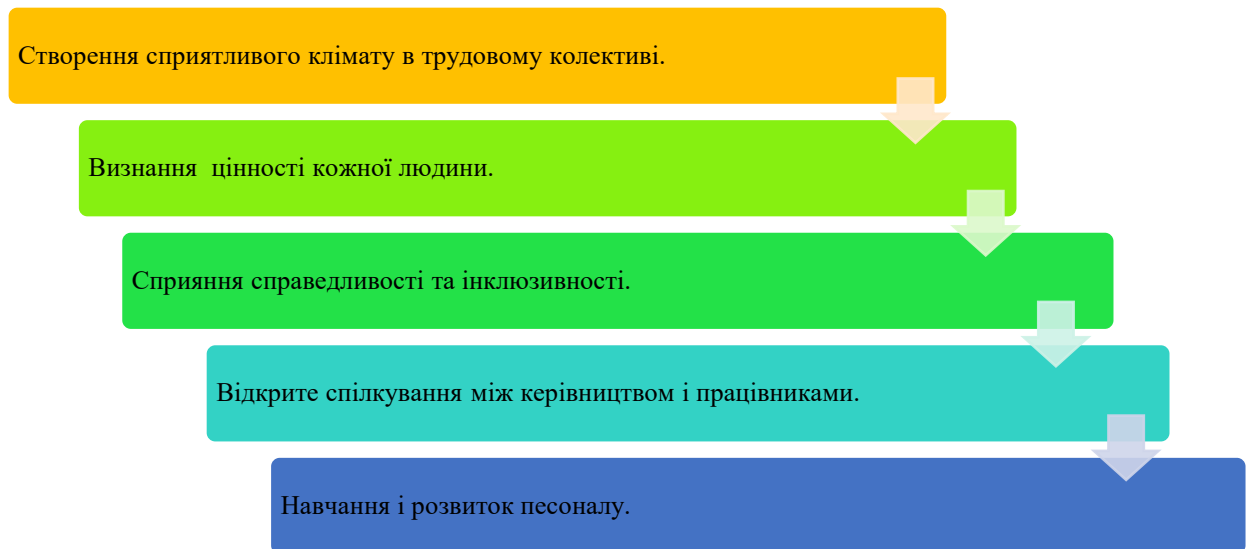


Рис. 1.1. – Основні принципи роботи системи управління персоналом
(побудовано автором на основі джерел [2,4,9,13])

«Створення і підтримка сприятливого клімату вплине на спільну роботу трудового колективу, де працівники один одного можуть підтримати, порадити, допомогти у здійсненні робочих завдань» [6]. Також можна створити місця відпочинку для співробітників або дозволити їм персоналізувати свій простір під свої бажання. Завдяки цьому співробітники відчують, що їх цінують і будуть більше віддаватися роботі.

«Успіх підприємства залежить від здатності його працівників ефективно працювати разом. Ефективне управління людськими ресурсами полягає в тому, щоб кожен співробітник вважав себе частинкою команди, цінував та правильно ставився до всіх інших, поважаючи їх навички, межі та особистісні якості.

Управління людськими ресурсами створює корпоративну культуру, в якій кадрова політика займає відповідний середній шлях між ідеями керівництва та окремими працівниками» [5].

Сприяючи справедливості та інклюзивності, організація стає сильнішою, адже коли до людей ставляться справедливо, вони мають доступ до однакових можливостей і команда є більш згуртованою.

Заохочення відкритого спілкування між керівництвом і працівниками може допомогти всім краще працювати разом. Коли спілкування відкрите, співробітники відчують, що їх слухають і поважають. Вони знають, що керівництво зважає на них і що їхня думка має значення. У свою чергу керівництво може краще зрозуміти, про що піклуються співробітники, і зробити кращий вибір кадрів.

«Персонал є найціннішим ресурсом організації, підтримка їх розвитку і навчання має фундаментальне значення для її зростання. Створення можливостей для навчання та професійного розвитку – це спосіб організації інвестувати в своїх співробітників, цим самим продемонструвати впевненість у їхніх здібностях» [3, с.201]. Співробітники, які відчують цінність і підтримку, є більш мотивованими та докладають більше зусиль до своєї роботи, що призводить до підвищення продуктивності та результатів компанії.

Досить важливо визнавати та винагороджувати найактивніших працівників за їхній внесок. Таким чином, працівники відчують мотивацію працювати краще та старанніше для досягнення цілей компанії. Крім того, це також може стимулювати співпрацю між колегами, оскільки всі працюватимуть для досягнення спільної мети.

Система управління персоналом в кожній організації виконує широкий ряд завдань та умовно їх можна поділити на 3 основні категорії, що зображено на рисунку 1.2. А вже від методики та стилів їх виконання залежить як добробут персоналу, так і продуктивність всієї компанії.

Організаційного характеру	Аналітичного характеру	Стимулюючого характеру	Економічного характеру
<ul style="list-style-type: none"> • забезпечення всіх підрозділів персоналом • навчання і підготовка персоналу • розвиток персоналу • координація, переміщення кадрів • планування потреб у персоналі 	<ul style="list-style-type: none"> • аналіз раціонального використання трудових ресурсів • оцінка роботи персоналу • аналіз витрат на персонал • використання і вдосконалення методів оцінки персоналу 	<ul style="list-style-type: none"> • проведення мотиваційних програм • вдосконалення системи оплати • покращення умов праці • надання можливостей кар'єрного зростання • організація корпоративної культури 	<ul style="list-style-type: none"> • розробка методів раціонального використання персоналу • забезпечення фінансової рівноваги • скорочення витрат на персонал

Рис.1.2. – Завдання системи управління персоналом (побудовано автором на основі джерел [4,6])

Залежно від розміру та типу компанії ці завдання можуть бути більш чи менш застосовними, але загалом для того, щоб ефективно управляти персоналом, потрібно докласти трішки зусиль та проводити своєчасну роботу з працівниками та її оцінку, щоб вчасно запобігти негативним чинникам.

Злагоджена система управління персоналом впливає на моральний дух персоналу: робота в організації, яка надає пріоритет підтримці співробітників, може створити позитивне середовище, в якому вони відчуватимуть себе цінними, а також суттєво вплинути на продуктивність і «довголіття» в компанії.

Система управління персоналом для ефективної роботи має здійснювати ряд функцій, основні з них можна побачити на рисунку 1.3.

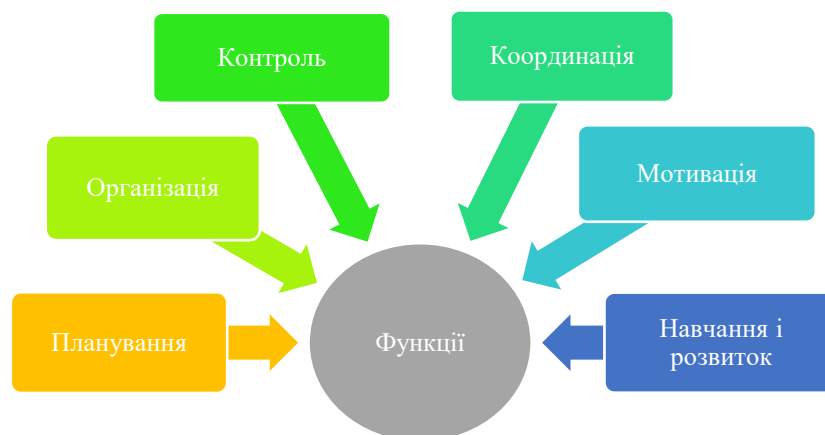


Рис. 1.3. – Функції системи управління персоналом (побудовано автором на основі джерела [4])

«Планування трудових ресурсів полягає у призначенні потрібної кількості людей у потрібному місці, у потрібний час, які мають кваліфіковані знання та підходять для досягнення цілей організації. Планування управління персоналом має бути системним підходом і здійснюється за встановленою процедурою» [14,с.310]. «Планування трудових ресурсів є двоетапним процесом, оскільки планування трудових ресурсів не тільки аналізує поточні людські ресурси, але також робить прогнози кадрів і тим самим складаються програми зайнятості» [3, с.215]. Ця широка кадрова функція охоплює набір, відбір, призначення, розстановку та вступний курс працівників, щоб створити команду ефективних та здібних працівників на користь організації.

Функція «організація» пов'язана з правильним групуванням діяльності персоналу, призначенням різних видів діяльності різним особам і делегуванням повноважень.

«Контроль – це процес оцінки реальних результатів з певним стандартом ефективності, знаходження причин відхилення дійсних результатів від бажаних і введення коригуючих дій, якщо необхідно» [7]. Ця функція відповідає за те, що діяльність організації діятиме відповідно до заявлених планів для досягнення цілей.

Функція мотивації персоналу включає мотиваційні програми, тобто плани заохочення з метою збільшення продуктивності працівників[8,с.499]. Мотивуючим фактором є не лише справедлива оплата праці, яка має бути привабливою, а також додаткові бонуси, преміальні виплати, які послугують стимулом працювати краще.

«Навчання та розвиток персоналу означає планування та виконання програм навчання для всіх категорій працівників з метою розвитку нових навичок та якостей, необхідних для роботи на вищому рівні. Розвиток персоналу варто проводити через програми навчання, а не просто пропонуючи працівникам привабливу заробітну плату» [14,с.311]. Такий розвиток працівників необхідний для задоволення зростаючих і мінливих потреб у персоналі. Підвищення та

переміщення можливі, якщо програми розвитку персоналу впроваджуються регулярно.

Засоби соціального забезпечення також вплинуть на створення ефективної команди. Надання соціальних послуг, до них відносяться медичні, освітні, рекреаційні, житлові, транспортні, покращуючи їхнє матеріальне становище працівників, збільшить її довіру.

На основі вищевикладеного матеріалу можна сказати, що система управління персоналом передбачає забезпечення того, щоб людські ресурси в організації були добре скоординовані та ефективно використовувалися. Основне завдання системи управління персоналом полягає в тому, щоб створити ефективну команду з кваліфікованих спеціалістів, спільна робота яких принесе організації успіх. Для того, щоб виконувати перераховані вище завдання та функції, система управління персоналом має бути багатогранною та постійно вдосконалюватися.

1.2. Елементи системи управління персоналом

Ефективна структура управління персоналом – запорука успіху організації. Аналіз різних аспектів управління персоналом показує, що кожен компонент цієї системи відіграє свою роль у формуванні міцної та згуртованої команди. Кожен елемент системи управління персоналом повинен бути гнучким і здатним адаптуватися під будь-які зміни, що відбуваються в організації (рис. 1.4).

«Система управління персоналом функціонує у поєднанні керуючої та керованої систем. Під керуючою підсистемою, яка вважається суб'єктом системи управління, можна розуміти ту її частину, яка розробляє, приймає і транслює управлінські рішення, забезпечує їх реалізацію. Тобто суб'єктами є керівники різних рівнів управління та різних підрозділів. Керована підсистема вважається об'єктом системи управління персоналом та є тією частиною, що сприймає і реалізує ті рішення на практиці» [4, с. 41].

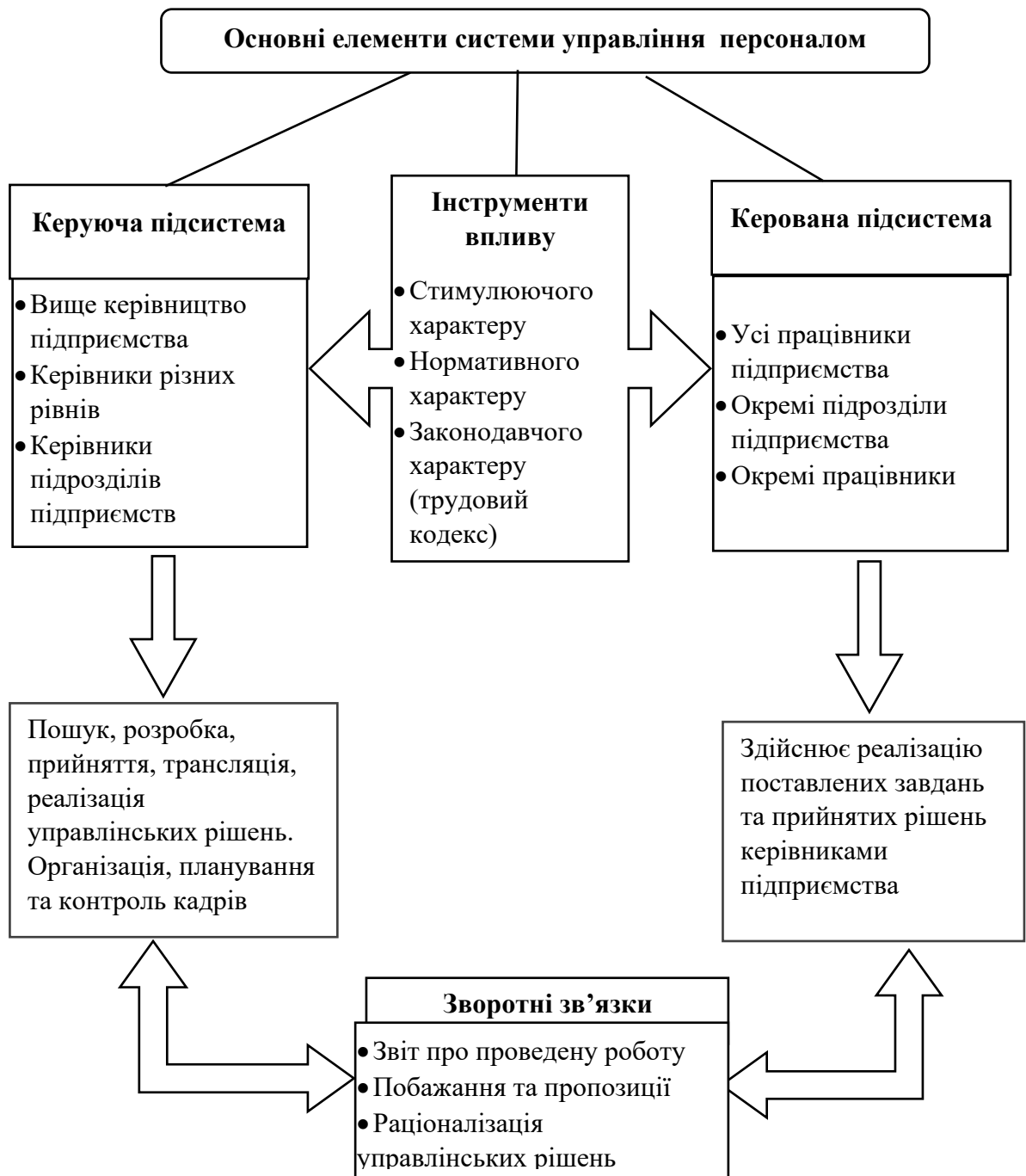


Рис.1.4. – Концептуальна модель взаємозв'язку основних елементів системи управління персоналом підприємства (побудовано автором на основі джерела [13])

Взаємозв'язок всіх елементів системи управління персоналом є важливим на всіх етапах діяльності підприємства. Інструменти впливу створюють взаємодію керуючої та керованої підсистем. Для того, щоб взаємодія вище

перерахованих елементів системи управління персоналом була ефективною, необхідно забезпечити зворотній зв'язок між даними підсистемами. Щоб керівництво змогло аналізувати показники роботи та побачити результати діяльності підприємства, працівники мають надати звіти про виконання поставлених перед ними завдань. А також для покращення продуктивності праці, персонал має мати можливість надати пропозиції та побажання, що позитивно впливатимуть на їх роботу.

Система управління персоналом виконує ряд важливих завдань, які можна розглянути в таблиці більш детально, слід звернути увагу на те, що вона має багатоступеневу структуру підсистем(табл.1.2).

Таблиця 1.2. – Завдання системи управління персоналом

Завдання	Зміст завдання
Загальне управління організацією	управління всіма процесами в організації, загальний контроль
Управління підбором персоналу та комплектацією штату	організація пошуку і найму працівників, проведення співбесід, організація відбору і оцінки персоналу, переведення персоналу, організація ефективного використання робочого часу
Управління маркетингом персоналу	проведення кадрової політики, аналіз і оцінка потреб в персоналі і майбутні прогнози, вивчення та аналіз ринку праці
Забезпечення розвитку персоналу	підготовка та навчання персоналу, організація курсів підвищення кваліфікації, підтримка працівників при вступі на посаду, аналіз і оцінка компетентності персоналу відповідно до займаних посад
Управління відносинами у трудовому колективі	регулювання організаційних відносин, аналіз відкритого спілкування між керівництвом та персоналом, регулювання конфліктних ситуацій між працівниками, аналіз психологічного клімату в колективі
Нормативно-правове управління	Забезпечення нормативних умов праці, аналіз безпеки робочого місця, дотримання гігієни праці, дотримання нормативно-правових актів, юридична підтримка
Забезпечення соціальних норм	дотримання законодавчих норм охорони праці та відпочину, забезпечення соціального розвитку, надання соціальних пільг, послуг
Управління мотивацією працівників	аналіз оплати праці та вдосконалення даної системи, проведення мотиваційних заходів у вигляді як заохочень так і штрафів, знаходження стимулів і компромісів.

Примітка. Побудовано автором на основі джерел [7,9].

Проаналізувавши функціональні підсистеми системи управління персоналом, можна сказати, що кожна з них насичена своїми функціями та завданнями та має різний характер діяльності.

Кожен елемент системи управління персоналом є важливим для повноцінної та безперебійної роботи будь-якої організації. Адже щоб досягти високої ефективності, вона повинна мати достатню кількість досвідчених та кваліфікованих працівників. Саме за ці аспекти відповідає відділ управління персоналом, адже організація- це місце, де всі обрані люди для призначеної роботи працюватимуть разом.

1.3 Особливості методів аналізу і оцінки системи управління персоналом підприємства.

«Ефективна оцінка системи персоналу відіграє величезну роль в управлінні персоналом, будучи основою багатьох процедур, які мають вплив на подальші управлінські рішення. Оцінка системи управління персоналом – це чітко визначений процес, що спрямований на встановлення витрат і вигоди, пов'язаних з управлінням персоналом» [17].

«В результаті опрацьованих наукових джерел, оцінка системи управління персоналом переслідує такі цілі:

- 1) створення інформаційної бази для прийняття рішень у сфері кадрової політики та кадрового планування;
- 2) аналіз та оцінка результатів діяльності працівників та їх компетентність відповідно займаній посаді;
- 3) обґрунтування рішень у сфері оплати праці та матеріальне стимулювання за результатами роботи;
- 4) мінімізація витрат, пов'язаних з персоналом;
- 5) підвищення продуктивності праці;

б) аналіз використання робочого часу і раціоналізація його використання та ін.» [13, с.201].

Система управління персоналом включає сукупність, пов'язаних між собою підсистем, кожна з яких виконує свою функцію та потребує окремої оцінки своїх показників. Для того, щоб здійснити якісну та ефективну оцінку системи управління персоналом, даний процес повинен бути комплексним і систематичним та враховувати показники ефективності всіх її підрозділів.

Показники, які використовуються для проведення комплексної оцінки системи управління персоналом, можна умовно поділити розділити на три групи, як можна спостерігати на рисунку 1.5.

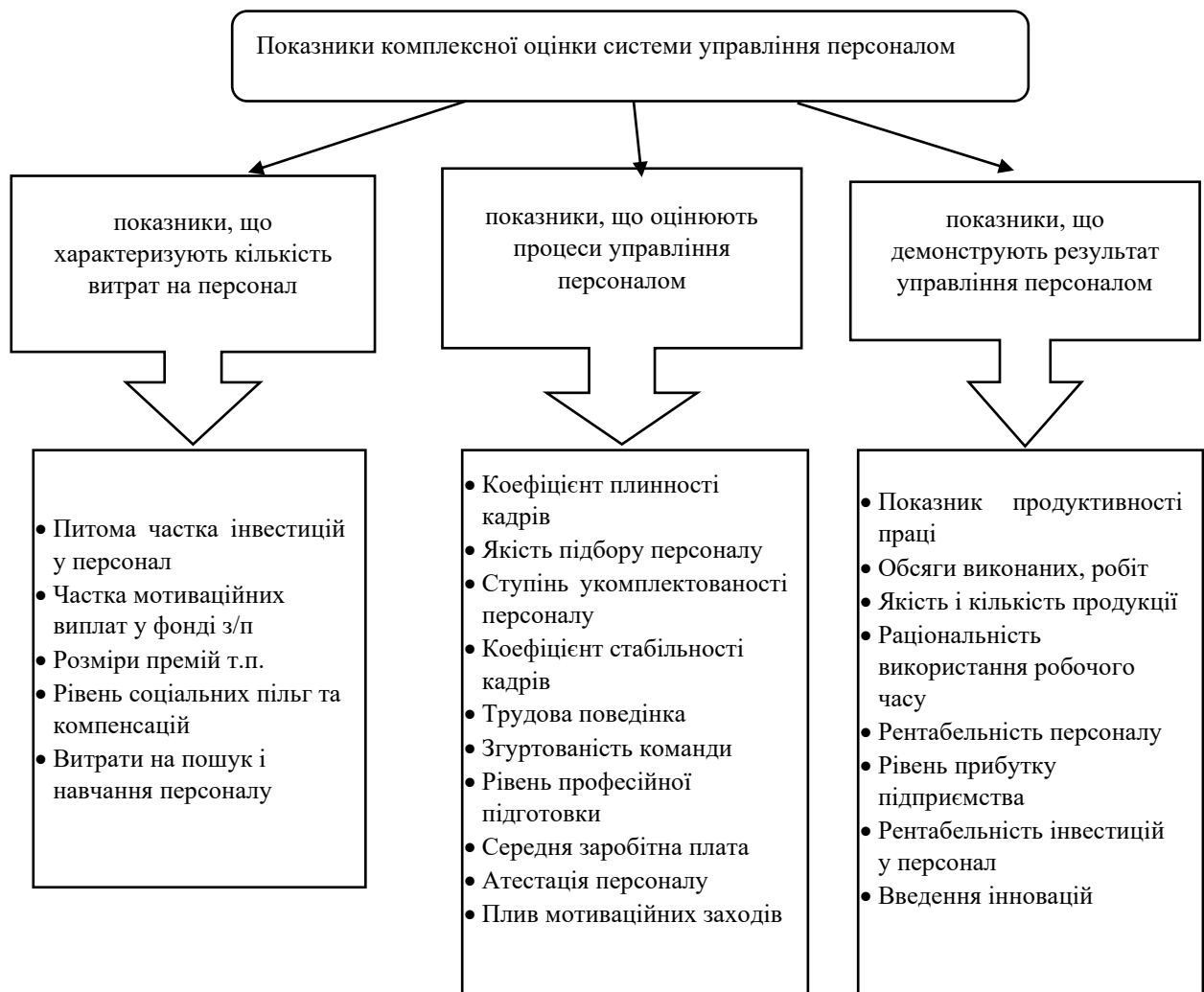


Рис. 1.5. – Показники комплексної оцінки системи управління персоналом
(побудовано автором на основі джерел [18,17,16])

Визначення показників, що характеризують кількість витрат на персонал необхідне для обліку та аналізу коштів, спрямованих на робочу силу. Зокрема, інвестиції у персонал є вагомим внеском у розвиток підприємства, тому необхідно розуміти скільки коштів витрачається та яку користь вони приносять. Це допоможе системі управління персоналом визначити наявні недоліки і прогалини та спрямувати кошти більш ефективно.

«Персонал є динамічним ресурсом підприємства, тому пошук і підбір нових працівників, їх навчання тягне за собою додаткове залучення коштів, які підприємство має враховувати при розрахунку витрат на персонал.

Середні витрати на кадрові питання можна розрахувати за формулами» [13]:

$$\text{Середні витрати на наймання 1 працівника} = \frac{\text{Витрати на пошук, підбір, розгляд кандидатів}}{\text{Кількість прийнятих працівників}} \quad (1.1)$$

$$\text{Середні витрати на навчання 1 працівника} = \frac{\text{Загальні витрати на навчання, стажування}}{\text{Кількість навчаючих працівників}} \quad (1.2)$$

За рахунок визначення показників, що оцінюють процеси управління персоналом можна оцінити ряд функцій системи управління персоналом, зокрема планування, підбір, організацію, розвиток, навчання, мотивацію, координацію працівників, які відповідають за її якісну і ефективну діяльність. Всі ці процеси є взаємопов'язаними, тому їх оцінку треба проводити системно та детально.

Показник плинності кадрів оцінює стабільність персоналу на підприємстві, що свідчить про ефективність роботи HR-менеджерів, рівень охорони праці, умови праці і інше[19]. Висока плинність кадрів може бути великою проблемою для організацій, тому важливо вчасно проаналізувати даний фактор та запобігти проблемі.

«Коефіцієнт плинності кадрів визначається як відношення кількості працівників, які протягом звітного періоду звільнилися з організації до середньооблікової чисельності працівників» [2]:

$$\text{Коефіцієнт плинності кадрів} = \frac{\text{Кількість працівників, що звільнилися}}{\text{Середньооблікова чисельність працівників}} * 100\% \quad (1.3)$$

«Оборот людських ресурсів є неминучим процесом, проте стабільність кадрів також є важливим показником, який необхідний для успіху всієї команди. Коефіцієнт стабільності кадрів визначається як відношення кількості працівників, які мають більше одного року стажу на підприємстві до середньооблікової чисельності працівників» [2].

Визначення показників результативності управління персоналом необхідні для оцінки підсистеми управління підприємством, щоб ефективність діяльності керівного складу. Саме від ефективної діяльності керівного складу залежать основні показники роботи підприємства в цілому.

«Відстеження продуктивності працівників допомагає краще усвідомлювати фактори, що впливають на рівень їх продуктивності. Визначивши і проаналізувавши дані показники можна зосередитися на сферах, які потребують вдосконалення, маючи доступ до цих даних. Також простіше встановлювати досяжні цілі для персоналу, коли вимірюється продуктивність.

Показник продуктивності праці визначається за формулою» [19, с.74]:

$$\text{Продуктивність праці} = \frac{\Pi}{K_{\text{пр}}}, \quad (1.4)$$

де Π – виготовлена продукція, товари;

$K_{\text{пр}}$ – кількість працівників, задіяних у виробництві за певний час.

Здебільшого інвестувати в людський капітал є більш вигідним, ніж інвестиції в обладнання, техніку і інше, адже завдяки професійності та компетентності працівників можна досягти більшого економічного ефекту.

«Показник рентабельності інвестицій у персонал можна визначити як відношення отриманого результату, а саме прибутку від інвестицій до самого розміру інвестицій» [2]:

$$\text{Рентабельність інвестицій у персонал} = \frac{\text{Прибуток від інвестицій у персонал}}{\text{Розмір інвестицій у персонал}} * 100\% \quad (1.5)$$

Даний показник дозволить визначити віддачу вкладених коштів, вибрати ефективніші рішення та зробити прогнози на наступні періоди.

Проаналізувавши сукупність показників та застосовуючи різноманітні методи, підприємство може забезпечити не тільки ефективну оцінку, але й сприяти безперервному зростанню та розвитку.

«Ефективність системи управління персоналом в певній мірі залежить від керівника підприємства, його лідерських, особистих та професійних якостей» [17]. Дієвий керівник має постійно навчатися та вдосконалюватися, опановувати нові методики, ділитися досвідом, працювати над підвищенням продуктивності праці, щоб іти в ногу з часом та досягати вищих показників діяльності підприємства.

Таким чином, загальна оцінка ефективності системи управління персоналом є важливим показником загальної продуктивності підприємства. Без цього неможливо адекватно проаналізувати й оцінити діяльність організації, визначити важливість і необхідність різних співробітників і менеджерів проаналізувати управлінський апарат. Кожне підприємство повинен систематично проводити аналіз та оцінку ефективності системи управління персоналом. Це можна здійснити за допомогою різних показників та критеріїв, однак жоден з них не може надати достовірної та точної інформації. Саме тому аналіз має бути детальним, а оцінка комплексною. що дасть можливість зібрати більший обсяг інформації для аналізу перспектив підприємства і можливостей їх втілення та досягти більш ефективних результатів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ І ОЦІНКА ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТЗОВ «ДН КЛАСИК»

2.1 . Загальна характеристика підприємства ТЗОВ «ДН КЛАСИК»

ТЗОВ «ДН Класик» є однією з кондитерських фабрик мальовничого міста Дубно, яку було засновано у 2009 році (рис. 2.1). «За останніх 5 років організація здійснила бурхливий розвиток, досягла високого рівня та стала однією з лідерів у галузі кондитерських виробів. ТЗОВ «ДН Класик» представляє ТМ «Марія», що реалізує свою продукцію не лише на вітчизняному, а й на європейському рівні. Солодощі під ТМ «Марія» почали виготовлятися в 2010 році, а на сьогоднішній день налічують понад 320 найменувань, які вирізняються своєю унікальністю серед іншої кондитерської продукції. Продукція ТМ «Марія» успішно експортується до 55 країн світу, зокрема до Грузії, Молдови, Азербайджану, Польщі, Чехії, Німеччини, США і ін.» [21].

Повна назва підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю «ДН Класик»
Організаційно-правова форма підприємства	Приватна
Юридична адреса	Україна, 35600, Рівненська обл., м. Дубно, вул. Семидубська, буд.89
Код ЄДРПОУ	36714492
Дата державної реєстрації	29.12.2009р
Розмір статутного капіталу	15 617 923 грн
Керівник підприємства	Паш Микола Васильович
Кінцевий бенефіціар і засновник	Назарук Петро Петрович

Рис. 2.1. – Загальні відомості про ТЗОВ «ДН Класик» (побудовано автором на основі джерел[21,22])

За офіційними джерелами, згідно класифікатора КВЕД, «видами діяльності ТзОВ «ДН Класик» є:

1) основні:

10.82 Виробництво шоколаду, цукерок, какао та інших кондитерських виробів;

2)інші:

10.73 Виробництво борошняних виробів, зокрема макаронів різних видів;

46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями;

47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами

47.78 Роздрібна торгівля іншими невживаними товарами в спец. магазинах

49.41 Вантажний автомобільний транспорт

10.72 Виробництво печива та сухарів; виробів з борошна більш тривалого зберігання» [21].

Для того, щоб оцінити фінансовий стан ТзОВ «ДН Класик», необхідно здійснити аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності (табл. 2.1).

Таблиця 2.1. – Показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «ДН Класик» за 2021-2023 роки.

Показники	Роки			Відносне відхилення, %		
	2021р.	2022р.	2023р.	2022/2021	2023/2022	2023/2021
Дохід від реалізації продукції, тис. грн	93209	125728	146000	34,9	16,1	56,6
Собівартість реалізованої продукції	83948	112335	129968	33,8	15,7	54,8
Валовий прибуток	9261	13393	16032	44,6	19,7	73,1
Чистий прибуток, тис. грн	524	708	1125	35,1	58,9	114,7
Дебіторська заборгованість	25594	32815	35205	28,2	7,3	37,6
Кредиторська заборгованість	22513	25120	20222	12,0	-19,5	-10,2
Довгострокові кредити банків	16162	23546	31776	45,7	35,0	96,6

Примітка. Побудовано автором на основі фінансової звітності ТзОВ «ДН Класик».

Одним з основних показників, за яким можна оцінити ефективність діяльності підприємства є чистий прибуток. Аналізуючи дані таблиці 2.1 бачимо, що у 2023 році порівняно з 2022 роком, чистий прибуток збільшився на 417 тис грн або на 58,9%, а вже порівняно з 2021 роком, збільшився на 601 тис грн або на 114,7%, тобто спостерігається значне підвищення прибутку підприємства, що є важливим показником прибутковості і фінансового стану підприємства та свідчить про покращення діяльності.

Загальний дохід від реалізації продукції протягом 3 років поступово збільшувався і в 2023 році становить 146000 тис. грн, що на 56,6% більше, ніж у 2021 році. Одночасно збільшувалася і собівартість реалізованої продукції. Тобто підприємство збільшило обсяги виробництва, вдосконалило асортимент продукції, розширило канали збуту, за рахунок чого отримало вищий прибуток. Проаналізувавши темпи зростання основних показників фінансово-господарської діяльності, можна вважати, що підприємство є прибутковим.

Витрати організації включають витрати на виробництво продукції та її реалізацію, витрати, пов'язані з персоналом, адміністративні та інші витрати. Зниження собівартості продукції є одним з найважливіших факторів підвищення ефективності виробництва. Управління витратами є досить важливою функцією сучасного підприємства. Якщо підприємство хоче вижити в конкурентному середовищі, потрібно здійснювати аналіз витрат та знаходити способи знизити витрати, зокрема виробничі, до мінімуму. В таблиці 2.2 представлений аналіз витрат ТзОВ «ДН Класик», що дозволяє більш детально розглянути як розподіляються витрати, їх основні напрями, на що більше витрачається. Витрати підприємства не є стабільними, спостерігається тенденція до їх підвищення, що пов'язано з розширенням виробництва, пошуком нових каналів збуту, зміною цін.

Таблиця 2.2. – Аналіз витрат на ТзОВ «ДН Класик» протягом 2021-2023рр.

Показники	Роки			Відносне відхилення, %		
	2021р.	2022р.	2023р.	2022/2021	2023/2022	2023/2021
Собівартість реалізованої продукції	83948	112335	129968	33,8	15,7	54,8
Адміністративні витрати	7795	13769	12894	76,6	-6,4	65,4
з них:	3450	6270	6154	81,7	-1,9	78,4
витрати на адміністративний персонал	3780	6820	6335	80,4	-7,1	67,6
витрати на адміністративні послуги	565	679	405	20,2	-40,4	
інші адміністративні витрати						
Витрати, пов'язані з персоналом	12752,2	12320,4	11936,9	-3,4	-3,1	-6,4
з них:						
заробітна плата, тис грн	11925,2	10328,4	10841,9	-13,4	5,0	-9,1
витрати на навчання персоналу	550	712	780	29,5	9,6	41,8
витрати на підвищення кваліфікації персоналу	250	284	315	13,6	10,9	26,0
Витрати на збут	263	484	505	84,0	4,3	92,0
Інші операційні витрати	497	465	802	-6,4	72,5	61,4
Фінансові витрати	227	148	830	-34,8	460,8	265,6
Витрати з податку на прибуток	115	156	247	35,7	58,3	114,8

Примітка. сформовано автором на основі аналізу даних ТзОВ «ДН Класик».

На підприємстві існує вертикальна організаційна структура управління, яку можна розглянути на рисунку 2.2.

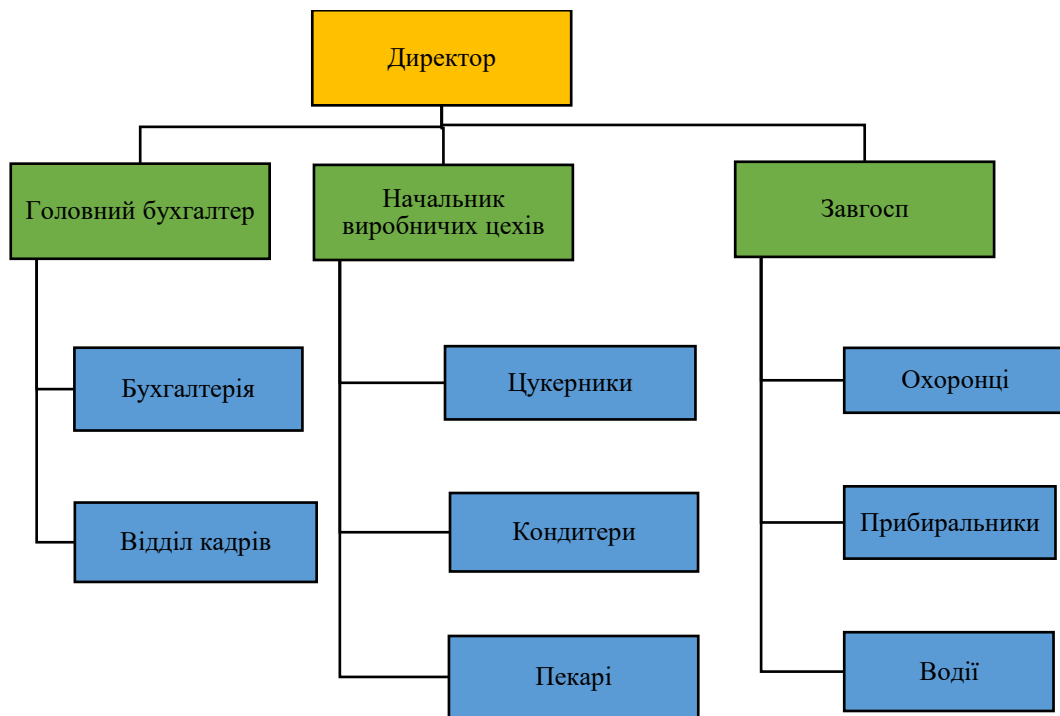


Рис. 2.2. – Організаційна структура ТзОВ «ДН Класик» (побудовано автором на матеріалах ТзОВ «ДН Класик»)

Найвищу ланку організаційної структури займає директор, який є керівником підприємства, має високий статус та широкі повноваження, на якого покладено прийняття всіх основних рішень. Нижню ланку вертикальної структури займають робітники, зокрема цукерники, кондитери, робітники цехів, охоронці, прибиральники та інші. Вони не мають повноважень, а відповідають лише за свою роботу, при цьому саме вони знають всі потреби та деталі виробництва. Між вищевказаними двома ланками існує ще одна – проміжна, яка пов'язує всі процеси, пов'язані з діяльністю підприємства та відповідає за комунікацію між керівництвом та робітниками. Їх функція – донести завдання до робітників, організувати та контролювати їх роботу, а також здійснювати аналіз праці, враховувати пропозиції та побажання робітників та доносити їх керівництву для розгляду.

2.2. Аналіз стану системи управління персоналом на підприємстві

На нашу думку, система управління персоналом на підприємстві ТЗОВ «ДН Класик» не є широко розгалужена. Для аналізу стану системи управління персоналом необхідно розглянути її структуру, що зображено на рисунку 2.3.

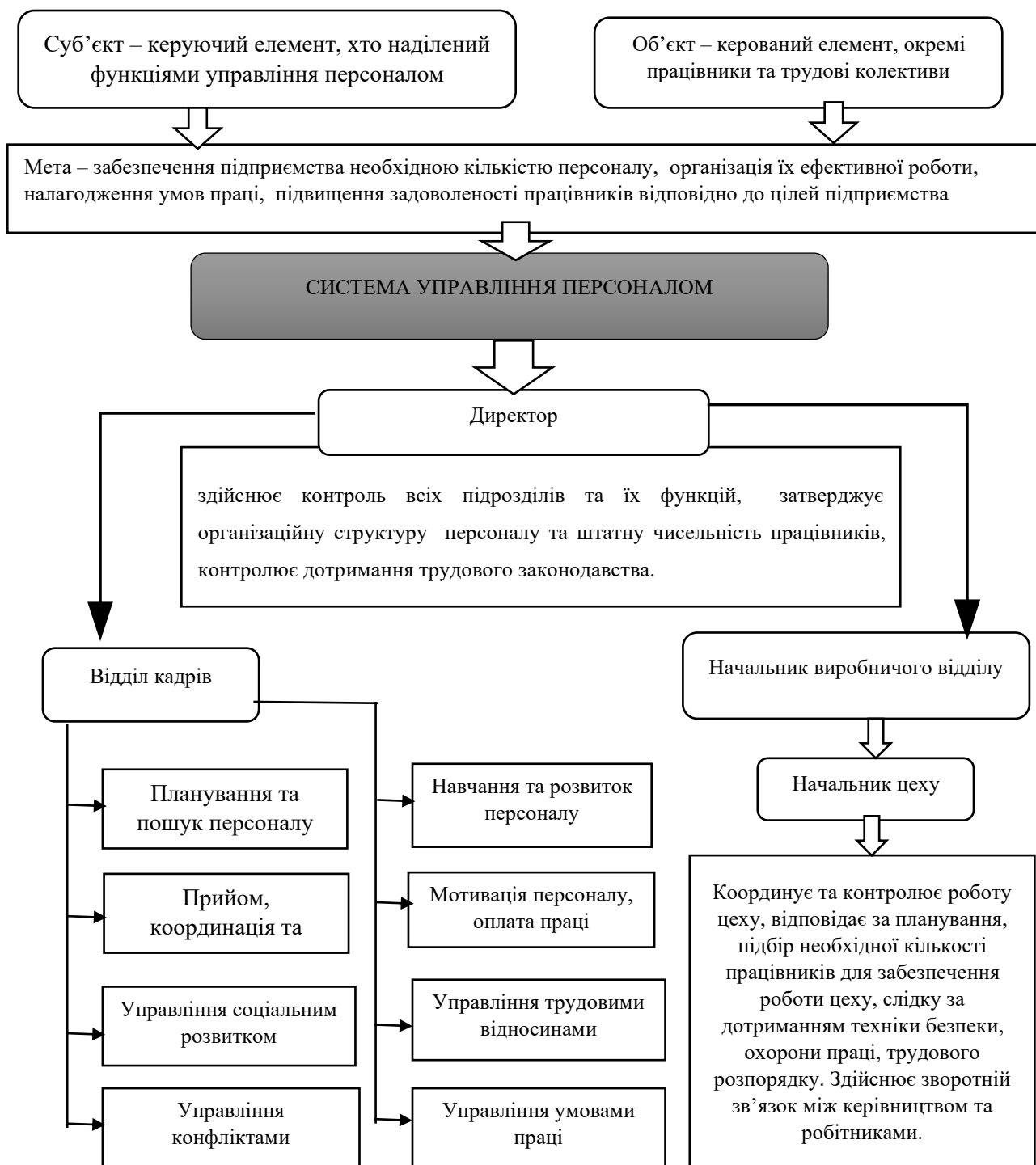


Рис. 2.3. – Структура системи управління персоналом на ТЗОВ «ДН Класик»
(побудовано автором на основі звітності підприємства та джерел [20,19])

Відділ кадрів на ТзОВ «ДН Класик» є основою системи управління персоналом та виконує функції управління людськими ресурсами, по суті несе особливу відповідальність за управління всім досвідом співробітників організації, починаючи з моменту, коли особа подає заявку на посаду, до початку роботи та, нарешті, коли вона залишає її. Відділ кадрів відстежує всю інформацію про співробітників, відповідає за ведення кадрового документообігу і забезпечення дотримання організацією трудового законодавства та стандартів зайнятості. До основних завдань відділу кадрів можна віднести:

1. Здійснюють пошук, підбір, наймання працівників, початковий супровід та допомога новачкам, організація навчання та перенавчання працівників;

2. Відповідають за внутрішні комунікації, здійснюють обробку пропозицій та побажань робітників та доносять їх керівництву для подальшого розгляду, допомагають керівнику налагоджувати стосунки зі співробітниками, вирішують проблеми працівників та можливі суперечки;

3. Відповідають за ведення кадрової документації, передбаченої законом; також вони містять особисті дані та контакти для екстрених випадків кожного працівника;

4. Стимулювання роботи працівників, налагодження ефективної системи мотивації;

5. Планування соціального розвитку, надання соціальних послуг, контроль і координація медичного обслуговування, організація відпусток та лікарняних.

Управління персоналом на виробничому рівні здійснюють начальники цехів – контролюють роботу працівників свого цеху, здійснюють оцінку їх праці та ефективності показників, виявляють можливості вдосконалення та висувають пропозиції з метою підвищення продуктивності роботи та ефективності робітників. Наприклад, впровадження нових технологій чи методів роботи щодо покращення роботи персоналу.

Начальники цехів підпорядковуються керівнику виробничого відділу, звітують про роботу своїх підрозділів, вносять пропозиції щодо покращення роботи персоналу та ефективності виробництва.

Керівник виробничого підрозділу планує виробничий процес, керує графіками виробництва продукції, здійснює контроль за станом виробництва, аналізує результати продуктивності праці робітників, обробляє отриману інформацію від начальників цехів, обговорює їх з керівництвом підприємства.

Директор є вершиною структури системи управління персоналом, здійснює управління та контроль над всіма процесами підприємства.

Жодне підприємство не може існувати без працівників. Система управління персоналом відповідає за те, щоб співробітники на підприємстві приносили взаємну вигоду працівнику та роботодавцю. Персонал є основою підприємства, забезпечуючи його діяльність, успіх та розвиток.

Аналізуючи дані підприємства, можемо спостерігати зміни у середньообліковій чисельності персоналу, динаміку якої зображено на рисунку 2.4.

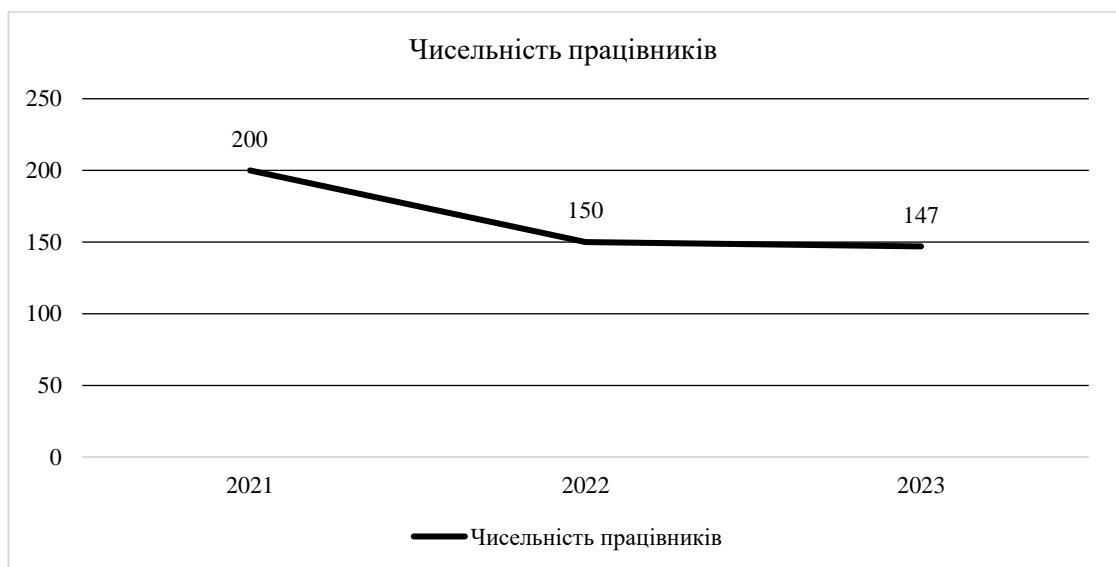


Рис.2.4. – Чисельність персоналу на ТзОВ «ДН Класик» протягом 2021-2023 рр.
(побудовано автором на звіту з праці підприємства)

Чисельність працівників протягом 2021-2023рр. зменшилася на 53 особи. Підприємство розширює обсяги виробництва, при цьому кількість виробничого персоналу зменшилася, що відбулося за рахунок автоматизації багатьох виробничих процесів.

Надалі проаналізуємо структурний розподіл персоналу протягом 2021-2023 рр. на підприємстві «ДН Класик», що представлений в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3. – Чисельність персоналу за їх структурою протягом 2021-2023рр.

Структурні частини персоналу	2021р.	2022р.	2023р.	Відносне відхилення		
				2022/2021	2023/2022	2023/2021
Керівники	4	3	3	-25,0	0	-25,0
Адміністративний персонал	10	10	8	0	-20,0	-20,0
Робітники	170	123	122	-27,6	-0,8	-28,2
Господарчий персонал	16	14	14	-12,5	0	-12,5

Примітка. Побудовано автором на основі аналізу даних ТЗОВ «ДН Класик».

Як бачимо, за аналізований період структура персоналу дещо змінилася, проте є відносно збалансованою, основною частиною персоналу є робітники, так як підприємство є виробничим та потребує чималої кількості людей для роботи у виробничих цехах. Кількість робітників протягом 2021-2023рр. зменшилася на 28,2%, цьому посприяла заміна технології виробництва, оновлення обладнання, але разом це вплинуло на навантаженість решти робітників.

Аналіз персоналу ТЗОВ «ДН Класик» за віковими категоріями представлено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4. - Вікова структура персоналу на ТОВ «ДН Класик» за 2021-2023 рр.

Вік	Чисельність працівників			Питома вага, %		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023
18-30	16	14	13	8,0	9,3	8,8
30-40	81	51	52	40,5	34,0	35,4
40-50	85	65	63	42,5	43,3	42,9
50-60	18	20	19	9,0	13,4	12,9
Всього	200	150	147	100	100	100

Примітка. Побудовано автором на основі аналізу даних ТЗОВ «ДН Класик».

Аналізуючи дані з таблиці 2.4 можна побачити, що на підприємстві працюють працівники різного віку, при цьому більшу частку персоналу займають такі вікові категорії, як 30-40 та 40-50 років. Дані вікові категорії є активними, цілеспрямованими, молодими, такими, що хочуть працювати, можуть працювати понаднормово, перевиконувати план виробництва, що матиме позитивний вплив на продуктивність підприємства.

В таблиці 2.5 можна розглянути розподіл персоналу підприємства «ДН Класик» за статтю.

Таблиця 2.5. – Розподіл персоналу за статтю на ТзОВ «ДН Класик» за 2021-2023 рр.

Категорії працівників	2021р		2022р.		2023р		Відносне відхилення		
	осіб	%	Осіб	%	Осіб	%	2022/ 2021	2023/ 2022	2023/ 2021
Жінки	176	88,0	128	85,3	126	85,7	-27,3	-1,6	-28,4
Чоловіки	24	12,0	22	14,7	21	14,3	-8,3	-4,5	-12,5

Примітка. Побудовано автором на основі звіту з праці ТзОВ «ДН Класик».

Аналізуючи таблиці 2.5 видно, що гендерна структура персоналу на підприємстві є стабільною, причому чисельність працюючих жінок переважає чисельність працюючих чоловіків. Це обумовлено специфікою діяльності даного підприємства, робота пов'язана з виготовленням кондитерської продукції, тому жінки працюють у виробничих цехах, а також у бухгалтерії, відділах маркетингу, збуту і т.п. А чоловіки працюють у категоріях охорони, водіїв, а також керівників.

На підприємстві діє відрядна для робітників та погодинна система оплати праці для адміністративного, господарського персоналу. Відрядна система оплати праці є вигідна тим, що мотивує працівників працювати більше і виробляти більше продукції. Заробітна плата розраховується шляхом множення фіксованої ставки на кількість виробленої продукції. Навички працювати

ефективніше приходять з досвідом, тому підприємству важливо зберігати сталих працівників, що відобразиться на продуктивності праці. Відрядна оплата праці стимулює працівників бути більш продуктивними в робочий час, але це може мати вплив на якість виготовленої продукції. Зважаючи на це, керівництву даного підприємства треба працювати над удосконаленням системи стимулювання.

Для подальшого аналізу заробітної плати, потрібно розглянути фонд оплати праці (рис.2.5).



Рис. 2.5. – Аналіз фонду оплати праці на ТОВ «ДН Класик» у 2021-2023 рр.
(побудовано автором на основі аналізу даних ТзОВ «ДН Класик»)

Заробітна плата є найбільш дієвим засобом впливу на роботу персоналу. Аналізуючи дані з рисунку 2.5, можна сказати, що у 2022 році порівняно з 2021 роком фонд заробітної плати зменшився на 1596,8 тис грн або на 13,4%. Цьому посприяло зниження кількості працівників на підприємстві. Та вже у 2023 році порівняно з 2022 роком збільшився на 513,5 або на 5,0%, що служить стимулом для працюючих, адже зі збільшенням фонду оплати праці, зростає заробітна плата. Заробітна плата має безпосередній вплив на ефективність діяльності персоналу. Збільшення фонду оплати праці має позитивний вплив на плинність кадрів, мотивацію ефективну діяльність та продуктивність персоналу.

Структура фонду оплати праці є дуже вузькою (рис.2.6), так як найбільшу її частину займає основна заробітна плата, що залежить від виробітку працівників. Додаткова заробітна плата займає досить маленьку частку. Така структура фонду оплати праці не є оптимальною, відсутність заохочень, мотиваційних виплат, слабкий рівень системи преміювання впливає на зниження продуктивності праці та підвищення плинності персоналу.

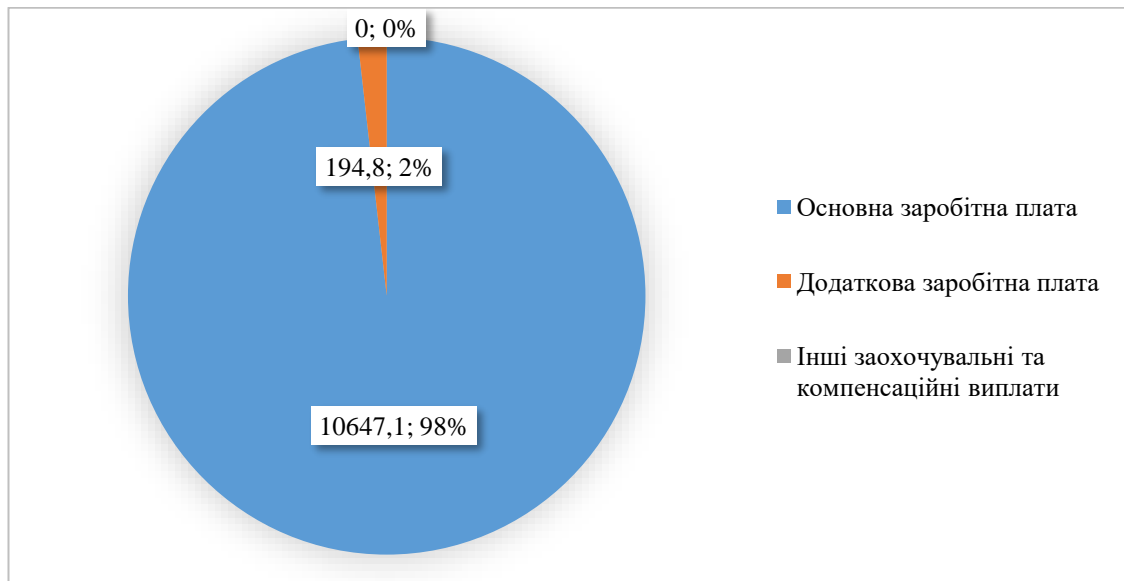


Рис. 2.6. – Структура фонду заробітної плати на ТзОВ «ДН Класик» у 2023 році (побудовано автором на основі даних підприємства «ДН Класик»)

Заробітна плата відіграє важливу роль і для підприємства, і для працівників, має вплив на продуктивність праці працівників, мотивацію, плинність персоналу та діяльність організації в цілому.

2.3.Оцінка ефективності системи управління персоналом на ТзОВ «ДН КЛАСИК»

Оцінка системи управління персоналом необхідна кожному підприємству для того, щоб побачити наскільки ефективно організована робота персоналу, виявити сильні і слабкі її сторони. Поєднання різних методик, використання системи показників при проведенні оцінки, дасть можливість виявити слабкі місця, зрозуміти плинність, продуктивність персоналу. Для того, щоб здійснити комплексну оцінку системи управління персоналом, потрібно проаналізувати цілу низку показників, які ми перераховували у пункті 1.3.

Рух персоналу описує процеси, пов'язані з потоком кадрів через організацію, починаючи від найму, адаптації, та закінчуючи звільненням. Управління рухом людських ресурсів відіграє ключову роль у досягненні цілей системи управління персоналом, оскільки хороший потік гарантує, що організація матиме потрібну кількість працівників на правильних ролях у потрібний час. Рух персоналу на ТзОВ «ДН Класик» проаналізовано у табл.2.6(формули для розрахунків взяті з розділу 1.3). Аналіз руху персоналу необхідний для оптимізації роботи співробітника, оскільки переміщення працівників організацією вплине не тільки на їхній власний досвід і професійний ріст, але й на вплив, який вони можуть мати на підприємство.

Таблиця 2.6. – Рух працівників на ТзОВ «ДН Класик» за 2021-2023 рр.

Показник	Роки			Абсолютне відхилення		
	2021р.	2022р.	2023р.	2022/2021	2023/2022	2023/2021
К-сть прийнятих працівників	15	28	34	13	6	19
К-сть звільнених працівників	65	31	36	-34	5	-29

Продовження таблиці 2.6

К-сть звільнених працівників з причин плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін і ін.)	65	31	36	-34	5	-29
Коефіцієнт обороту по прийому, %	7,5	18,7	23,1	11,2	4,4	15,6
Коефіцієнт обороту по звільненню, %	32,5	20,7	24,5	-11,8	3,8	-8,0
Коефіцієнт плинності кадрів, %	32,5	20,7	24,5	-11,8	3,8	-8,0

Примітка. Побудовано автором на основі аналізу даних ТзОВ «ДН Класик».

Середньооблікова чисельність персоналу зменшується, тому кількість звільнених працівників, перевищує кількість прийнятих, від цього й залежать коефіцієнти обороту їх прийому та звільнення. Плинність кадрів не тільки впливає на продуктивність виробництва, але й впливає на забезпечення сприятливого клімату у колективі, посилюючи переживання і знижуючи впевненість серед співробітників, які залишаються на роботі. Згідно розрахунків, поданих у табл. 2.6 бачимо, що коефіцієнт плинності кадрів є досить високим, що має негативний вплив на діяльність підприємства. Це говорить про постійний рух кадрів, пошук нових працівників, їх навчання, що несе вкладень та затрат часу. Проаналізувавши рух працівників на підприємстві, можна дійти висновку, протягом 3 років коефіцієнт плинності кадрів поступово знизився, в 2022р. порівняно з 2021р. зменшився на 11,8%, але вже в 2023р. порівняно з 2022р. збільшився на 3,8%. Це свідчить про нестабільність кадрів та в подальшому підприємству потрібно працювати над зниження коефіцієнта плинності кадрів, щоб уникнути додаткових затрат на підбір та навчання нового персоналу. Плинність кадрів також впливає на репутацію підприємства, адже коли нові працівники, розглядаючи вакансії, бачитимуть організацію з стабільною системою управління персоналом, будуть більш мотивованими і піти на роботу, і працювати на результат.

«Фондом оплати праці вважаються кошти, призначені для виплати заробітної плати працівникам, яка залежить від виробітку продукції та чисельності працюючих. Фонд заробітної плати включає грошові кошти за виконану роботу згідно норм і посадових інструкцій та грошові кошти за понаднормову роботу, важкі умови праці і т.п.» [20].

Середня заробітна плата є важливим показником аналізу системи управління персоналом, адже показує перспективи роботи для працівників, які є основою будь-якої організації. Маючи фонд оплати праці, можемо визначити середньомісячну номінальну заробітну плату за формулою:

$$\begin{aligned} \text{Середня номінальна заробітна плата} &= \\ &= (\text{Фонд оплати праці} / \text{Середня кількість працівників}) / 12 * 1000 \quad (2.1) \end{aligned}$$

$$\text{ЗПсер}(2021) = 11925,2 / 200 = 4968,8$$

$$\text{ЗПсер}(2022) = 10328,4 / 150 = 5738,0$$

$$\text{ЗПсер}(2023) = 10841,9 / 147 = 4968,8$$

Показник середньої заробітної плати важливий як для шукачів роботи, так і для працівників служби управління персоналом. Для шукачів роботи під час пошуку нових можливостей та прийнятті рішень, пов'язаних з рухом персоналу, середня зарплата допомагає зрозуміти, де вища зарплата і більші перспективи. Для менеджерів з пошуку персоналу дасть можливість запропонувати конкурентоспроможну зарплату та відповідно розробити посадові інструкції.

Можемо спостерігати поступове зростання середньої заробітної плати, зокрема в 2023р. порівняно з 2021р. зросла на 1177,4 або на 23,7%, динаміку її зміни можна спостерігати на рисунку 2.7.

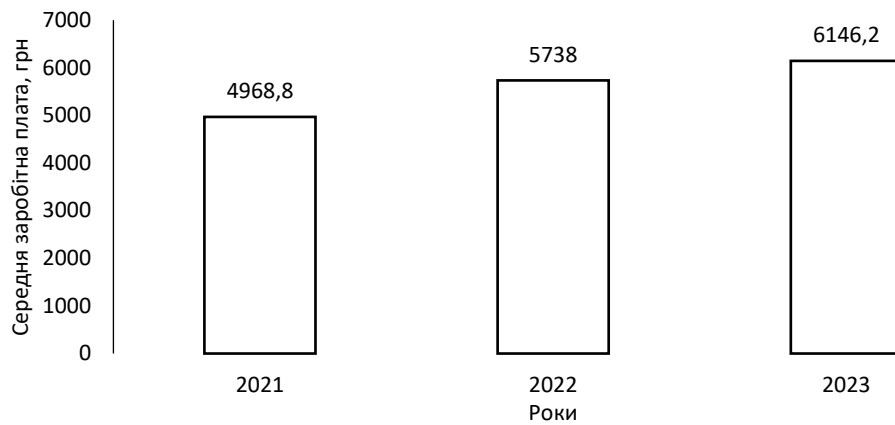


Рис. 2.7. – Динаміка середньої заробітної плати на ТзОВ «ДН Класик» у 2021-2023рр. (побудовано автором на основі аналізу даних ТзОВ «ДН Класик»)

Оцінити чи всі трудові ресурси задіяні в повному обсязі та виявити можливі втрати, можливо за допомогою фонду робочого часу, зокрема раціональністю його використання, що враховує кількість робочих днів та годин протягом періоду, що необхідно проаналізувати.

Фонд робочого часу визначається за формулою:

$$\text{ФРЧ} = \text{ЧР} * \text{Д} * \text{Тр}, \quad (2.2)$$

де ЧР – чисельність робітників;

Д – кількість відпрацьованих днів;

Тр – тривалість робочого дня.

$$\text{ФРЧ}(2021) = 200 * 250 * 8 = 400\,000 \text{ люд-год.}$$

$$\text{ФРЧ}(2022) = 150 * 249 * 8 = 198\,800 \text{ люд.-год.}$$

$$\text{ФРЧ}(2023) = 147 * 260 * 8 = 305\,760 \text{ люд.год.}$$

На ТзОВ «ДН Класик» фонд робочого часу в 2023 році порівняно з 2021 роком зменшився на 94240 люд.год., а порівняно з 2022 роком збільшився на 6960 люд.год, це відбулося за рахунок зміни кількості робочих днів у році та скорочення кількості персоналу, ці зміни можна спостерігати на рисунку 2.8.

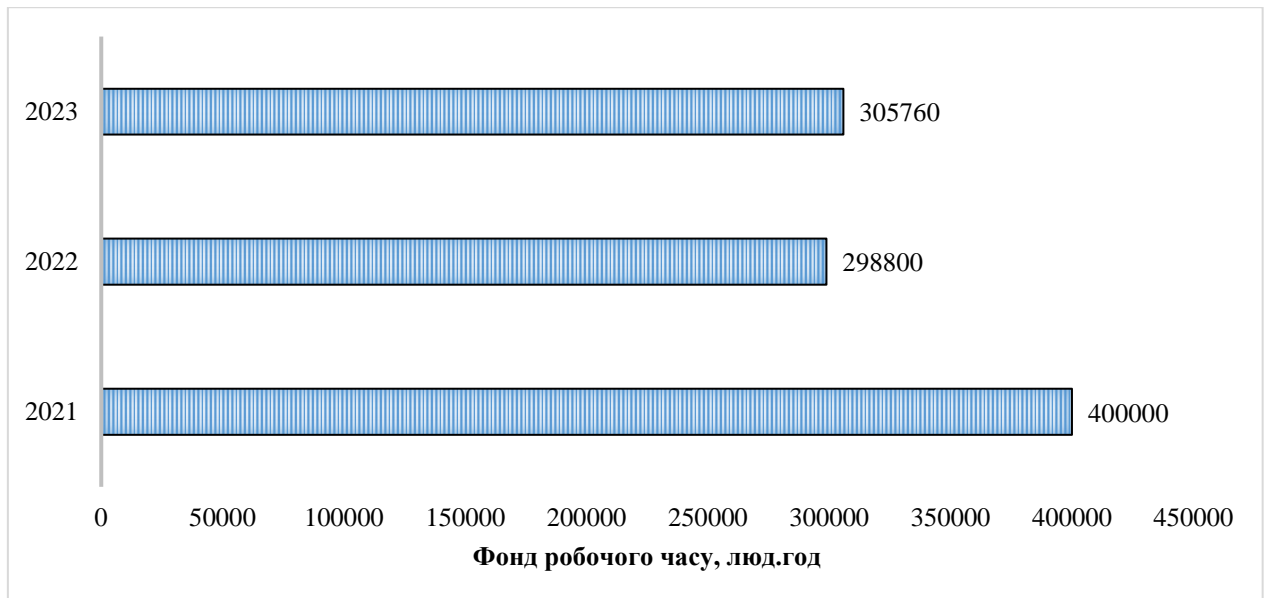


Рис. 2.8. – Фонд робочого часу на ТзОВ «ДН Класик» (побудовано автором на основі аналізу звітності ТзОВ «ДН Класик»)

Кожен фактор має безпосередній вплив на фонд робочого часу. Аналізуючи розрахунки, варто зазначити, що зменшення чисельності працівників сприяло скороченню фонду робочого часу. Менш вагомий вплив має зміна кількості відпрацьованих днів, що залежить від кількості святкових та вихідних днів. Тривалість робочого дня є незмінною, зміна триває 8 годин, тому вплив на фонд робочого часу не спричиняє. Втрати робочого часу могли залежати від різних причин: лікарняні, додаткові відпустки, прогули та ін.

Ефективність системи управління персоналом часто пов'язана з продуктивністю праці. Продуктивність працівників має вирішальне значення для довгострокового успіху компанії, особливо в сучасному конкурентному середовищі. Наймаючи та відбираючи обізнаних і кваліфікованих співробітників, надаючи справедливі пільги та винагороди, а також пропонуючи можливості навчання, організації можуть створити організаційну структуру персоналу і підвищити продуктивність.

Продуктивність праці можна підвищити забезпечивши навчання працівників, розробивши системи мотивації на робочому місці або запровадивши більш ефективні операційні процеси, інвестувавши в нові

технології. Показник продуктивності праці вимірює виробіток за одиницю роботи.

Продуктивність праці на ТзОВ «ДН Класик» розраховано нижче за формулою, представленою в розділі 1.3:

$$\text{Продуктивність праці (2021)} = \frac{1187}{200} = 5,935.$$

$$\text{Продуктивність праці (2022)} = \frac{1528}{150} = 10,187.$$

$$\text{Продуктивність праці (2023)} = \frac{1481,9}{147} = 10,081.$$

Зростання продуктивності праці залежить від впливу таких показників, як інвестиції у персонал, розвиток технологій, рух персоналу на підприємстві та інших. Можна спостерігати значний стрибок показника продуктивності праці у 2022р. порівняно з 2021р., що збільшився на 71,6%, здебільшого це пов'язано з вдосконаленням технологій та ефективно організованою роботою трудового колективу.

Рентабельність персоналу допомагає оцінити ефективність витрат на навчання та розвиток працівників, окупність інвестицій у персонал. Розраховуючи прибуток, отриманий кожним працівником, організації можуть оцінити ефективність своєї робочої сили та їх внесок в загальний фінансовий успіх. Цей показник дає змогу підприємствам визначити сфери, у яких можна покращити продуктивність і оптимізувати прибутковість. Рентабельність персоналу визначають шляхом відношення прибутку до середньої кількості персоналу (за формулою 1.5, зазначеною в розділі 1.3):

$$\text{Рентабельність персоналу (2021)} = \frac{524}{200} = 2,62$$

$$\text{Рентабельність персоналу (2022)} = \frac{708}{150} = 4,72$$

$$\text{Рентабельність персоналу (2023)} = \frac{1125}{147} = 7,65.$$

За результатами розрахунків бачимо, що показник рентабельності персоналу зростає, що має позитивний вплив на діяльність підприємства. Покращення технологій виробництва, зміна продуктивності персоналу вплинула на прибутковість кожного працівника.

Оцінка системи управління персоналом – це безперервний процес, за допомогою якого відділ кадрів підприємства здійснює аналіз роботи, руху персоналу, залучає працівників до підвищення ефективності організації шляхом досягнення поставлених завдань, місії та цілей. Комплексна оцінка системи управління персоналом включає низку показників, кожен з яких є інформативним. Тому важливо аналізувати якнайбільшу кількість факторів та показників, щоб отримати максимально ефективний результат та підібрати оптимальні рішення для покращення діяльності підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У кваліфікаційній роботі здійснено аналіз системи управління персоналом ТзОВ «ДН Класик» та проведена її комплексна оцінка на прикладі кондитерського виробництва ТзОВ «ДН Класик», на основі чого ми дійшли таких висновків:

1. Система управління працівниками на ТзОВ «ДН Класик» є необхідним процесом, який допомагає співробітникам працювати якнайкраще та досягати мотивів і цілей організації. Цей комплексний процес охоплює майже все, що пов'язано з персоналом, включаючи найм нових співробітників, управління продуктивністю, управління заробітною платою тощо.

2. Персонал є найважливішим активом підприємства. Наявність компетентних працівників є джерелом конкурентної переваги. Однак для того, щоб залишатися конкурентоспроможним, розвиватися та рухатися вперед, організація повинна мати працівників кваліфікованих, призначених на відповідні посади, належним чином навчених та відданих успішній роботі.

3. Для забезпечення якісної роботи працівників найважливішим є проведення оцінки системи управління персоналом, щоб отримати об'єктивні результати, її потрібно проводити регулярно та комплексно. На основі оцінки ефективності персоналу підприємства приймаються різні важливі рішення, зокрема підвищення заробітної плати, оновлення системи бонусів, просування по службі та інше, тому вона важлива не лише для керівництва, але й для працівників. Також важливо з'ясувати слабкі сторони та негативні моменти, щоб зрозуміти наскільки співробітники відповідають очікуванням та узгоджуються з цілями підприємства.

4. Аналізуючи основні показники фінансового господарської діяльності, ми дійшли висновків, що підприємство є прибутковим, працює стабільно. Також важливо зауважити, що протягом трьох останніх років прибуток підприємства збільшився. Проте підприємству необхідно переглянути свої витрати адже з останні 3 роки витрати зросли практично у всіх категоріях, це може бути

пов'язано з розширенням виробництва. Зокрема, слід звернути увагу на фінансові витрати, котрі збільшилися досить значними темпами, а наявність кредитів тягне за собою додаткових витрат.

5. Суть системи управління персоналом на ТзОВ «ДН Класик» полягає в організації роботи персоналу, їх підборі, навчанні, підвищенні кваліфікації задля досягнення високих показників та ефективної діяльності підприємства. На підприємстві основою системи управління персоналом є відділ кадрів, який займається всіма кадровими питаннями, а управління за всіма процесами здійснює директор.

6. Проведення оцінки система управління персоналом показало, що в ТзОВ «ДН Класик» вона є недостатньо сформованою, тому існують моменти, які потребують вдосконалення. Варто відзначити, що великий вплив має плинність персоналу, що тягне за собою додаткові витрати на пошук, навчання, адаптацію нових співробітників, зайві витрати часу, а також затримує продуктивну роботу підприємства.

Персонал, їх знання, таланти, навички, здібності, досвід є рушійною силою будь-якого підприємства. Тому найважливішим завданням системи управління персоналом є ефективний підбір персоналу, навчання та залучення мотивованих співробітників, які будуть працювати на результат, генерувати нові ідеї та досягати спільних цілей. Процес управління персоналом складається з серії кроків, які використовуються для управління співробітниками та їх продуктивністю в організації. Система управління персоналом повинна включати такі основні етапи, як планування, підбір, найм, навчання, адаптація, розвиток персоналу, контроль та оцінка їх роботи та інші. Це безперервний процес, кожен етап якого повинен бути досконалим, чітко сформованим та своєчасно проведеним, щоб отримати успішний результат.

Щороку сучасний світ зазнає змін, які впливають не лише на життя суспільства, а й на управління підприємством. Тому потрібно постійно слідкувати за сучасними тенденціями, щоб бути конкурентоспроможними на ринку, зокрема, це стосується системи управління персоналом. Система

управління персоналом на ТзОВ «ДН Класик» є застарілою та щоб відповідати нинішньому розвитку потребує оновлення.

Вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві необхідно проводити комплексно та на всіх її рівнях:

- запровадити програми навчання керівних різних рівнів управління для вдосконалення управлінських навичок та вмінь, покращення лідерських якостей;

- цифровізувати кадрову документацію - рішення, яке не тільки забезпечить більшу ефективність, безпеку та доступність, але матиме позитивний вплив на навколишнє середовище, зменшуючи витрати та зберігаючи природні ресурси. Цифровізація кадрових справ створить єдину базу для зберігання та керування всіма внутрішніми документами співробітників. Доступ можуть отримати різні функції в компанії: співробітники, відділ кадрів або керівництво. Вся інформація завжди буде у кожного під рукою, відповідно до наданих прав. Менеджери з персоналу можуть легко отримати доступ до актуальних документів і даних в одному місці. Таким чином, вони можуть проводити аналізи та оцінки ефективності точніше та швидше, краще розуміти проблеми і визначати потреби.

- інвестувати в навчання та розвиток працівників, що буде корисним не лише для окремих співробітників, а й для організації в цілому, адже це може призвести до підвищення ефективності, підвищення задоволеності роботою та більш кваліфікованої та обізнаної робочої сили. Одним з способів це зробити може бути проведення регулярних занять та майстер-класів, а також створення можливостей для кар'єрного зростання. Таким чином працівники будуть бачити перед собою ціль, відчувати себе більш цінними та швидше за все, залишаться у організації надовго та сприятимуть успіху.

- вдосконалення комплексної оцінки персоналу, що необхідно для визначення продуктивності кожного працівника, їх професійних можливостей. В сучасному світі існує багато нових методів оцінки системи управління персоналу, що дає змогу повноцінно оцінити діяльність персоналу, розкрити його потенціал, визначити негативні чинники, узагальнити потреби та

скомбінувати можливі рішення для покращення роботи працівників. Проте на ТзОВ «ДН Класик» використовують застрілі, стандартні методи, які проводяться зрідка та за поодинокими показниками, через що втрачається можливість адекватної оцінки. Для того, щоб отримати ефективні результати, оцінку системи управління персоналом потрібно проводити комплексно та періодично.

- покращення каналів зв'язку та зворотного зв'язку, що матиме вплив на трудові стосунки та спілкування в колективі та допомагає підвищити моральний стан працівників, підвищити продуктивність. Надійна система зв'язку полегшує керівнику управляти персоналом. Забезпечення регулярного зворотного зв'язку є одним з важливих моментів ефективної комунікації. Зворотній зв'язок можна надати через регулярні огляди продуктивності, тренінги та неформальні бесіди, а також проводити регулярні зустрічі один на один і командні зустрічі для обговорення прогресу та виявлення будь-яких потенційних проблем. Менеджери та керівники повинні заохочувати своїх команд висловлюватися та активно слухати те, що вони мають сказати. Слід також заохочувати відкриті комунікації, а керівники повинні переконатися, що їхній персонал відчуває себе комфортно, звертаючись до них із будь-якими ідеями, проблемами чи запитаннями. Це створить середовище, в якому працівники почуватимуться цінними, потрібними та мотивованими.

- налагодження системи мотивації та стимулювання персоналу – один з найважливіших кроків у вдосконаленні системи управління персоналом у ТзОВ «ДН Класик». Адже в даний час в організації це є мотиваційні заохочення досить на низькому рівні, що має негативний вплив на розвиток та діяльність підприємства, оскільки відсутність стимулів може призвести до погіршення морального стану команди та збільшення плинності кадрів.

Ефективна мотивація сприяє підвищенню продуктивності, покращенню якості праці та зміцненню корпоративної культури. Співробітники, які відчувають свою цінність і важливість для організації, більш мотивовані для досягнення поставлених цілей і завдань. Щоб створити ефективну систему мотивації, ТзОВ «ДН Класик» необхідно проаналізувати потреби співробітників.

Опитування, співбесіди та аналіз задоволеності роботою відіграють ключову роль у цьому процесі. Опитування дозволяють зібрати широкий спектр думок і вподобань співробітників щодо винагород, умов праці, можливостей кар'єрного зростання та інших аспектів роботи. Співбесіди, що проводяться індивідуально або в групах, дозволяють глибше та детальніше зрозуміти потреби та мотиви кожного працівника. Аналіз задоволеності роботою передбачає вивчення відгуків співробітників про виконання завдань, міжособистісні стосунки в колективі та загальний рівень задоволеності умовами праці. В результаті аналізу потреб можна виділити ключові моменти, які слід враховувати при розробці системи мотивації, враховуючи індивідуальні особливості кожного співробітника та загальні тенденції всередині колективу. При розробці мотиваційних програм важливо враховувати різні типи мотивації, включаючи фінансові та нефінансові стимули.

Завдяки різноманітним мотиваційним механізмам, таким як фінансове заохочення, визнання, кар'єрний розвиток та інші, система мотивації може підтримувати високий рівень мотивації та залученості співробітників. Це, у свою чергу, призводить до підвищення конкурентоспроможності компанії, підвищує її репутацію на ринку праці, сприяє залученню та утриманню висококваліфікованих спеціалістів. Тому інвестування в розвиток і підтримку ефективної системи мотивації співробітників є життєво важливим стратегічним кроком для забезпечення сталого розвитку компанії в сучасному бізнес-середовищі.

Удосконалення системи управління персоналом має вирішальне значення для будь-якої організації, яка хоче створити більш ефективну, продуктивну та задоволену команду. Однак потрібно враховувати те, що це прогресуючий процес, який вимагає постійного оновлення, навчання, адаптації та вдосконалення.

Залучення та утримання є однією з найбільших проблем, з якими стикаються безліч підприємств. Найуспішніші організації визнають цінність своєї робочої сили та постійно шукають стратегії, які допоможуть їм утриматися

на кращих результатах. На ТзОВ «ДН Класик» показник плинності персоналу є дуже високим, що є ризиком для підприємства. Адже протягом 3 останніх років спостерігається оборот персоналу, це призводить до потреби постійного пошуку нових працівників, їх навчання, адаптації, розвитку. В зв'язку з нинішньою ситуацією в країні, пошук потрібних людей стає дедалі складнішим та. Крім того, часта заміна співробітників, які звільняються, потребує додаткових вкладень, оскільки доводиться інвестувати в рекламу вакансій, проведення співбесід і підбір нових працівників. Витрати на навчання також значні, оскільки новим співробітникам потрібен час і ресурси, щоб прискорити процес навчання.

Щоб утримати кваліфікований персонал, підприємство повинне вжити відповідних заходів для зменшення плинності кадрів, зокрема:

1. ретельний підбір нових працівників: уважно розглядати кандидатів у процесі найму, донести їх основні цінності та мету діяльності, чітко пояснити посадові обов'язки, повідомляючи кандидату не те, людина хоче почути, а те, як компанія працює насправді.

2. створити умови та план періоду адаптації, адже цей час впливає на те, як швидко вони зможуть прижитися та як довго вони хочуть залишитися працювати. Наприклад, спочатку зосередитися на особистому знайомстві та зануренні у корпоративну культуру, далі до посадових обов'язків.

3. забезпечити конкурентну заробітну плату. Сьогодні очікування працівників виходять за межі простої зарплати. Вони віддають перевагу вигідному робочому середовищу, яке може надати їм можливість рости та досягти успіху в кар'єрі. Тому не дивно, що вища оплата очолює список того, що переконало б працівників залишитися, за нею йдуть відпустки та пільги. Через низьку оплату праці у ТзОВ «ДН Класик» співробітники відчують себе недооціненими, що призводить до того, що вони покинуть організацію та підуть до конкурента. Таким чином, підприємству вкрай необхідно підвищити заробітну плату, зокрема відрядну розцінку та пропонувати конкурентоспроможні компенсаційні пакети відповідно до ринкових стандартів, щоб утримати працівників. Потрібно пропонувати регулярні підвищення та

стежити за тим, скільки конкуренти платять за подібні посади. Організація також повинна надавати додаткові переваги, такі як оплачувана відпустка, комісійні, бонуси, медичне страхування тощо, щоб підвищити задоволеність та залученість працівників. Зрештою, пропонування зарплат і пільг свідчить про те, що підприємство піклується про добробут і внесок своїх співробітників.

4. сприяти розвитку корпоративної культури, формуванню команди, покращувати взаємодію працівників. Варто відзначити, що сприяння міцним зв'язкам між колегами підвищує ефективність співробітників і підвищує залученість працівників. Підприємства, які надають великого значення утриманню співробітників, повинні високо цінувати міжособистісні стосунки. Це пояснюється тим, що злагоджені команди сприяють покращенню комунікації, зниженню рівня стресу та більшій продуктивності. Також працівникам важливо відчувати, що їх цінують, це можна виразити такими методами:

- святкування днів народжень;
- вибрати працівника місяця;
- публічно відзначити за добре виконання роботи;
- організація корпоративу;
- приділити увагу людям, що хворіють або перебувають у відпустці у зв'язку з вагітністю та пологами;
- відзначити досягнення, не пов'язані з роботою;
- присудити нагороди окремим відділам чи цехам.

На залученість впливає низка факторів, але важливим є стосунки між працівником і його керівником та між працівниками. Завдяки заходам, перерахованим вище та управлінню, орієнтованого на працівників, вдасться зменшити показник плинності персоналу, забезпечити оптимістичну робочу атмосферу та утримати кваліфікований персонал.

Вкрай важливо, щоб сучасні організації раціонально використовували свої людські ресурси для кращого досягнення стратегічних цілей. В іншому випадку, це призводить до втрати часу, енергії та ресурсів. Вдосконалювати систему

управління персоналом потрібно починати з етапу найму працівників на роботу. Використовувати спільне встановлення цілей відповідно до стратегії компанії, розробити систему навчання нових працівників, просувати та вдосконалювати вже сформовані команди, розширювати можливості працівників, вдосконалити систему оплати праці та преміювання.

ТзОВ «ДН Класик» не має чіткого плану розвитку працівників. Система управління персоналом зацікавлена локальними проблемами та зрідка розглядає майбутні потреби та перспективи. Персонал на підприємстві порівняно часто змінюється, проте підготовці, навчанню та підвищенні кваліфікації працівників великої уваги не приділяється. На сьогодні інвестиції в розвиток персоналу більшість підприємств вважає не перспективними. Ефективність виробництва оцінюють за показниками фінансово-господарської діяльності, а саме - прибутковість підприємства, продуктивність праці, собівартість продукції, витрати підприємства, їх відношення з прибутком та інші.

Проте варто зазначити, що на кожен з цих показників безпосередній вплив має персонал та ефективність їх діяльності, без якого жоден процес на підприємстві не буде здійснений. Отож, щоб підприємству досягнути своєї мети – отримання прибутку та його збільшення, необхідно аналізувати та оцінювати ефективність системи управління персоналом та її вдосконалювати. Щоб досягти успіху, потрібно не лише вирішувати питання за потребами, а також розглядати майбутні перспективи.

Навчання співробітників є важливим аспектом будь-якої організації. Якщо все налагодити ефективно, дана інвестиція окупиться в майбутньому. Навчання має важливе значення для формування ефективної робочої сили, допомагає працівникам отримати нові навички та знання, а навчальні програми дозволяють адаптуватися до технологічного прогресу. Крім того, інвестуючи в розвиток співробітників, підприємство демонструє свою прихильність до постійного вдосконалення та створює можливості для кар'єрного зростання, що підвищує моральний дух і мотивацію. Зрештою, добре виконана програма навчання не

тільки покращує індивідуальну продуктивність, але й сприяє загальному успіху та зростанню підприємства.

Для організації успішного та ефективного навчання та перенавчання персоналу, варто виділити такі особливості та кроки його проведення:

- оцінити потреби у навчанні: визначити працівників, що потребують навчання, навички, які потрібно вдосконалити, що потрібно для складання конкретної програми навчання;

- поставити ціль навчання, проаналізувавши прогалини та потреби;

- ретельна розробка програм навчання;

- використовувати різні методи навчання для освоєння різних технологій виробництва, що існують на підприємстві;

- освоєння нового обладнання, вивчення його характеристик та дотримання техніки безпеки;

- здійснити оцінку ефективності проведеного навчання, аналізувати відгуки працівників;

- підготовку, навчання та перенавчання персоналу потрібно проводити регулярно, вивчаючи потреби підприємства.

Система управління персоналом на підприємстві повинна бути ефективною, що передбачає: ефективність і надійність, якість рішень, що приймаються; мінімізація супутніх витрат часу; економія загальних витрат і витрат на утримання апарату управління, поліпшення техніко-економічних показників основної діяльності та умов праці, частки управлінських працівників у всьому штаті організації.

Підвищити ефективність функціонування системи управління можна за допомогою надійнішого зворотного зв'язку, своєчасності та повноти інформації, врахування соціально-психологічних якостей працівників, забезпечення оптимальної чисельності підрозділів.

Система управління персоналом не тільки обмежується задоволенням потреб організації, але також включає увагу до благополуччя та зростання співробітників, тому її вдосконалення має низку переваг, зокрема:

- завдяки програмам навчання та розвитку співробітники можуть отримати нові навички та просунути в кар'єрі;

- інвестиції в навчання та розвиток співробітників, надання можливостей кар'єрного зростання та створення позитивного робочого середовища – все це сприяє утриманню персоналу;

- мотивація персоналу сприяє зменшенню плинності кадрів та зниженню витрат на пошук нових працівників;

- формування сприятливих та позитивних трудових відносин підвищує продуктивність та добробут працівників, сприяє зниженню конфліктів та формуванню корпоративної культури;

- налаштування зворотного зв'язку забезпечить комунікацію між керівництвом та працівниками;

- оцінка персоналу дасть можливість побачити ефективність роботи підприємства та виявити прогалини в роботі.

Для формування ефективної системи управління персоналом не існує єдиного підходу чи алгоритму дій. Кожне підприємство має самостійно формувати систему показників для аналізу та оцінки діяльності персоналу відповідно до своїх потреб, мети, кількості працівників. Особливо слід звернути увагу на такі показники, як рух персоналу, раціональність використання робочого часу, продуктивність праці, рентабельність персоналу і інші. Також при проведенні комплексної оцінки, щоб уникнути непередбачуваних ризиків, варто враховувати стан підприємства, вплив ринкової економіки, конкурентоспроможність персоналу та інші зовнішні фактори, які можуть мати як позитивний, так і негативний вплив. Для досягнення успіху та ефективності системи управління персоналом, необхідно поставити мету, визначити цілі та докласти багато зусиль.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Гурченков О.П. Формування системи управління персоналом підприємства та оцінка її ефективності. Одеса: ОНПТУ, 2013. 23с.
2. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: підручник. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468с.
3. Колпаков В. М. Маркетинг персоналу: навч. посіб. для студ. серед. і вищ. навч. закл. К.: МАУП, 2012. 408 с.
4. Довгань Л.Є. Ефективність управління персоналом підприємств: діагностика та механізм забезпечення: монографія. Київ : НТУУ «КПІ», 2015. 231 с.
5. Вініченко І. І. Сутність та теоретичні основи стилю управління. *Агросвіт*. 2011.№21. С. 28-32. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2011_21_8.
6. Сидоренко А. О. Сучасні методи управління персоналом підприємства . Актуальні проблеми економіки та управління : збірник наукових праць молодих вчених. 2020. Вип. 14. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/37745>
7. Крушельницька О. В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: Кондор, 2010. 308 с
8. Телишевська Л. Мотивація працівників в системі управління персоналом на підприємстві. *Молодий вчений*. 2018. № 7 (59). С. 498-502. Режим доступу: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/4298/4225>
9. Руснак А.В. Методи та система управління персоналом в закладах охорони. Вісник БУМІБ. Запоріжжя : ТОВ "Успіх принт", 2022. № 2 (52). С. 75-80.
10. Дериховська В.І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом. *Бізнес Інформ*. 2013. № 7. С. 341-347. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2013_7_61
11. Данюк В.М., Петюх В.М., Цимбалюк С.О. Менеджмент персоналу: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2015. 398 с.

12. Кравченко Т.С. Аналіз концепцій кадрового менеджменту. 2015, №7. С. 13-21.
13. Рудь В.А. Управління персоналом : навчальний посібник. К.: Кондор, 2012. - 310 с.
14. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: навч.-практичний посібник. К. : Знання, 2002. 3 С.309-311.
15. Атанасов М. Особливості сучасних методів оцінювання персоналу: переваги і недоліки. *Економіка та суспільство*. 2022, №39. С.5.
16. Дідур К.М. Сучасні методи оцінки персоналу. *Ефективна економіка*.2011, №11. С.5. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2011_11_20
17. Ситник А.В. Оцінка системи управління персоналом. *Ефективна економіка*. 2013.№12. С.5
18. Коваленко Т. Система показників комплексної оцінки управління персоналом. *Економічний аналіз : зб. наук. праць. ТНТУ: "Економічна думка"*. 2011. №9(1). 426 с
19. Редьква О.З., Галушак О.Я. Комплекс показників оцінювання ефективності системи управління персоналом машинобудівних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2012 №3. С.73-80.
20. Шубалий О.М., Рудь Н.Т., Гордійчук А. І., Шубала І. В., Дзямулич М.І., Потьомкіна О. В., Серета О.В. Управління персоналом:навч. підручникЛуцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. – 404 с.
21. Електронний ресурс: <https://opendatabot.ua/c/36714492>
22. Електронний ресурс: https://tm-mariya.prom.ua/ua/about_us
23. Електронний ресурс: <https://clarity-project.info/edr/36714492>

ДОДАТКИ