

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут бізнесу,
економіки та менеджменту
Кафедра управління імені Олега Балацького

Шифр _____

Наказ ректора про
затвердження теми

„До захисту допускається”
завідувачка кафедри
_____ Г.О.Швіндіна

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему

**«Удосконалення системи управління персоналом на
сучасному підприємстві»**
за спеціальністю 073 «Менеджмент»,
освітньо-наукова програма «Менеджмент організацій та адміністрування»

Студента гр. М.м-91 онп

Беньямінова Самуїла Руслановича

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр.

Кваліфікаційна робота магістра містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на
відповідне джерело _____ Беньямінов С.

Науковий керівник: _____ доц, к.е.н. Кобушко Я.В.

Суми 2021 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут бізнесу,
економіки та менеджменту
Кафедра управління імені Олега Балацького

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

„_____” _____ 20____ р.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ МАГІСТРА

за спеціальністю

073 Менеджмент,

освітньо-наукова програма «Менеджмент організацій та адміністрування»

студенту групи М.м-91 онп

Беньямінову Самуїлу Руслановичу

1. Тема роботи “Удосконалення системи управління персоналом на сучасному підприємстві”.

затверджена наказом по СумДУ № _____ від „_____” _____ 20____ р.

2. Термін подання студентом закінченої роботи 10.05.2021 р.

3. Мета кваліфікаційної роботи: комплексне теоретико-методичне дослідження та практичне впровадження підходів до удосконалення системи управління персоналом на підприємстві в умовах ринкової економіки.

4. Об’єкт дослідження: система управління персоналом у ТОВ «Beer Market».

5. Предмет дослідження: соціально-економічні відносини, що виникають в процесі удосконалення системи управління персоналом на сучасному підприємстві.

6. Кваліфікаційна робота виконується на матеріалах нормативно-правових актів України, статей, наукових видань, матеріалах науково-практичних конференцій, первинній статистичній звітності ТОВ «Beer Market», Інтернет-ресурсів.

7. Орієнтовний план кваліфікаційної роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети.

№ пор.	Назва розділу	Термін подання
I	Теоретико-методичні аспекти управління персоналом на сучасному підприємстві	20.04.2021
II	Аналіз стану управління персоналом у ТОВ «BeerMarket»	30.04.2021

III	Шляхи удосконалення системи управління персоналом у ТОВ «BeerMarket»	07.05.2021
-----	--	------------

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи магістра:
У розділі 1 студент має дослідити теоретико-методичні аспекти управління персоналом на сучасних підприємствах.

У розділі 2 студент має провести аналіз стану управління персоналом на сучасному підприємстві.

У розділі 3 студент має запропонувати напрями удосконалення системи управління персоналом на сучасному підприємстві.

8. Консультації щодо виконання роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1			
2			
3			

9. Дата видачі завдання _____

Керівник кваліфікаційної роботи

(підпис)

Кобушко Я.В.

Завдання до виконання одержав

Беньямінов С.Р.

АНОТАЦІЯ

У роботі досліджено теоретико-методичні аспекти управління персоналом на сучасних підприємствах. Розглянуто методичні підходи до формування механізму управління персоналом.

На базі використання основних методик розрахунків комплексних показників діяльності підприємства у роботі проведено аналіз стану управління персоналом на ТОВ «BeerMarket». Досліджено підсистему по залученню персоналу підприємства. Розглянуті методичні підходи до розрахунків характеризують головні процеси, які відбуваються по різним функціональним напрямкам внутрішнього середовища підприємства. Розроблено комплексну програму перспективного розвитку системи управління персоналом. Складена програма адаптації, що спрямована на професійне та поступове влиття співробітників у компанію. Запропоновані базові технології, що дозволяють протидіяти небезпекам кадрової сфери. Надано рекомендації з удосконалення системи мотивації як матеріальної, так і нематеріальної.

Ключові слова: персонал, система управління, стратегія, трудовий потенціал, трудові ресурси.

РЕФЕРАТ

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи магістра. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел із 58 найменувань. Загальний обсяг магістерської роботи становить 64 сторінки, у тому числі 14 таблиць, 9 рисунків, список використаних джерел на 5 сторінках.

Актуальність. У сучасних умовах конкурентного бізнес-середовища персонал виступає головним ресурсом підприємства, компанії. Саме персонал є довгостроковим показником конкурентоздатності та виживання компанії чи підприємства. Система управління персоналом – це комплекс цілей, задач, видів, методів та відповідного механізму управління, що направлені на підняття продуктивності праці та якості роботи. Переконані, що сьогодні питанню управління персоналом на приділяється достатньо уваги, що призводить до нерозуміння керівниками компаній, підприємств місця та ролі кадрової служби у вирішенні ключових задач та досягненні цілей підприємства.

Мета роботи – комплексне теоретико-методичне дослідження та практичне впровадження підходів до удосконалення системи управління персоналом на підприємстві в умовах ринкової економіки.

Визначена мета кваліфікаційної роботи зумовлює виконання наступних завдань:

- визначити сутність, принципи та завдання управління персоналом організації;
- дослідити системи управління персоналом на підприємстві;
- зробити аналіз методологічних підходів до механізмів управління персоналом;
- надати загальні організаційно-економічні характеристики господарської діяльності ТОВ «Beer Market»;
- проаналізувати на досліджуваному підприємстві стан управління

персоналом;

– зробити оцінку ефективності використання персоналу на ТОВ «Beer Market»;

– охарактеризувати на досліджуваному підприємстві шляхи вдосконалення управління персоналом.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом у ТОВ «Beer Market».

Предмет дослідження – соціально-економічні відносини, що виникають в процесі удосконалення системи управління персоналом на сучасному підприємстві.

Методи дослідження: спеціальні та загальнонаукові методи (групування, аналіз, порівняння, узагальнення, синтез, графічний та табличний методи, із застосуванням яких проведений аналіз та систематизація літературних джерел, узагальнені практичні та теоретичні дані по проблемам дослідження).

Елементами *наукової новизни* одержаних результатів роботи є розробка і обґрунтування пропозицій з підвищення ефективності управління персоналом підприємства, зокрема введенням програми адаптації персоналу, що знизить кількість помилок та поліпшення умов пристосування та влиття в колектив нових працівників, що в свою чергу підіймає рівень професіоналізму компанії, а значить і рівень довіри споживачів.

Набули подальшого розвитку:

- науково-методичні підходи до підтвердження значущості управління персоналом у виконанні поставлених перед підприємством задач та цілей.

Ключові слова: ПЕРСОНАЛ, СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ, СТРАТЕГІЯ, ТРУДОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ, ТРУДОВІ РЕСУРСИ.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА СУЧАСНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ.....	10
1.1. Суть, завдання та принципи управління персоналом на сучасному підприємстві.....	10
1.2. Система управління трудовими ресурсами сучасного підприємства.....	13
1.3. Методичні підходи до формування механізму управління персоналом.....	18
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «BEER MARKET»).....	23
2.1. Загальна характеристика ТОВ «Beer Market»	23
2.2 Аналіз системи управління персоналом у ТОВ «BeerMarket».....	28
2.3 Оцінка ефективності використання персоналу.....	35
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ТОВ "BEERMARKET"	43
3.1. Напрями удосконалення управління персоналом на сучасному підприємстві.....	43
3.2. Адаптація персоналу як елемент кадрової політики підприємства.....	48
3.3. Аналіз ефективності заходів щодо підвищення дієвості системи управління персоналом.....	51
ВИСНОВКИ.....	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	60

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасних умовах конкурентного бізнес-середовища персонал виступає головним ресурсом підприємства, компанії. Саме персонал є довгостроковим показником конкурентоздатності та виживання компанії чи підприємства. Система управління персоналом – це комплекс цілей, задач, видів, методів та відповідного механізму управління, що направлені на підняття продуктивності праці та якості роботи. Переконані, що сьогодні питанню управління персоналом на приділяється достатньо уваги, що призводить до нерозуміння керівниками компаній, підприємств місця та ролі кадрової служби у вирішенні ключових задач та досягненні цілей підприємства.

Проаналізувавши сучасні дослідження та публікації можна стверджувати, що значна увага приділяється обраній проблемі вітчизняними та закордонними науковцями: М. Амстронгом, А. І. Бородіним, О. А. Єрмоленко, М. В. Єштокіним, А. В. Мордовцем, А. Я. Кібановим, Н. Б. Киричем, Н. М. Корольової, О. М. Петроє, Н. В. Шандовою та іншими.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом у ТОВ «Beer Market».

Предмет дослідження – соціально-економічні відносини, що виникають в процесі удосконалення системи управління персоналом на сучасному підприємстві.

Мета роботи – комплексне теоретико-методичне дослідження та практичне впровадження підходів до удосконалення системи управління персоналом на підприємстві в умовах ринкової економіки.

Визначена мета дипломної роботи зумовила виконання наступних основних завдань:

- визначити сутність, принципи та завдання управління персоналом організації;
- охарактеризувати систему управління персоналом на підприємстві;

- зробити аналіз методичних підходів до формування механізмів управління персоналом;
- надати загальні організаційно-економічні характеристики господарської діяльності ТОВ «Beer Market»;
- зробити аналіз стану управління персоналом досліджуваного підприємства;
- здійснити оцінку ефективності використання персоналу ТОВ «Beer Market»;
- розкрити шляхи удосконалення управління персоналом досліджуваного підприємства.

Методологічним підґрунтям дослідження послужили спеціальні та загальнонаукові **методи**: групування, порівняння, аналіз, синтез, узагальнення, табличний та графічний методи, з використанням яких проведена систематизація та аналіз літературних джерел, узагальнений теоретичний та практичний матеріал із досліджуваної проблеми.

Інформаційну базу дослідження утворюють наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених по проблемам бухгалтерського обліку, контролю та аналізу фінансових результатів діяльності організації, матеріали науково-практичних конференцій; українські нормативно-правові акти; первинна статистична звітність ТОВ «Beer Market», Інтернет-ресурси.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційне дослідження складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел з 58 найменувань. Основний текст викладається на 53 сторінках комп'ютерного тексту, робота складається із 14 таблиць та 9 рисунків.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА СУЧАСНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Суть, завдання та принципи управління персоналом на сучасному підприємстві

Кожні процеси виробництва товарів або надання послуг базуються на оптимальному поєднанні та фактичній наявності ресурсів. У складі ресурсного потенціалу можна виокремити нематеріальні, матеріальні, фінансові, інноваційні, трудові ресурси, крім того методи організації та управління ефективного застосування ресурсів. Загальновідома істина, що трудові ресурси є найголовнішим та найціннішим ресурсом кожного виробництва.

На сучасному етапі економічна література містить велику кількість дослідників (Єсінова Н. І., Саблук П. Т., Олійник Є. О., Богиня Д. П., Заславська Т. І.), якими трудові ресурси розглядаються як частина населення держави, які за власним фізичним розвитком, розумовими здібностями та знаннями спроможне працювати у народному господарстві. Ми погоджуємося з таким визначенням, але вважаємо, що його варто уточнити: «трудова ресурси є частиною населення, що має працездатний вік...». Таким способом ми звертаємо увагу на критерії приналежності населення країни до трудових ресурсів, іншими словами на те, що вони досягли працездатного віку.

Під управлінням персоналу переважно розуміється, «сукупність логічно пов'язаних дій», «робота керівного складу» (таблиця 1.1). Проте науковцями не враховується те, що управління персоналом виступає однією з умов управління розвитком організації. Враховуючи здійснене дослідження означень, пропонуємо власне визначення цього поняття, а саме: під управлінням персоналом розуміють комплексну систему заходів, що спрямовані на те, щоб підвищити професійно-кваліфікаційний рівень, стимулювати, мотивувати

персонал та якомога повніше використовувати його можливості заради здійснення управління розвитком підприємства.

Таблиця 1.1 – Аналіз терміну «управління персоналом» [17, с. 64].

Науковець	Визначення
Меншикова М.О.	Управління персоналом є сукупністю механізмів, принципів, форм та методів взаємодії під час формування, розвитку та діяльності персоналу підприємства, що реалізується через низку взаємопов'язаних видів та напрямів діяльності.
Виноградський М.Д., Беляєва С.В., Виноградська А.М., Шкапова О.М.	Управління персоналом є соціально-економічною системою підприємства, головні комплексні завдання та функції якої полягають у маркетингу персоналу, плануванні, прогнозуванні, його розвитку, аналізу засобів мотивації, створенні оптимальних умов праці, розробці організаційної управлінської структури, обліку персоналу, регулюванню трудових відносин, наданню юридичних послуг та розвитку соціальної інфраструктури.
Крушельницька О.В.	Управління персоналом є цілеспрямованим функціонуванням керівного складу підприємства, орієнтованим на розробку концепцій, стратегії кадрової політики, методів управління людськими ресурсами. Це є системним, планомірним, організованим впливом за допомогою системи взаємопов'язаних соціально-організаційний, економічних заходів, які направлені на формування умов для нормального розвитку та застосування потенціалу робочої сили на рівні організації.
Хміль Ф.І.	Управління персоналом є скоординованою системою заходів щодо результативного застосування та формування сукупного трудового потенціалу робітника у складному організаційному утворенні ієрархічного типу.
Пелих А.С.	Управління персоналом є сукупністю логічно пов'язаних дій, що направлені на оптимізацію персоналу (трудова ресурсів компанії) у аспекті їхньої діяльності, якісних та кількісних характеристик, з ціллю раціонально досягнути поставлену перед підприємством мету.

Узагальнивши думки відомих науковців запропонуємо власне трактування, яким управління персоналом визначається комплексною системою заходів, що спрямовуються на підвищення професійно-кваліфікаційного рівня, мотивацію, стимулювання персоналу, найповніше використання його можливостей, щоб здійснити управління розвитком організації.

Згідно аналізу публікацій вітчизняних дослідників управління персоналом можна визначити системою, яка функціонує по двом принципам:

- зміни кожного з елементів системи призводять до змін системи в цілому;
- якщо виключити хоча б один елемент, то це призведе до змін у властивостях усієї системи.

За переконанням А. М. Андрєєвої [2, с. 16] процес адаптації в системі управління персоналом можна виокремити в окрему підсистему, зміни в якій може впливати на повністю всю систему. Як система, що складається із підсистем, управління персоналом називається загальновідомим терміном – системний підхід, що в управлінні є найбільш результативним. Роль адаптації в системах управління персоналом відображено на рис 1.1

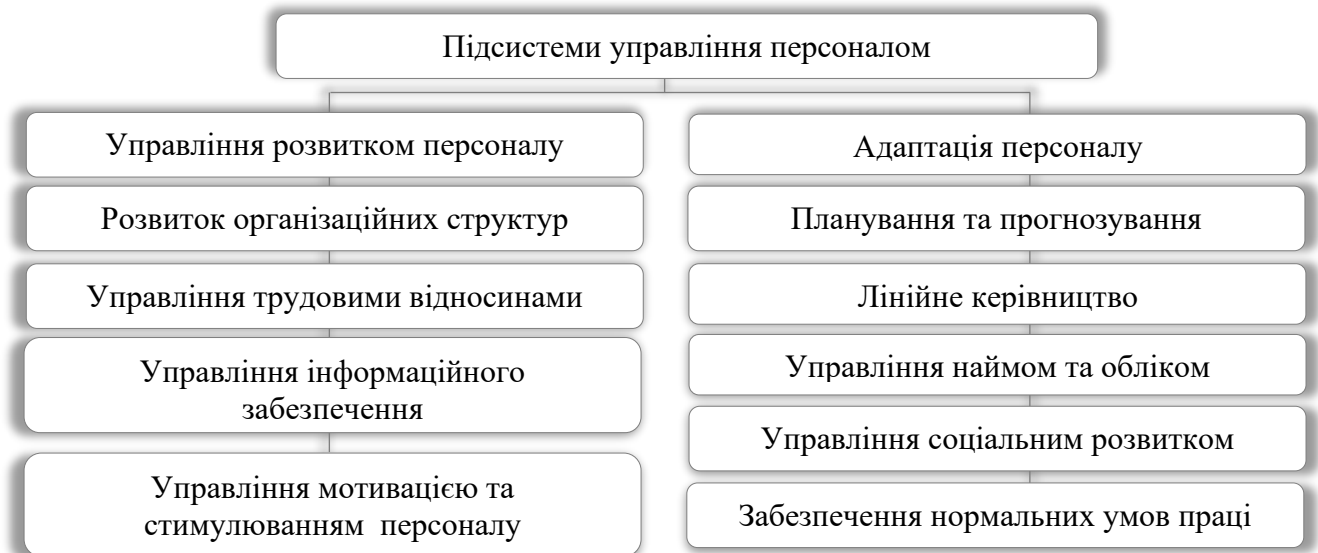


Рисунок 1.1 – Місце адаптації в системах управління персоналом [16, с. 21]

Розбивка підсистеми адаптації персоналу на етапи також дозволить більш результативно управляти цим процесом. У власному дослідженні Л. С. Верещагіною [13, с. 16] виділяються чотири етапи трудової адаптації персоналу. Розглянемо більш докладно кожен із цих етапів.

Під час першого етапу оцінюється підготовка та рівень професійних навичок. Спеціалістами відділу кадрів розглядається чи має співробітник досвід роботи по аналогічних посадах і по аналогічних підрозділах. Це покаже, співробітник буде проходити первинну (характерно для співробітників без досвіду роботи) чи вторинну (характерно для співробітників, що мають досвід роботи) адаптацію. Первинною адаптацією включається значно ширший список заходів ознайомлювального характеру – обговорюються виробничі особливості, особливості комунікацій поміж та всередині відділів, правила поведінки тощо. Вторинну адаптацію зводять до того, щоб ознайомити з робочим місцем та

познайомити з колективом.

Під час другого етапу співробітником освоюється робоче місце, він знайомиться зі своїми професійними обов'язками.

Найбільш тривалим є третій етап, оскільки являє собою процес адаптації працівників до трудового процесу, до міжособистісних взаємодій із колективом. На даному етапі важливим є активне включення нових співробітників у різноманітні сфери функціонування організації, із сторони співробітників важливою є позитивна підтримка та підтримка взаємодій із іншими співробітниками.

Під час четвертого етапу відбувається закріплення співробітників на новому місці, процес пристосування завершується, стабілізується трудова діяльність.

За переконанням доктора економічних наук та завідувача кафедри маркетингу та управління підприємством А. В. Дейгнеки [18, с. 93], у середньому впродовж півтора років роботи проходить спонтанний процес трудової адаптації. Регульовані процеси системної адаптації можуть пройти вже впродовж 3-4 місяців. Під час порівняння поданих періодів можна узагальнити, що адаптаційні заходи істотно скорочують період адаптації та приносять очевидну фінансову вигоду для організації.

1.2. Система управління трудовими ресурсами сучасного підприємства

Початковий етап формування та проектування системи управління персоналом підприємства полягає у формулюванні цілей поданої системи. Мета у різних організацій системи управління персоналом варіюється у залежності від характеристик діяльності організації, обсягу виробництва, стратегічного завдання тощо. Узагальнюючи досвід зарубіжних та вітчизняних організацій існує можливість сформулювати головну мету для системи управління персоналом підприємства, таку як забезпечити організацію персоналом, його результативне

використання, соціальний та професійний розвиток. На рис.1.2 зображена структура цілей для системи управління персоналом підприємства.



Рисунок 1.2 – Структура цілей системи для управління персоналом підприємства

У свою чергу завдання системи управління персоналом полягають в тому, щоб забезпечити компаніям кваліфікованих співробітників; реалізувати потенціал колективів; підтримувати комфортні умови праці; розвивати у колективі позитивні персональні навички; створювати умови, щоб співробітники мали кар'єрний ріст.

Крім того, можна говорити про одночасне застосування як компонентного, так і функціонального підходу до того, щоб визначити склад системи для управління персоналом. Поштовхом для цього можна вважати те, що науковці поняття «система» плутають із поняттям «процес», коли приміром система управління персоналом ототожнюється з системою реалізації безпосередньо процесу управління. Процес управління можна вважати послідовною зміною

явищ або станів, а систему – певним порядком, розташуванням, формою організації чого небудь.

Отже, буде доцільним виокремити наступні елементи у складі комплексної системи управління персоналом (рис. 1.3) [49, с. 141]:



Рисунок 1.3 – Комплексна система управління персоналом організації

Систему реалізації процесу управління персоналом, у свою чергу, доцільно було б поділити на чотири підсистеми. Кожна з цих підсистем буде відповідати за окремі функції управлінського процесу та включати ключові операції, що будуть потрібні для того, щоб її реалізувати.

Працюючи із персоналом існує можливість досягнути встановлені цілі з мінімальними матеріальними затратами і затратами людських ресурсів. На підприємстві є дуже велика важливість техніки кадрового регулювання. Вона обумовлюється виникненням нових запитань в управлінні людськими ресурсами, що з'являються у нинішніх умовах перед вітчизняними організаціями, які перебувають у зростаючій конкурентній боротьбі.

Грамотно розроблені та реалізовані техніки кадрових регулювань для будь-якого роботодавця, котрий є зацікавленим у подальшому перспективному розвитку організації, досить важливі, так як вони тісно пов'язані з маркетинговою стратегією розвитку компанії у довгостроковому періоді, й, окрім цього, пов'язані з функціональною системою HR-менеджменту. З цього виходить, що техніки кадрового регулювання безпосередньо впливають на стратегічні перспективи, конкурентні переваги і можливості організації.

Технікою кадрового регулювання пов'язуються між собою багаточисленні аспекти управління персоналом, з метою кращої оптимізації їхнього впливу на співробітників, й особливо на їхні трудові якості, кваліфікацію, а також відтворення тим самим єдиної структури елементів політики управління персоналу, котра буде у відповідності з конкретною цільовою групою [30].

Головною метою техніки кадрового регулювання компанії є формування перспективного кадрового складу, що дозволить підприємству досягати високу конкурентоспроможність на ринку [55].

Загальновідомий факт, що кадри виступають одним із найбільш значущих ресурсів для кожної організації [27, с.101], а запитання про результативну роботу виробництва та вирішення завдань, які пов'язані з підвищенням конкурентоспроможності, рентабельності кожної організації, її стабільності замикаються на потенціалі кадрів, їхній «якості» [30].

Для сучасних компаній вирішальним та основним фактором розвитку виступає людина як ініціативний, підприємливий носій знань, досвіду, навичок, як стратегічний ресурс підприємства. Останнім часом, співробітники з високим потенціалом особливо високо цінуються на ринку праці, так, як безпосередньо вони виступають, більшою мірою, у якості джерела сталого розвитку та заміщення ключових позицій у компанії. Виходячи з цього, аби досягти результативності від реалізації стратегії управління персоналом організації і значно збільшити шанс отримання конкурентних переваг, рекомендується триматися моделі, головні орієнтири якої є: розстановка та підбір кадрів, системи постановки цілей, оцінка, навчання, мотивація (рис. 1.4).

На підприємстві процесом реалізації моделі кадрового регулювання передбачається оцінка її результативності. Ось чому вміло розроблені моделі здатні:

- формувати інструменти стимулювання та мотивації персоналу, щоб досягнути високопродуктивну працю;
- забезпечити кадровий склад фахівцями та робітниками, щоб виробничий процес безперебійно функціонував;
- раціонально використовувати робочу силу за кваліфікацією;
- формувати достатній рівень трудового потенціалу, щоб оптимізувати витрати [4, с. 212].



Рисунок 1.4 – Модель кадрового регулювання організації

У практиці вітчизняних підприємств найчастіше використовується резюме, анкетування, наводяться довідки про кандидатів, тестування, різноманітні види співбесід, випробувальні терміни та метод ділових ігор. Наведені способи достатньо прості, а найголовніше те, що ними не вимагається великі витрати. Головним мінусом є те, що резюме та анкети не дають можливість оцінити стан кандидата, його потенціал та здібності.

Нетрадиційними методами відбору персоналу можна назвати астрологію, хіромантію, соціоніку, графологію, фізіогноміку, екстрасенсорику, сприйняття кольорів, психотипи особистості, нумерологію, дактилоскопію тощо [1, с. 93]. Найпоширенішим методом вважають графологію, здатну по почерку оцінити характеристики кандидата.

Варто звернути увагу, що розроблені в сучасних умовах методики не є основними, а використовуються у якості допоміжних методів оцінки. Всі методики в своєму практичному використанні є складними, вимагають спеціальної підготовки, інколи й спеціалістів, експертів, проте й вони не дадуть стовідсоткову успішність. Аби досягти найкращий результат із найменшими втратами, рекомендується застосовувати ці методики у комплексі.

1.3. Методичні підходи до формування механізму управління персоналом

Українські компанії на сучасному етапі майже не вивчають стан трудового потенціалу, процеси його формування та застосування. Суттєві скорочення обсягів виробництва продукції, процес зростання неплатежів, не виплати заробітної плати, її невисокий рівень значною мірою викликають погіршення професійно-кваліфікаційних рівнів працівників, їхнього морального, творчого та мотиваційного потенціалів, що, зазвичай, буде негативно відбиватися на рівні продуктивності праці, а в цілому на результативності функціонування компанії.

Трудові ресурси та механізми їхнього результативного застосування можна охарактеризувати як кількісними, так і якісними чинниками, тобто їх можна аналізувати як обліково-статичну, та соціально-економічну категорію (рис. 1.5).



Рисунок 1.5 – Фактори впливу на формування та результативність використання трудових ресурсів

Безліч науковців-економістів, вивчаючи механізми результативності застосування трудових ресурсів, акцентували увагу на чинниках, котрі здійснюють вплив на його кількісні та якісні характеристики [58, с. 247].

Ефективністю управління персоналом у якості соціально-економічної категорії називається результат поданої діяльності, рівні результативного застосування матеріальних, фінансових та трудових ресурсів. Головною функцією результативності управління персоналом є відображенні динаміки його розвитку, якісної та кількісної сторони описаного процесу. Власне поняття ефективність буває двох різновидів:

- 1) потенційною – оцінюється попередньо;
- 2) реальною – визначається одержаними результатами.

Крім того, розрізняють тактичну та стратегічну ефективність управління. Тактичною відображається одержання результату у найближчому часі, а стратегічною – в майбутньому.

Щоб досягнути високу результативності кадрового менеджменту дуже важливими виступають характеристики системи, технології та механізми менеджменту. Проте, дієвість менеджменту перебуває у залежності не лише від внутрішніх факторів, але й зовнішніх – від стану економіки, конкуренції тощо.

При цьому внутрішня та зовнішня результативності менеджменту мають бути збалансованими.

Розглянемо деякі з принципів результативності менеджменту:

- пріоритетність людського чиннику – професійні навички, мотивація праці;
- принцип критичного фактору – облік тимчасових чинників, вдосконалення інформаційних технологій, корпоративність, як форма співпраці;
- принцип орієнтування – розроблення цілі, завдань та стратегії для кадрового менеджменту, здатність забезпечити якість, творчу атмосферу (система «подумай сам»).

Фактори продуктивності праці є значно багатоманітними та багатогранними, тому як на макро-, так і на мікрорівні, щоб прогнозувати та планувати ріст продуктивності, а також їхнє системне сприймання користуються різними угрупованнями. На рис. 1.6 можна побачити класифікацію чинників, що впливають на ріст продуктивності праці

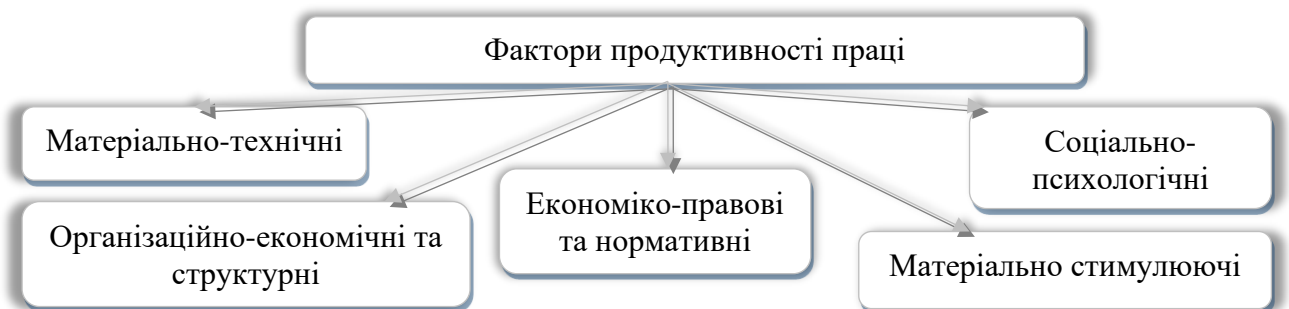


Рисунок 1.6 – Класифікація факторів, які здійснюють вплив на ріст продуктивності праці

Аналізуючи чисельність працівників можна встановити:

- динаміку чисельності робітників у порівнянні із продуктовою динамікою;
- плинність та рух робочої сили у порівнянні (звітний та попередній періоди);
- як змінився фонд робочого часу (в звітний та попередні роки)
- рівні продуктивності праці;

- вплив основних факторів;
- резерви підвищення результативності застосування персоналу.

Інформаційну базу аналізу результативності застосування персоналу в організації становлять дані бухгалтерського обліку, фінансова та статистична звітність, оперативні дані кадрового обліку, первинна інформація, яка знаходиться у відділі кадрів. У залежності від того, які цілі та завдання аналізу поставлені, можна користуватися й іншими матеріалами [26, с. 36].

Основна мета оцінки результативності застосування персоналу на підприємстві полягає у безперервному моніторингу його якісних та кількісних характеристик. Ось чому кожний аналітик має для себе визначити пріоритетні напрями аналізу результативності застосування персоналу та у відповідності до цього узагальнювати основні показники, по яким буде проводитися аналіз по різним часовим періодам. Це в черговий раз підтверджує важливість аналізу результативності застосування персоналу в незалежності від організаційно-правового статусу компанії.

Продуктивність праці може бути оцінена за наступною схемою: виділяються три групи показників, якими характеризується результативність використання трудових ресурсів: узагальненими показниками (середньорічний виробіток продукції у вартісному вираженні на одного працівника; середньорічна, середньоденна, середньогодинна виробіток послуг (продукції) у розрахунку на одного робочого); індивідуальними показниками (трудомісткістю конкретного виду продукції; випуском продукції окремого різновиду у перерахунку на натуральне вираження за одну людину-годину або людину-день); допоміжними даними (розходом часу на виконання одиниці певного виду робіт; об'ємом виконаної роботи у перерахунку на одиницю часу).

Середньорічну виробітку послуг (продукції) у перерахунку на одного робітника у вартісному виразі, що визначає продуктивність праці, розраховується за формулою:

$$B_p = \frac{N}{\tau_{cp}} \quad (1.1)$$

де N – об'єм наданих послуг (випуску продукції) у вартісному вираженні

за рік, грн.;

$Ч_{\text{CP}}$ – середньооблікова чисельність робітників, чол.

Ефективність використання трудових ресурсів можемо оцінити використовуючи показники рентабельності персоналу:

$$R_p = \frac{\Pi_{\text{п}}}{Ч_{\text{CP}}} \quad (1.2)$$

де $\Pi_{\text{п}}$ – це прибуток від реалізації (послуг, товарів), тис. грн .;

$Ч_{\text{CP}}$ – це середньооблікова чисельність персоналу, чол.

Здійснивши аналіз літературно-наукових джерел, ми дійшли висновку, що цілісна методика, яка б дала можливість проводити всебічну та об'єктивну оцінку трудового потенціалу і на макрорівні, і на мікрорівні, не існує. Всі вчені, звертають увагу на важливість трудового потенціалу та на визнання необхідності його вимірювання, що дозволяє керівникам компанії значно результативніше його використовувати для шляху досягнення цілей.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «BEER MARKET»)

2.1. Загальна характеристика ТОВ «Beer Market»

Beer Market – молода торгова мережа, яка з'явилася у 2015 році. За три місяці (з жовтня по грудень 2015 року) було відкрито 7 торгових точок у Києві. А от уже в 2016 році відбулося грандіозне розширення мережі до 150 магазинів, а у 2017 іще додатково 100 магазинів, які відкрили свої двері покупцям у різних містах України з чисельністю населення більше 250 тис. осіб. ТОВ «Beer Market» з першого дня роботи зарекомендував себе як магазин якісної продукції та широкого асортименту різноманітного пива та закусок до нього.

Юридична адреса головного офісу: Дніпропетровська область, місто Дніпро, Соборний район, вулиця Барикадна, буд. 17, офіс 207 [6].

ТОВ «Beer Market» у Сумах має 16 торгових точок, у яких працює 108 співробітників. Статутний капітал підприємства на 31.12.2020 р. зареєстрований та сплачений в сумі 10 млн. грн.

Основними напрямками діяльності ТОВ «Beer Market» є:

- роздрібна торгівля переважно напоями, продуктами харчування та тютюновими виробами в неспеціалізованих магазинах;
- оптова торгівля напоями;
- оптова торгівля тютюновими виробами;
- оптова торгівля продуктами харчування, включаючи моллюсків, ракоподібних та рибу.

Важливими завданнями підприємства є здійснення господарської діяльності, мета якої – отримання прибутку через задоволення потреб та інтересів фізичних та юридичних осіб.

Зробимо аналіз основних показників, якими характеризується фінансова діяльність торгових точок ТОВ «Beer Market» в м. Суми за останні п'ять років (табл. 2.1). Власним капіталом вважається частина в активах підприємства, яка

лишається після того, як вираховані його зобов'язання.

Таблиця 2.1 – Структура власного капіталу ТОВ «Beer Market» у 2016-2020 роках, тис. грн.

Стаття балансу (звіт про фінансовий стан)	Роки					2020 рік у % до 2016 року
	2016	2017	2018	2019	2020	
Зареєстрований (пайовий) капітал	14009	14230	14230	15230	16680	+19,07
Додатковий капітал	15498	17343	17308	17146	16988	+9,61
Резервний капітал	-	-	-	-	-	-
Непокритий збиток (нерозподілений прибуток)	3499	4917	6595	6383	6345	+81,36
Усього	26012	26657	24946	25996	27326	+5,05

Дані таблиці демонструють, що за усіма статтями балансу, розмір власного капіталу має тенденцію збільшуватися. Зареєстрований (пайовий) капітал з 14 009 тис. грн. у 2016 році збільшується до 16 680 тис. грн у 2020 році, що складає 19,07%. Загальна сума власного капіталу збільшується із 26 012 тис. грн. у 2016 році до 27 326 тис. грн. у 2020 році. Це збільшення становить 1314 тис. грн. або 5,05 %.

Конкурентні позиції підприємства пов'язані із показником конкурентоспроможності, що спирається на чистий фінансовий прибуток. Прибутком як комплексним, інтегрованим показником усебічно розкривається результативність деяких видів бізнесу, а відповідно й привабливість для інвесторів [56, с. 20]. Здержуючи чи, навпаки, стимулюючи ділову та інвестиційну активність на різних ділянках та площинах економічної діяльності, прибутком сприяється цілеспрямований міжрегіональний та міжгалузевий перерозподіл капіталів. Фінансові результати діяльності ТОВ «Beer Market» за останні п'ять років містяться у табл. 2.2.

Дані табл. 2.2 показують, що на досліджуваному підприємстві чистий прибуток збільшується із 17523 тис. грн. у 2016 році до 37117 тис. грн. 2020 році. Це становить 19 594 тис. грн або 111,83%. Разом із чистим прибутком збільшується собівартість продукції з 18 222 тис. грн. у 2016 році до 31 767 тис. грн. у 2020 році або на 13545 тис. грн. (74,34 %). Валовий прибуток підвищується із від'ємного значення -698 тис. грн. у 2016 році до 5352 тис. грн. у 2020 році або

на 6048 тис. грн., а це у 8,6 разів.

Таблиця 2.2 – Фінансові результати діяльності ТОВ «Beer Market» за 2016-2020 роках, тис. грн.

Показники	Роки					Абсолютне відхилення, тис. грн.	2020 рік у % до 2016 року
	2016	2017	2018	2019	2020		
Чистий дохід від реалізації товарів (продукції, послуг, робіт)	17523	20194	25488	31073	37117	19594	+111,83
Собівартість	18222	19831	23665	27795	31767	13545	+74,34
Валовий прибуток	-698	354	1824	3279	5352	6048	+865,37
Інші операційні доходи	5063	1318	1468	3808	936	-4127	-81,56
Адміністративні витрати	938	1182	1331	1722	1837	897	+95,43
Втрати на збут	1444	1441	1804	2081	2882	1438	+99,59
Інші операційні витрати	2028	542	1788	3235	1909	-123	-6,02
Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток)	-49	-1493	-1631	51	-340	-291	-604,18
Інші доходи	127	127	143	163	392	265	+209,53
Інші витрати	-	12	191	-	-	-	-
Фінансовий результат до оподаткування (прибуток)	79	-1378	-1679	213	52	-27	-33,34
Чистий фінансовий результат (прибуток)	33	-1419	-1679	213	40	7	+18,76
Рентабельність	0,19	-7,04	-6,59	0,69	0,10	-0,09	-0,45

Однак, як бачимо 2017 та 2018 роки для підприємства були не кращими, оскільки підприємство у цей період збиткове, а ось останні два роки дещо покращили справи та у підсумках діяльності підприємства спостерігається позитивний результат.

Таким чином, чистий дохід від наданих послуг та реалізації товарів у 2020 році складають 37117,0 тис. грн., валовий прибуток становить 5352,0 тис. грн., інші операційні доходи – 936,0 тис. грн. та інші доходи – 392,0 тис. грн. Проте, не зважаючи на позитивні зміни 2020 року, цілком очевидно, що компанія є нерентабельною, так як даний показник є меншим 1%, а у 2017-2018 роках взагалі від’ємний. За результатами роботи ТОВ «Beer Market» у 2020 році рентабельність діяльності складає лише 0,1%.

Беручи до уваги адміністративні затрати компанії та затрати на ведення

справи, прибуток (чистий дохід) підприємства у 2016 році складає 33 тис. грн, а у 2020 році – 40,0 тис. грн. (підвищення склало 7 тис. грн. або 18,75 %). Іншими словами, після кризового періоду компанія знайшла шлях вдосконалення та обрала правильну стратегію для розвитку, що викликало позитивні результати функціонування.

У табл. 2.3. оцінимо забезпеченість фондами та ефективність їхнього застосування ТОВ «Beer Market»

Таблиця 2.3 – Забезпеченість фондами та ефективність їхнього застосування

Показники	Роки					2020 рік у % до 2016 року
	2016	2017	2018	2019	2020	
Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн.	17554	18185	18468	17898	17208	-1,98
Фондозабезпеченість, тис. грн.	0,52	0,36	0,73	0,59	0,47	-9,81
Фондоозброєність, тис. грн.	155,18	125,71	113,29	138,72	171,84	10,75
Фондовіддача, грн.	1,86	1,27	1,39	1,75	2,17	16,77
Фондомісткість, грн.	1,24	0,98	1,42	1,18	0,97	20,34

Проводячи аналіз даних таблиці 2.3 варто зазначити, що з кожним роком зростає фондоозброєність (на 10,74 %) та зменшується фондозабезпеченість (на 9,80 %) компанії. Це пояснюється покупкою нової та швидким зносом існуючої на підприємстві техніки. Ефективність застосування основних засобів підвищується, оскільки фондовіддача зростає на 16,77 %, при цьому фондомісткість скорочується на 20,34 %. Це говорить про те, що у 2020 році основні засоби використовують ефективніше, ніж у попередні роки, проте підприємству потрібно шукати резерви їхнього підвищення. Наприклад, цими резервами може бути модернізування основних фондів, інтенсивніше використання техніки, скорочення простоїв.

Проаналізуємо ефективність функціонування ТОВ «Beer Market» за допомогою фінансових показників, що були розраховані. У табл. 2.4. наведені показники ліквідності. Зробивши аналіз отриманих даних, можемо сказати, що протягом аналізованого періоду показники ліквідності мають коливальний характер, але прослідковується тенденція до збільшення.

Таблиця 2.4 – Фінансові показники ліквідності за 2016-2020 рр.

Показники	Нормативні значення	Значення				
		2016	2017	2018	2019	2020
Коефіцієнт ліквідності поточної	більше 1	1,24	0,73	0,71	1,14	1,38
Коефіцієнт ліквідності швидкої	0,7 - 0,8	1,02	0,67	0,66	1,07	1,25
Коефіцієнт ліквідності абсолютної	0,2 - 0,35	0,0002	0,0002	0,0002	0,0002	0,0002

Коефіцієнт ліквідності поточної, іншими словами, коефіцієнт покриття набуває додатного значення, що говорить про те, що за розміром поточні активи більші поточних зобов'язань, а отже й компанія може розглядатися як така, що функціонує достатньо успішно, особливо останніми двома роками, що говорить про скорочення поточних зобов'язань розглядуваного підприємства. Коефіцієнт ліквідності швидкої або коефіцієнт «лакмусового папірця» виступає значно жорстокішим показником, зважаючи на якість оборотних активів, оскільки розраховуючи його враховуються найбільш ліквідні поточні активи (запаси при цьому не беруться до уваги). Одержане нами значення (у 2020 році 1,24) показує, що на кожен взяту гривню поточної заборгованості компанія має 1,24 грн активів (ліквідних). Рівень даного показника вище нормативного значення. Показником грошової чи абсолютної ліквідності – демонструється, яка саме частка поточних (короткострокових) зобов'язань може бути погашена негайно. Впродовж періоду, що аналізується, даний показник є достатньо низьким, отже іншими словами для негайного погашення поточних зобов'язань вільних коштів у підприємства не має.

Прослідкуємо динаміку показників ефективності фінансової діяльності ТОВ «Beer Market» у 2016-2020 роках (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Аналіз ефективності фінансової діяльності товариства

Показник	Значення станом на кінець року					Відхилення	
	2016	2017	2018	2019	2020	+/-	%
Коефіцієнт автономії (незалежності), %	0,78	0,68	0,78	0,82	0,79	0,02	1,31
Коефіцієнт фінансової залежності (концентрації позикового капіталу), %	1,03	0,79	0,79	0,98	1,07	0,05	3,93
Коефіцієнт мобільності активів, %	4,09	4,61	4,68	4,8	3,07	-1,03	-25,01
Коефіцієнт фінансової стійкості, %	4,16	3,73	3,27	4,39	3,52	-0,636	-15,33

Протягом 2016-2020 років мобільність активів ТОВ «Beer Market» скорочується за рахунок збільшення загальної суми необоротних активів. Якщо в 2016 році на кожну гривню активів (необоротних) припадало 4,09 гривень оборотних активів, то вже у 2020 році значення цього показника складає 3,07. Отже, скорочується гнучкість компанії, знижуються у 2020 році можливості оперативніше відповідати мінливим умовам ринку. Коефіцієнт фінансової стійкості суттєво коливається, проте постійно його значення є вищими за оптимальні ($\geq 1,0$). Цей коефіцієнт на кінець 2020 року показує, що на кожну гривню залучених коштів припадають 3,52 грн. власних коштів.

Узагальнимо, що у період нестабільної економічної і політичної ситуації в країні та в світі, під загрозу потрапили існуючі на ринку товариства, серед яких ведеться конкурентна боротьба. Виключенням не стало й ТОВ «Beer Market». При цьому серед підприємств конкурентна боротьба ведеться і за співробітників. Відомим фактом є те, що персонал, який має високі професійні компетенції на ринку вище цінується, оскільки він здатен формувати сучасні системи управління персоналом і забезпечувати конкурентоспроможність організації. У свою чергу, товариство, що відповідає всім вимогам сучасного економічного середовища, матиме найбільшу конкурентоспроможність на ринку, а, отже, буде функціонувати ефективно.

2.2 Аналіз системи управління персоналом у ТОВ «BeerMarket»

Результативність діяльності компанії, у тому числі й у площині забезпечення фінансової стійкості, стає усе більше взаємопов'язаною із підбором, адекватною мотивацією та забезпеченням належної організації праці для спеціалістів. Інакше кажучи, зараз, разом із здобутком потрібних показників функціонування, усе більша увага має приділятися пошуку та підготовці спеціалістів, котрі здатні забезпечити повсякчасний здобуток цих показників. Саме через це, якісне управління персоналом є однією із найголовніших цілей

сучасних компаній та гарантією їх успішної роботи. Позаяк, зазвичай, обираючи магазин чи торгову точку, покупці досить чутливо реагують на професійний рівень кадрового складу його співробітників [31, с. 207].

Аби вдало управляти трудовим потенціалом, його варто заохочувати, тобто формувати умови мотивації праці, що спрацьовує на рівні підсвідомості як будь-якого керівника, так і кожного індивідуума [25, с. 54]. На ТОВ «Beer Market» застосовують кілька видів мотивації під час управління персоналом: підвищення заробітної плати, існування можливості кар'єрного зростання, соціальні пільги.

На практиці ТОВ «Beer Market» використовується організаційно-кадровий аудит, направлений на розв'язання питань результативного застосування потенціалу персоналу та формування сприятливого клімату, щоб виконувати роботу у дружньому колективі. Основні кадрові процеси, що проходять аудиторську перевірку, це: підбір персоналу; планування людських ресурсів; набір персоналу; адаптація персоналу; розробка системи стимулювання; розвиток персоналу; рух персоналу; оцінка трудової діяльності; підготовка управлінського персоналу; організація комунікації та моніторинг соціально-психологічної ситуації в ТОВ «Beer Market».

Функції управління персоналом у ТОВ «Beer Market» міцно взаємопов'язані та в сукупності становлять цілісний процес управління персоналом, мета якого – більш дієва, інноваційно-орієнтована трудова робота персоналу. Разом з цим підґрунтям розвитку управління трудовими ресурсами на у торговій мережі, є планомірна робота по запровадженню нових, більш результативних методів трудового управління. Тому, персонал у сьогоднішніх умовах має володіти високою загальною культурою, бути високоосвіченим, стратегічно мислити та бути ерудованим.

Забезпечивши ефективну організацію праці та досить комфортні умови для праці, ТОВ «Beer Market» створюються умови, щоб підтримувати здоров'я, працездатність та витривалість працівника, тобто підвищується ефективність кадрового психофізіологічного потенціалу. Створивши систему професійних вимог, використовуючи інструменти навчання, розвитку, оцінки та управління

службово-професійним потенціалом, у відповідності з вимогами до посади та кваліфікацій працівників, ТОВ «Beer Market» забезпечується не лише формування професійних потенціалів та ефективність роботи співробітників на певній посаді, проте й їхнє вдосконалення, тобто розвивається кваліфікаційна складова потенціалу працівника (професіоналізм, здібності, рівень освіти) [6].

Щоб проаналізувати рух трудових ресурсів ТОВ «Beer Market» у 2016-2020 роках розглянемо дані табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Динаміка кількості працівників ТОВ «Beer Market» у 2016-2020 роках

Показники	Роки					2020 рік до 2016 року, +/-
	2016	2017	2018	2019	2020	
Облікова кількість штатних працівників на кінець звітного періоду	51	112	113	112	108	+57
Прийнято штатних працівників	61	7	12	14	13	-48
у тому числі на новостворені робочі місця	60	2	1	2	1	-59
Вибуло штатних працівників	5	12	11	15	18	+13
у тому числі з причин : змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення чисельності або штату працівників)	-	-	-	-	-	-
плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни)	5	12	11	15	18	+13

Одна з головних умов результативної роботи персоналу полягає у незмінності складу працівників, що можна пояснити персоніфікованим характером праці робітників. Сьогодні в мережі ТОВ «Beer Market» у м.Суми працює 108 осіб, що на 57 осіб більше, ніж у 2016 році, що пов'язано із розширенням торгової мережі та відкриттям нових торгових точок у 2016 та 2017 роках.

Результат впливу з боку ТОВ «Beer Market» на різноманітні складові частини трудових ресурсів суттєво відрізняється. Користуючись механізмами кадрового маркетингу та планування персоналу, створюючи внутрішньо-корпоративні правові поля, а також виплачуючи гідний рівень матеріальних винагород, у відповідності з посадами працівників, організацією забезпечується

формування трудового потенціалу та вплив на ефективність працівників певної посади, у відповідності з віком, статтю та соціальними статусами працівників, таким чином здійснюючи вплив на його соціально-демографічні складові.

На ТОВ «Beer Market» розроблена програма управління персоналом, що формується із трьох розділів. У першому розділі йдеться про графіки потреби у залученні додаткового персоналу певних кваліфікацій. Другий розділ присвячено переліку заходів щодо забезпечення потреби. У третьому розділі відображено обсяги фінансів, потрібні для здійснення окреслених заходів, а також мотивація результативності даних витрат.

Значимою площиною функції управління є підготовка, тобто означення: хто саме і як має реалізовувати кожну конкретну задачу із величезної кількості тих, що поставлено. Саме через це керівником підбираються люди для конкретних робіт та делегує окремим особам задачі та право чи повноваження на використання матеріальних та трудових ресурсів товариства. Організувати на ТОВ «Beer Market» – значить формувати деяку структурованість у реалізації задач із поєднання елементів: робота, конкретні задачі відповідно до її планів у досягненні поставленої мети.

Всі функції управління персоналом ТОВ «Beer Market» тісно переплітаються та у сукупності складають єдиний процес управління трудовими ресурсами, ціль якого полягає у більш ефективній, інноваційно-орієнтованій трудовій діяльності персоналу. Проаналізуємо стан виконання функцій управління трудовими ресурсами ТОВ «Beer Market» більш детально (табл. 2.7).

Порівнюючи планування матеріально-речових факторів виробництва із плануванням персоналу, останнє виступає більш складним. Цей факт ґрунтується на тому, що у кожного члена трудового колективу є власні індивідуальні особливості, риси характеру, власні потенційні трудові резерви [29, с. 74]. Відділом кадрів пропонуються, узгоджуються та підтверджуються стратегічні плани по роботі із персоналом. Керівник бере участь в погодженні планів по роботі із кадрами та їх виконанні після погодження. В ході планування

персоналу, на ТОВ «Beer Market» спочатку було досліджено наявний персонал та майбутню потребу в ньому [6].

Таблиця 2.7 – Оцінка виконання функцій управління трудовими ресурсами ТОВ «Beer Market»

Види функцій	Характеристика здійснення функцій	Виконавці
Планування персоналу	ефект від процесу планування персоналу ТОВ «Beer Market» має проявлятися у виявленні його ключових напрямків, зокрема у: <ul style="list-style-type: none"> – плануванні чисельності та структури кадрового складу; – підборі, адаптації та атестації кадрів; – навчанні, управлінні діловою кар'єрою; – мотивації персоналу: стимулювання змушує робітника результативно працювати в компанії та націлюватись на максимальну самовіддачу на роботі. 	Директор, начальники відділів, відділ кадрів
Організація роботи	ця функція дозволить розробляти власні внутрішні нормативи, посадові інструкції, положення, норми поведінки, стандарти на підприємстві та забезпечити їхнє виконання. Дана функція впливає на організаційні відносини, щоб досягати конкретні цілі, забезпечувати якісне та ефективне виконання	Начальники відділів, відділ кадрів,
Координування трудових ресурсів	забезпечиться організація більш ефективного застосування трудових ресурсів, що наявні у ТОВ «Beer Market»	Відділ кадрів, інформаційні системи, координатор
Мотивація	тарифікація та нормування трудового процесу, керування мотивацією трудової поведінки, розроблення форм морального заохочення персоналу та форм участі персоналу у прибутку та капіталі в прибутках, розроблення системи оплати праці, організація нормативно-методичної бази для системи управління трудовими ресурсами	Директор, бухгалтерія
Контроль трудової діяльності	<ul style="list-style-type: none"> – атестація персоналу, котра надає можливість розкрити ступінь професійної підготовки та відповідність працівника посаді, на котрій він перебуває; – оцінка персоналу – здійснюється керівництвом у процесі роботи працівника, задля виявлення його сильних та слабких сторін, персональної ефективності, відповідності методам роботи та загальним цілям компанії; – оцінювання відповідності кандидата тій посаді, на яку він претендує або іншими словами – вхідний контроль 	Керівник, спеціальна комісія, відділ кадрів

Питання ефективного функціонування виробництва та розв'язання завдань, пов'язаних із підвищенням конкурентоспроможності товариства

замикаються на «якості» кадрового складу, його потенціалу. Робота, проведена з персоналом надає можливості досягати поставлені цілі, звівши матеріальні витрати та витратами людських ресурсів до мінімуму. Важливість кадрового регулювання є дуже великою і обумовлюється виникненням нових запитань у системі управління кадровим складом сучасного підприємства, які постають перед вітчизняними товариствами в умовах стрімко зростаючої конкурентної боротьби між товаровиробниками та в умовах, коли збільшуються вимоги споживачів до якості послуг та товарів.

Таким чином, для підприємства, що досліджується, першочерговою задачею є збереження, формування та використання трудового потенціалу, використовуючи методи прогнозування та здійснюючи своєчасний та постійний моніторинг існуючої чисельності економічно активного населення, а також виявляючи резерви серед економічно неактивного населення. Подальшими кроками у цьому напрямку має бути планомірна робота із розроблення системи безперервного навчання та формуванні на її базі механізму побудови та використання трудового потенціалу компанії, що дасть змогу підійняти якість трудового потенціалу, розробити та реалізувати наукові підходи до процесу розвитку трудового потенціалу, використовування яких дасть змогу аргументувати кількісні зміни у структурі персоналу та зміцнить тенденції, що сформувався. Результати впливу з боку ТОВ «Beer Market» на різноманітні складові частини трудових ресурсів суттєво відрізняються. Користуючись механізмами маркетингу персоналу та кадрового планування, формуючи внутрішньо-корпоративні правові поля, а також виплачуючи гідні рівні матеріальної винагороди, що буде відповідати посаді працівника, господарством буде забезпечуватися формування трудового потенціалу та встановлюватися вплив на ефективність робітника певної посади, відповідно віку, статі та соціальному статусу працівника, через це впливаючи на його соціально-демографічні складові.

Керівництво компанії ТОВ «Beer Market» як з'єднуючий елемент менеджменту персоналу реалізує багатоманітні функції. Умовно їх можна

поділити на дві групи: специфічні та загальні функції. До загальних функцій відносяться: організація, планування, контроль та мотивація. Зазначені функції виконуються усіма керівниками, незалежно від рівня управління, як лінійні так й функціональні, кожен у рамках визначених внутрішніми організаційними документами прав, обов'язків та відповідальності. Список специфічних функцій із управління персоналом виділяється функціональним розподілом праці між структурними підрозділами ТОВ «Beer Market» та між виконавцями [7, с. 14].

Трудовий потенціал формується із багатьох складників: освіти; досвіду, навичок, вмінь; здоров'я та фізичних даних, працездатності; моральності, мотивованості та умінню працювати в колективі; творчих здібностей та інтелектуального рівню; активності; професіоналізму; ресурсів робочого часу, а його рівень перебуває в залежності, перш за все, від демографічного, соціально-економічного, професійно-кваліфікаційного чинників, котрими формується певна структура трудового потенціалу товариства (рис. 2.1), у склад якої входять рівноправні компоненти.

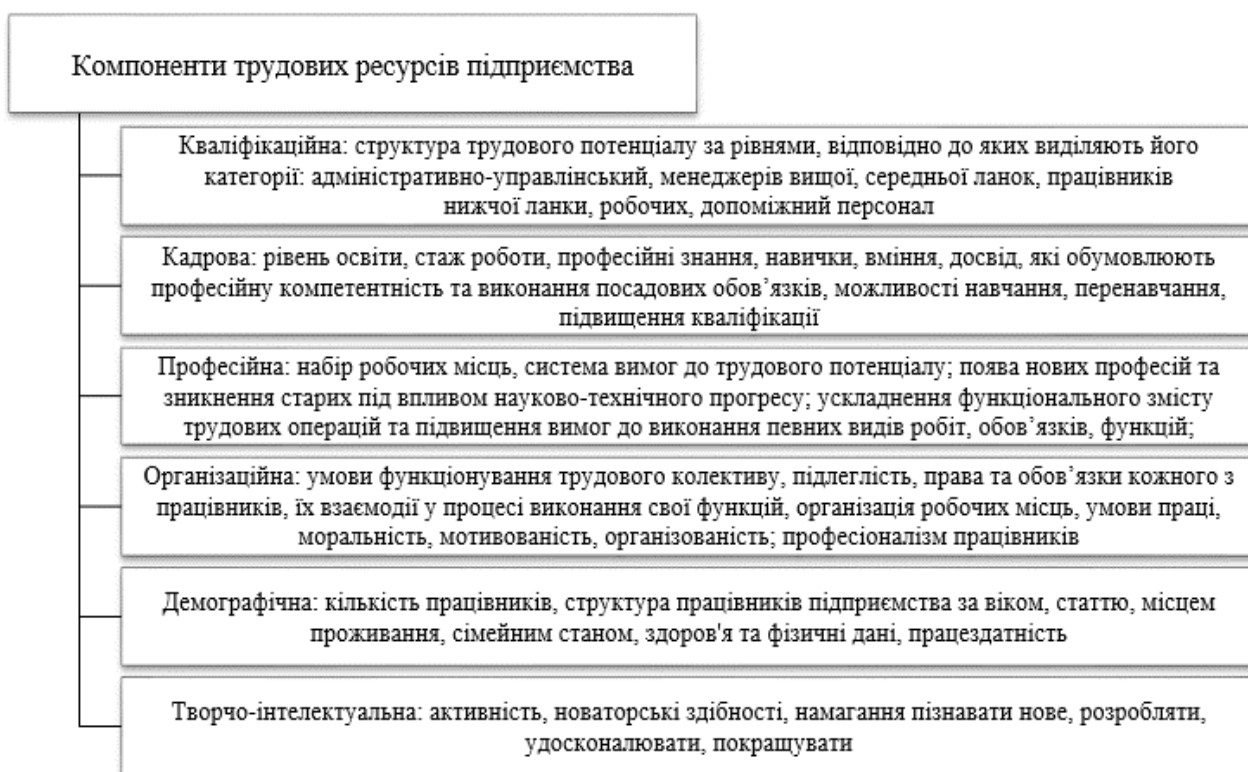


Рисунок 2.1 – Структура трудових ресурсів ТОВ «Beer Market»

Також на ТОВ «Beer Market» мають місце одночасні використання як функціонального, так і компонентного підходів щоб визначити склад системи з управління персоналом. Поштовх для цього полягає у тому, що науковці поняття «система» сплутують із поняттям «процес», наприклад, система управління персоналом прирівнюється до системи реалізації власне процесу управління. Власне, під процесом управління вважається послідовна зміна станів чи явищ, а системою називають певні порядки, розташування, форми організації чогонебудь.

Таким чином, щоб досліджувати стан трудових ресурсів ТОВ «Beer Market» слід виокремити показники, якими будуть визначатися всі його аспекти. У зв'язку із цим об'єктивність вимірювання трудових ресурсів підприємства можна забезпечити тільки за допомогою застосування системи показників.

Розглянутими методологіями розрахунків характеризуються головні внутрішньо-діяльнісні процеси, що відбуваються в різноманітних функціональних напрямках внутрішнього середовища організації. В результаті забезпечений системний погляд на компанію, що дозволяє визначати усі сильні та слабкі сторони, крім того розробити на цій базі комплексну програму перспективного розвитку.

2.3 Оцінка ефективності використання персоналу

Системою управління персоналом компанії передбачається комплекс взаємопов'язаних напрямків функціонування: аналіз ринку праці, планування персоналу, адаптація персоналу, управління кар'єрою, підбір та пошук персоналу, аналіз ринку праці, проведення навчання персоналу, оцінювання персоналу, мотивування тощо. Під час проведення аналізу внутрішньої кадрової документації (планів роботи, посадових інструкцій, програм кадрової політики, профілей посад, програм розвитку персоналу) підприємства, що досліджується встановлено, що управління персоналом як функція системи управління товариством відноситься до функціональних обов'язків відділів управління

персоналом, який очолюється заступником директора по кадровим питанням.

Результати впливу із боку ТОВ «Beer Market» на різноманітні складові частини трудових ресурсів суттєво відрізняються. Користуючись механізмами маркетингу персоналу та кадрового планування, формуючи внутрішньо-корпоративне поле права, а також забезпечивши гідні рівні матеріальної винагороди, що буде відповідати посаді працівника, організацією забезпечується формування трудового потенціалу та вплив на ефективність робітників певної посади, відповідно віку, статі та соціальному статусу працівника, через це здійснюючи вплив на його соціально-демографічні складові. Під час проведення аналізу якісної та кількісної структур персоналу товариства нашу увагу привернуло питання його мобільності (це стосується показників руху робітників: внутрішній та зовнішній оборот тих, хто прийнятий і тих, хто звільнений; коефіцієнти плинності), яке прямо віддзеркалює роль персоналу у системах управління. За період, що аналізується, основна причина вибуття працівників ТОВ «Beer Market» полягала у плинності персоналу (за угодою сторін або власним бажанням).

Щоб проаналізувати якісні характеристики персоналу треба досліджувати структуру працівників по рівню професійної підготовки, освітньому рівню, віку, статі тощо (табл. 2.8). Дослідження у віковій структурі персоналу зосереджене на наступних якісних властивостях: інноваційності, креативності, нестандартному підходу до розв'язання поставлених задач, підтримці цих характерних рис за допомогою досвіду осіб старшого віку.

Таблиця 2.8 – Якісний склад персоналу ТОВ «Beer Market» за віковою ознакою у 2016-2020 рр.

Показники	Рік					Відхилення	
	2016	2017	2018	2019	2020	+/-	%
Облікова кількість штатних працівників, осіб	51	112	113	112	108	+57	221,57
Кількість працівників у віці:							
15-34	25	52	52	52	52	27	108,00
35-54	14	30	30	30	30	16	114,29
55-59	10	24	25	25	22	12	120,00
Працівники пенсійного віку	2	6	6	5	4	2	100,00

Показниками таблиці 2.8 зображується наступна ситуація вікового складу робітників ТОВ «Beer Market»: на кінець 2020 року явна перевага належить співробітникам віком 15-34 років, які формують 48,14 % усіх працівників. За ними розташовуються працівники у віці 35-54 роки – 27,77 %. Третє місце – працівники у віці 55-59 років – 20,37 %. На останньому місці знаходяться пенсіонери – 3,70%.

За період, що аналізується, загальна кількість працівників збільшилася на 57 осіб або у 2,2 рази. Саме через розширення торгової мережі спостерігаємо збільшення за усіма віковими групами, а саме – 15-34 роки та 55-59 років на 108,00% та 120,00% відповідно. Суттєво збільшилась кількість осіб у віці 35-54 роки – із 14 у 2016 році до 30 у 2020 році або на 114,29%.

Аналіз статевої структури працівників ТОВ «Beer Market» говорить про те, що суттєву питому вагу персоналу становлять жінки (рис. 2.2), до того ж така тенденція спостерігається протягом усього періоду роботи мережі в м. Суми. Так, у 2020 році питома вага жінок на підприємстві становила 60,18 % або 65 осіб, а чоловіків відповідно 39,82 % або 43 осіб.

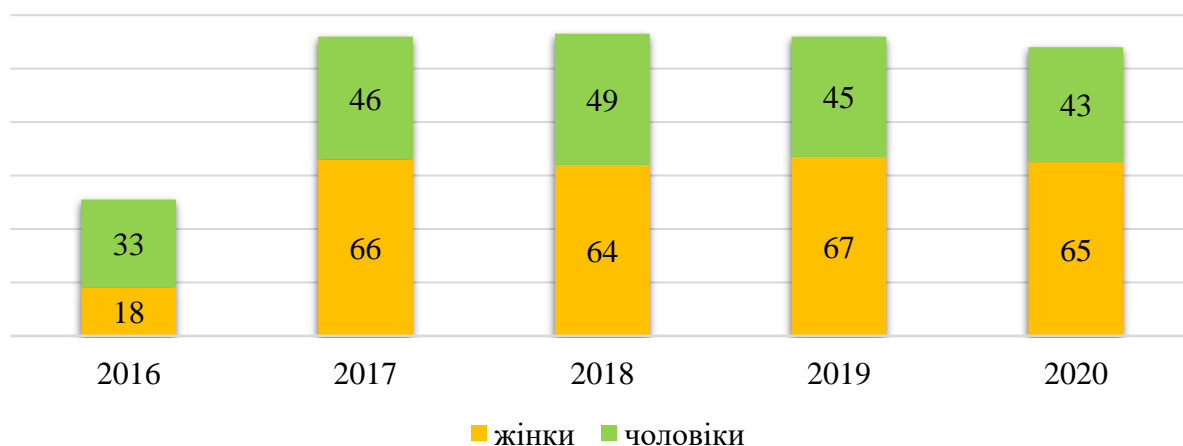


Рисунок 2.2 – Структура персоналу ТОВ «Beer Market»

Наступний якісний показник персоналу характеризується рівнем освіти робітників. Проаналізуємо структуру працівників ТОВ «Beer Market» в м. Суми і по цій ознаці (табл. 2.9).

У зв'язку із розширенням мережі спостерігаємо збільшення за усіма показниками. На підприємстві, що досліджується у 2016 році працювало 14 осіб

з вищою освітою на противагу 30 осіб у 2020 році. Кількість чоловік, що отримали базову вищу освіту збільшилася майже у тричі або на 50 осіб. Середню спеціальну освіту у 2020 році мали 11 осіб, що на 45,00% або на 9 осіб менше, ніж у 2016 році. Проводячи аналіз структури персоналу та його потенціал по рівню освіти, віковим, демографічним особливостям, критеріям, можна виокремити потреби робітників, а відповідно й мотиви, що спонукатимуть до праці, та визначити політику управління, аби задовільнити дані потреби й досягнути бажаної мети.

Таблиця 2.9 – Аналіз освітньої структури працівників ТОВ «Beer Market»

Показники	Рік					Відхилення	
	2016	2017	2018	2019	2020	+/-	%
Облікова кількість штатних працівників, осіб	51	112	113	112	108	+57	221,57
Освіта персоналу, осіб							
- повна вища	14	27	26	28	30	16	114,29
- базова вища	17	72	71	70	67	50	294,12
- середня спеціальна	20	13	16	15	11	-9	-45,00
- неповна середня - початкова	Не можуть бути прийняті на будь-які робочі місця у зв'язку із недосягненням для вакантного місця професійного рівня						

Оплата праці є невід'ємною частиною соціально-трудових відносин між роботодавцем та найманими працівниками, що значною мірою визначає фінальні результати їх взаємодії. Нинішній фонд оплати праці на підприємстві насамперед формується завдяки економічним досягненням трудового колективу та, як правило, поділяється на кілька складових елементів: фонд основної заробітної плати, фонд додаткової заробітної плати або матеріальних заохочень та фонд інших грошових виплат, що забезпечують реалізацію основних заходів соціальної політики підприємства. Оплата праці членів трудового колективу ТОВ «Beer Market» проводиться шляхом виплати їм щомісячної заробітної плати, розмір котрої визначається умовами контрактів, укладених між ними та директором підприємства, а також заохочувальних винагород, розмір та порядок виплати котрих визначається засновниками. Оплата праці керівників, спеціалістів та службовців проводиться по посадових окладах, відповідно до штатного розкладу, котрий розроблено за схемами посадових окладів,

передбачених у колективному договорі, відповідно до галузевої тарифної угоди.

Аналіз використання фонду заробітної плати за його складом: за основною та додатковою заробітною платою, проведено за даними таблиці 2.10.

Як бачимо із таблиці 2.10 фонд оплати праці щорічно має тенденцію до підвищення. Так у 2019 році проти 2018 – збільшення склало 2183,16 тис. грн. або 28,78%. А от через світову кризу спричинену пандемією у 2020 році проти 2019 спостерігається незначне підвищення фонду заробітної плати – на 235,08 тис. грн або на 2,3%. Окрім основної заробітної плати працівники отримують також надбавки та доплати. Як правило працівникам встановлюються доплати за збільшений обсяг робіт та суміщення професій через наявність вакантних ставок, що призводить до збільшення навантаження і може призвести до зниження якості виконуваної роботи.

Таблиця 2.10 – Склад фонду оплати праці штатних працівників, тис. грн.

Показники	Рік					Відхилення	
	2016	2017	2018	2019	2020	+/-	%
Фонд оплати праці штатних працівників	1836,00	5523,84	8027,52	10210,68	10445,76	8609,76	468,94
Фонд основної заробітної плати	1498,15	4678,29	7585,52	9915,08	9926,61	8428,46	562,59
Фонд додаткової заробітної плати	337,85	845,55	442,00	295,60	519,15	181,30	53,66
у тому числі: надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	164,15	441,70	128,10	200,30	238,90	74,75	45,54
премії та винагороди, що носять систематичний характер							
виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати	45,68	77,25	239,95	16,60	180,00	134,33	294,09
компенсація втрати частини заробітку у зв'язку з порушенням термінів її виплати	-	-	-	-	-		
Заохочувальні та компенсаційні виплати	-	-	-	-	27,80	27,80	-
у тому числі: матеріальна допомога	-	-	-	-	27,80	27,80	-
соціальні пільги, що	-	-	-	-	-	-	-

мають індивідуальний характер							
Оплата за невідпрацьований час	128,03	326,60	73,95	78,70	100,25	-27,78	-21,69

Розмір заробітної плати штатних працівників ТОВ «Beer Market» коливався в грудні 2020 року від 6000 грн. до понад 12 000 грн. (рис. 2.5).

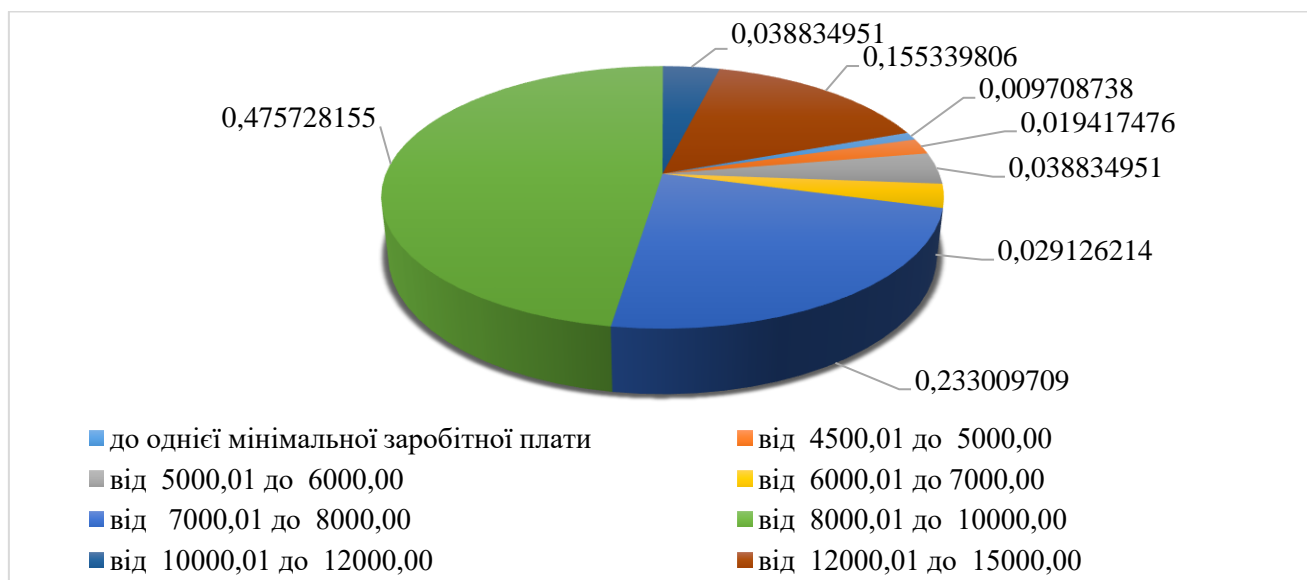


Рисунок 2.3 – Розподіл працівників за розмірами заробітної плати ТОВ «Beer Market» у грудні 2020 року

Представлений розподіл працівників дозволяє стверджувати, що в грудні 2020 року найбільшу питому вагу займали працівники з розмірами заробітної плати від 8000 грн. до 10000 грн. – 47,6%, та працівники з розмірами заробітної плати від 7000 грн. до 8000 грн. – 23,3% найменшу питому вагу займали працівники з розмірами виплат, що менші за мінімальну заробітну плату – 1,0% працюючих (1 особа). Працівники, заробітна плата яких становила від 10000 грн. до 12000 грн. і від 5000 грн. до 6000 грн., зайняли по 3,9% від загальної кількості штатних працівників у грудні 2020 року, а заробітну плату в межах від 12000 грн. до 15000 грн. отримало 15,5% працюючих. Така тенденція свідчить про значну чисельність працівників із середнім рівнем оплати праці.

Роблячи оцінку підсистеми залучення персоналу на товариство, можемо зазначити, що пошук працівників проводять як шляхом застосування зовнішніх джерел набору, так й використовуючи внутрішні канали пошуку. Якщо вести

мову про робітників, то тут користуються зовнішнім джерелом набору – центром державної служби зайнятості, розміщенням вакансій на дошках оголошень. Щодо управлінського персоналу, то тут використовуються переважно системи кадрового резерву.

Щодо оцінки підсистем відбору персоналу, то відбори та проведення співбесід кандидатів на вакантні посади відбуваються у виділеному для подібних цілей приміщеннях. Коли спеціалісти кадрової служби складають список претендентів на посади, з цього моменту починаються системи відбору претендентів. У першу чергу всіма претендентами проходиться попередня співбесіда. Нею створюється загальне поняття щодо людини як співробітника, щодо його характеру, особистісних якостей, здібностей. Після описаного етапу керівниками разом з кадровими службами ретельно вивчаються анкети та вони зупиняються на кандидатах, що є найбільш підходящими. Їм назначається інтерв'ювання. Якщо йде мова щодо управлінських посад, то обов'язковим елементом є тестування. Після цього керівник приймає рішення щодо того чи іншого кандидата наймати на роботу і за цим слідує офіційне працевлаштування на підприємство [6].

Новоприйнятий співробітник в обов'язковому порядку проходить медичне обстеження. Наймання співробітників проводиться на підставі Положення про підбір і наймання до ТОВ «Beer Market». Прийом на роботу співробітника здійснюється за допомогою Наказу про прийом працівника на роботу. Наказ складається відповідно до стандартних форм кадрового обліку і поліпшень не вимагає.

Далі за формулою (1.2) розрахуємо рентабельність персоналу за останні п'ять років, використовуючи дані фінансової звітності підприємства ТОВ «Beer Market». Результати розрахунків систематизуємо в табл. 2.11.

Таблиця 2.11 – Рентабельність персоналу ТОВ «Beer Market» за 2016-2020 роки

Рік/показник	2016	2017	2018	2019	2020	Темп росту, %
Пп, тис. грн	32	-1418	-1678	212	38	118,75%
Чр, осіб	221	224	225	224	216	97,74%

R _p	0,14	-6,33	-7,46	0,95	0,18	121,50%
----------------	------	-------	-------	------	------	---------

Тож, збільшення чистого прибутку у 2019 та 2020 роках спричинило за собою позитивну динаміку показника рентабельності персоналу. Проте у 2017-2018 роки, що були для підприємства збитковими, відповідно й рентабельність персоналу мала від'ємне значення -6,33 та -7,46 відповідно.

Результативність праці багато у чому ґрунтується на застосуванні раціональних підходів до її побудови. Практика показує, що як правило, рівень ефективності роботи персоналу пов'язаний із умовами, у котрих проживає та працює людина, із застосовуваними умовами праці, із рівнем вмілості та встановленими нормами, і нарешті, із оплатою праці.

Таким чином, побудову роботи персоналу варто розглядати як систему використання праці спеціалістів, що забезпечує функціонування підприємства з метою досягнення корисного результату. У площині соціально-трудоких відносин на досліджуваному підприємстві обов'язки та права сторін прописані у колективному догові. Метою договору є продуктивна зайнятість працівників, рівень їх оплати праці, забезпечення сталого соціально-економічного розвитку, результативної роботи підприємства, регулювання трудових та пов'язаних із ними відносин на базі соціального партнерства.

Робота на в сфері торгівлі пивними напоями специфічна та вимагає досвідчених працівників. Зберегти кваліфікований склад можна, маючи певну стратегію кадрового менеджменту. За результатами аналізу ефективності використання трудових ресурсів приходимо до висновку, що система управління персоналом даного підприємства не є досконалою, та потребує внесення незначних змін та корективів.

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ТОВ “BEERMARKET”

3.1. Напрями удосконалення управління персоналом на сучасному підприємстві

Здійснивши теоретичний огляд усіх аспектів з управління персоналом, вивчивши закордонний досвід, проаналізувавши складові частини структури управління персоналом ТОВ «Beer Market», оцінивши ефективність системи управління персоналом, що існує в установі, а також виявивши всі недосконалості та недоліки системи управління персоналом, що вже існує, робимо висновок, що подана система потребує коригувань заради уникнення негативних наслідків.

Одна з умов для ефективного функціонування сучасного підприємства як відкритої соціально-економічної системи полягає в оперативному і, водночас, ситуативному реагуванні на хаотичні виклики із зовнішнього середовища за допомогою співставлення з корпоративними (внутрішніми) можливостями. Це викликає потребу розробити комплекс проактивних заходів для утвердження конкурентних переваг на основі невизначеності та управлінні ризиками через оптимізацію процесів на підприємствах. Зокрема, одним таким процесом є удосконалення підходів щодо формування системи управління персоналом, іншими словами оптимізація ролі персоналу під час реалізації бізнес-стратегії.

Слід звернути увагу, що позитивні світові практики для реалізації новітніх моделей управління компаніями під час впровадження треба адаптувати до національних особливостей ведення різноманітних видів господарської діяльності. Такий процес, як наслідок, має бути поетапним. Зокрема, дієвими оптимізаційними заходами є впровадження моделей управління на функціональному рівні в межах стратегічної політики (холістичний і синергетичний ефекти). Одна з подібних функцій управління товариствами

полягає в управлінні персоналом. Вона у залежності від обсягів і розмірів виробництва самостійний статус має не завжди. Крім того, під впливом глобалізаційних процесів вітчизняним підприємствам характерні комбіновані (гібридні) моделі управління персоналом, що мають яскраво виражені риси американської (децентралізація, індивідуалізм), японської (пожиттєвий найм, колективізм) та британської (формування систем людських взаємовідносин, патерналізм) моделей управління персоналом.

Основа діючої системи управління персоналом на підприємстві, що досліджується, полягає у матеріальній мотивації. Тактика, обрана на підприємстві щоб матеріально мотивувати творче відношення до роботи полягає у нагородженні премією за кінцевими результатами діяльності. За основні результати роботи, окрім премій на підприємстві використовується: преміювання за те, що виконуються особливо важливі виробничі завдання, працівники винагороджуються за підсумками роботи за цілий рік, за те, що сприяють винахідництву та раціоналізації, проводиться стимулювання за те, що працівники знижують собівартість продукції (робіт, послуг), економлять паливно-енергетичні ресурси тощо.

Щоб вдосконалювати політику, стратегії та планувати персонал та отримувати зворотній зв'язок на підприємстві має відбуватися моніторинг руху персоналу, сформуватися банк даних соціологічної та кількісної інформації щодо осіб, які мають намір звільнитися, що дасть можливість володіти інформацією щодо соціально-психологічної обстановки на підприємстві та щодо ступеню задоволеності базових потреб працівників.

Щоб поліпшити функціонування відділу кадрів підприємства його працівники мають користуватися інноваціями у власній діяльності – для управління персоналом застосовувати автоматизовані обліки персоналу, проводити аналіз інформації щодо закінчення терміну контрактів та інших термінових договорів, якісний та кількісний склад персоналу.

В управлінні персоналом доволі важливим є забезпечити безпеку кадрових питань підприємства. Не дивлячись на різноманітні сфери функціонування

кадрових служб, потрібно вчасно виявити, оцінити, зробити мінімальними загрози, здійснити нейтралізацію всіх можливих ризиків, які можуть чинити негативні впливи на першорядні інтереси його персоналу і саму організацію.

В якості основних технологій, що дають можливість протидіяти небезпеці кадрової сфери та які виступають пріоритетними напрямками в процесі управління кадрами для підприємства, що досліджується можна рекомендувати наступні:

- технологія, що застосовується під час відбору та перевірки претендентів на вакантні місця;

- технологія, спрямована на те, щоб навчити кадри способам забезпечення корпоративної та особистої безпеки;

- технологія, що дозволяє зберегти конфіденційність потрібної інформації підприємства від кадрів, що є нелояльними та безвідповідальними;

- технологія, що здійснює контроль над дотриманням встановлених вимог кадрами, які стосуються безпеки роботодавця у різноманітних сферах (інформаційних, інтелектуальних, майнових);

- технологія, яка сприяє мотивації відповідальності та лояльності в кадровій поведінці;

- технологія, що захищає від некомпетентних кадрів, що безпосередньо включає в себе сукупність деяких заходів, потрібних під час оцінювання ступеню компетентності, підвищення професійної кваліфікації кадрів, проведення профілактичних заходів, які стосуються поведінки співробітників один з одним, а також застосування санкцій у відношенні до поданих співробітників.

Системою мотивації підприємства, окрім матеріальних стимулів, в залежності від особистих внесків працівників, визначаються й нематеріальні стимули.

Засобами, що створюють мотивуюче середовище, полягають у наступному:

– можливості професійного розвитку, навчанні та кар'єрному зростанні. 95% керівників вищої управлінської ланки просування службовими сходами здійснили лише на підприємстві;

– визнанні успіхів та досягнень (працівники нагороджуються почесними грамотами міністерства та підприємства, їм присвоюються звання, нагороджують цінними подарунками, виражають письмову подяку, збільшують розмір винагороди).

Щоб вдосконалити процес мотивації та стимулювати матеріальну частину, необхідним є доопрацювання принципу «кафетерію», котрим передбачається встановити ліміт коштів та перелік елементів роботодавцем, на які дані кошти можуть витрачатися. Для кожного співробітника ліміт має передбачатися індивідуально в залежності від того, наскільки ефективна його робота. Цим методом відбувається стимулювання співробітників якісно та в строк виконувати свою роботу та поставлені завдання. За це ним будуть отримуватися встановлена кількість балів. Бали мають збиратися в особистому кабінеті кожного із співробітників.

У подальшому співробітник раз на рік має можливість скористатися цими балами, обравши із переліку наданих пільг потрібні та їх витратити. Чим якісніше співробітники будуть виконувати власну роботу, з успішністю проходити навчання, тим більше балів вони зможуть заробити та розподілити їх на власні потреби із переліку затверджених додаткових послуг.

Перелік пільг (послуг), що надаються має охопити різноманітні рівні: медичні, педагогічні, соціальні, правові тощо. Приміром:

- здійснити оплату путівок, квитків, квартплати, іпотеки;
- здійснити оплату юридичних послуг;
- здійснити оплату медичних послуг, в тому числі особам, що перебувають на утриманні працівника;
- здійснити оплату навчання у педагогічних закладах, різноманітних курсів іноземних мов, в тому числі особам, що перебувають на утриманні працівника;

– здійснити оплату харчування (визначена сума в місяць).

Необхідним є проведення регулярного моніторингу переліку послуг, які будуть надаватися, за допомогою зворотних зв'язків із співробітниками, у вигляді здійснення опитування чи анкетування через особистий кабінет, де накопичуються бали.

Нематеріальні заохочення співробітників відіграє важливу роль, бо ще Абрахам Маслоу у своїй теорії потреб стверджував, що людині є властивими потреби у повазі, самореалізації та саморозвитку.

ТОВ «Beer Market» використовує наступні заходи нематеріальної мотивації: кар'єрне зростання; покращення умов праці; заохочення у виді квитків на культурно-розважальні заходи та відрядження; публічна похвала керівництвом; підняття корпоративного духу; винагороди у виді відзнак і медалей державного та корпоративного значення.

На останок розглянемо нематеріальні заохочення для робітників ТОВ «Beer Market», які працюють у нормований день (тобто не по змінам). За хороший показник, якісну роботу працівникові надається можливість 2-4 рази на рік не виходити на роботу, попередньо погодивши обраний день зі своїм керівником, який оплачуватиме цей день як відпрацьований.

Зазначимо, що під час функціонування підприємства в умовах невизначеності, що обумовлюються політичними та фінансовими кризами, тенденцією, що тяжіє до зменшення запасів природних ресурсів, не враховуючи досить поширену думку, оптимізацію у системі управління персоналом не варто розглядати лише процесом, спрямованим на зменшення кількості працівників шляхом їх звільнення (скорочувати штат працівників). На противагу цьому будемо вважати, що у рамках стратегій розвитку компанії це має бути процес реінжинірингу системи управління персоналом, коли їй надаються нові якісні та кількісні характеристики, і в основу цього процесу буде покладений принцип раціональності застосування наявних людських ресурсів, формування персоналу, тобто розкрити приховані здібності працівників.

3.2. Адаптація персоналу як елемент кадрової політики підприємства

Крім уже запропонованих заходів щодо підвищення рівню менеджментом колективом товариства та на базі поданої інформації, запропонуємо створити та затвердити програму експрес-адаптації – документ, який буде визначати основні заходи, що спрямовуються на те, щоб швидко та комфортно пройти спеціалістом соціально-психологічну адаптацію на робочому місці, у відповідності з виконуваними дорученнями за трудовим договором. Прикладом описаної програми представлено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Програма адаптації працівників на ТОВ «Beer Market» та шляхи її реалізації

Проблема	Блок програми	Заходи	Відповідальні особи	Терміни	Затрати, грн.
Відсутність поділу адаптації за її видами (первинна, вторинна)	Оціночний блок	Перша співбесіда	спеціаліст відділу кадрів, керівник бригади	До початку прийому на роботу	0
Помилки в роботі	Наставництво	Введення штатної одиниці наставника	Відділ кадрів	1-3 дні	175000
Незнання внутрішніх правил компанії, погана орієнтація на тт	Орієнтація	Екскурсія по тт, робочого місця, знайомство з колективом, вивчення нормативно-правових документів на підприємстві, обізнаність щодо тривалості робочого дня та специфіки роботи	Наставник, спеціаліст відділу кадрів, спеціаліст з охорони праці	1-2 тижні	0
Відсутня програма навчання стажерів	Навчання	Складання плану навчання співробітника для поступового ускладнення задач, проведення тренінгів, лекції	Відділ кадрів, наставник	2-3 тижні	28500
Швидко втомлюються, негаразди між колегами	Адаптація	Введення матеріального заохочення на випробувальний термін, створення кімнати відпочинку для співробітників, підвозка співробітників до дому у нічний час	Начальник компанії, бригади, спеціаліст відділу кадрів, наставник	3 місяці	40500
Звільнення робітника після адаптації	Функціональний	Проведення опитування співробітника з питання проходження адаптаційного	Начальник організації,	1-1,5 роки	600

		періоду та на виникнення труднощів у цей період, опитування наставника, опитування керівника, коректування програми відповідно до отриманих результатів	спеціаліст відділу кадрів		
--	--	---	---------------------------	--	--

Експрес-адаптація є рядом етапів, що спрямовуються на те, щоб збільшити успішне проходження адаптації, і засвоїти посадові обов'язки у повному обсязі.

Блок 1. Оцінити рівень підготовки нового спеціаліста. У разі наявності за плечима іншого досвіду роботи, процеси адаптації нових співробітників пройде значно швидше й легше, аніж у людини, яка на роботу влаштовується вперше після завершення навчально-освітнього закладу. Сутність етапу полягає не лише у знайомстві з підприємством, його функціональністю та призначенням, із тим, щоб роз'яснити посадові обов'язки. Важливою частиною етапу є знайомство із колективом та вивчити поведінку.

Блок 2. Наставництво. Відбувається знайомство із наставниками, відповідальними за внутрішні положення товариства. Проводять особисті знайомства із об'ємом загальнодоступної інформації для існуючих засобів зв'язку (електронні пошти, номери мобільних телефонів).

Блок 3. Орієнтованість. Цей етап проводиться для безпосереднього злиття теоретичних умінь та знань із практичними навичками та здібностями фахівця. Співробітникам «на практиці» будуть роз'яснюватися і показуватися основні специфіки роботи і їхні безпосередні посадові обов'язки, орієнтованість на робочих місцях. Тут можуть бути використані лекції, екскурсії, практичні завдання.

Блок 4. Навчання співробітників. На даному етапі важливою є правильна організація навчання новачків. Потрібне поступове ускладнення завдань, даних співробітнику з метою його поступового входження до робочого процесу, що понизить адаптаційний стрес. Крім того, повинне відбуватися навчання фахівців спілкуватися із клієнтами (що будуть спожити послуги) за загальноприйнятими

нормами; персонал доцільно перевіряти на стресостійкість та уміння розв'язувати складні завдання та проблемні задачі на робочому місці.

Блок 5. Процес адаптації в дії. Цей етап допомагає вступити співробітнику на посаду та виконувати ним власних прямих та безпосередніх обов'язків. У цьому блоці яскраво виявляються міжособистісні взаємовідносини в колективі. Керівництву потрібно з професійністю та вчасно відстежувати, яким чином відбувається процеси даного етапу, аби вчасно з професійністю реагувати та корегувати у випадку необхідності, що виникає.

Блок 6. Функціонування. Цей етап у процесі адаптації є заключним. Ним відображаються засвоєні знання та наскільки фахівець є пристосованим до власних посадових обов'язків, до злагодженості та звикання в колективі, до згладжування міжособистісних взаємовідносин. Даний етап є самим тривалим та трудомістким. Він у середньому займає 1-1,5 року.

Щоб здійснене дослідження вивчати всебічно та була можливість побачити всі його межі, потрібно проводити в товаристві наступні заходи:

- опитувати керівників, що відповідальні за процеси адаптації;
- анкетувати наставників, що закріплені за новими співробітниками;
- досліджувати опитування нових співробітників, яким вдалося пройти адаптацію.

Подані результати є необхідність розділити на декілька позицій та на їхній основі скоригувати програму.

Зазначимо, що процеси адаптації в ТОВ «Beer Market» повинні включати в себе декілька функцій. Адаптацією поєднуються три основні функції: організаційна, змістовна, мотивуюча.

Завданнями першої є створити умови праці, ознайомити нових співробітників із правилами та процесами їхнього підрозділу, з внутрішніми нормативними документами.

Завдання змістовної функції полягає у формуванні у нової людини в корпорації чітке розуміння посадових інструкцій, постановці цілей на випробувальний термін, створенні умов щоб відбулася реалізація співробітника

як професіонала, постановка завдань, що сприятимуть новим навичкам співробітника у досягненні кращих результатів.

Мотивуючою функцією створюється дружня та сприятлива для праці атмосфера, що стимулюватиме співробітників досягати нові цілі, надавати підтримку під час реалізації складних завдань і вибудовуються взаємини всередині колективу, надається допомога під час вибудовування необхідної мережі контактів, щоб виконувати завдання.

Таким чином, програма дозволить значно скоротити плінність кадрів, як новачків, так і співробітників, значно збільшити включення молодих фахівців ТОВ «Beer Market» у роботу за рахунок прискорення термінів та результатів адаптації. Впровадження програми адаптації персоналу на підприємстві сприятиме не тільки поліпшенню морально-психологічного клімату в колективі та підвищенню згуртованості, але й скороченню затрат та часу на входження в робочий процес нових співробітників, що, в свою чергу, матиме економічний ефект у вигляді зниження витрат на основний бізнес компанії.

3.3. Аналіз ефективності заходів щодо підвищення ефективності системи управління персоналом

Отримавши результати, ми бачимо наочне уявлення про вартість по типу помилки, яку здійснюють нові робітники компанії, що призводить необхідність розробки найефективнішої програми адаптації, яка б зменшила кількість цих помилок.

На базі даних з даної проблеми ТОВ «Beer Market» були виконані наступні висновки:

- при оцінці ефективності адаптаційних програм компанії треба використовувати інтегральний метод;
- в системі оцінки повинні бути як суб'єктивні критерії, так і об'єктивні;
- оцінка проводити на декількох рівнях;

- оцінка повинна проводитися по всіх видах адаптації;
- система оцінки повинна складатися з декількох блоків.

В першу чергу нами було виявлено три основні блоки, за якими було зроблено оцінку. Ця оцінка безпосередньо наявної програми адаптації, оцінка суб'єктів, залучених до адаптаційного процесу та оцінка адаптованості між колегами .

Тому, першим етапом комплексної оцінки ефективності адаптації є оцінка самої програми адаптації. На основі теоретичних джерел, а також внутрішніх документів компанії виділили 5 найбільш впливових етапів для оцінки адаптаційної програми. Оцінка кожного з критеріїв здійснюється за шкалою від нуля до двох балів. Таким чином, максимальним сумарним балом є десять.

Оцінка адаптаційної програми повинна проводитися робітником управління персоналу 1-2 рази на рік. Якщо в результаті оцінки набраний бал дорівнює або перевищує 8, то програма адаптації розроблена в повній мірі, від 6 до 7 програма вимагає доопрацювань, менше 6 – програма не відповідає сучасним вимогам.

Дані про критерії оцінки адаптаційної програми представлені в табл. 3.2

Таблиця 3.2 – Оцінка адаптаційної програми

Критерій	Опис
Диференціація заходів програми адаптації в залежності від типу адаптації	0 – програма адаптації включає тільки загальні заходи; 1 - включає заходи по деяких категоріях адаптації; 2 - включає заходи по всіх категоріях адаптації
Розподіл ролей та відповідальності суб'єктів адаптації	0 - Функція адаптації нових співробітників ні за ким не закріплена. 1 - Адаптація персоналу - завдання керівника підрозділу, до якого приходить новий співробітник. 2 - У програмі адаптації чітко прописані ролі кожного із суб'єктів адаптації (керівника, HR-служби, наставника і т.д.)
Інформування. Наставник для нових фахівців.	0 - Посадова інструкція, положення про підрозділ, правила внутрішнього трудового розпорядку. 1 - п.1 + корпоративна книга (історія розвитку організації, стратегічні цілі, корпоративні цінності, інформація про перших осіб організації, телефонний довідник ...) 2 - п.2 + корпоративний сайт, корпоративна газета.
Бюджетування	0 - В організації не виділяються кошти на адаптацію персоналу. 1 - Витрати на адаптацію персоналу входять до складу бюджету витрат

	на персонал. 2 - В організації щомісяця формується бюджет витрат на адаптацію персоналу.
Коригування ПА	0 – програма адаптації прийнята більше 3 років тому, коригування не вносяться 1 – перегляд програми адаптації здійснюється щорічно в чіткі терміни 2 – перегляд програми адаптації здійснюється в міру необхідності, але не менше 1 разу на рік
Загальний бал	

В результаті проведення експерт отримує відомості про адаптаційну програму. Перевага даного типу оцінки полягає в демонстрації слабких і сильних сторін програми згідно з певними критеріями. У разі знаходження проблемних зон адаптаційної програми експерт може подати заявку на її коригування, що дозволить уникнути в подальшому багатьох проблем через змістовну частину всього адаптаційного процесу.

Для ефективності проходження адаптації нового співробітника необхідно професійно розробити поетапний процес стимулювання і заохочення наставників. Відділ кадрів повинен вести облік з наставництва, чітко визначивши терміни, межі, види і етапи. Виділяють два різновиди заохочення наставництва в грошовому еквіваленті:

1. При вільній вакансії у зв'язку зі звільненням основного співробітника з місця роботи. Наставнику зобов'язані виплатити оплату в розмірі від 15 до 30% від окладу заміної посади.

2. При новій вакансії у новоутвореному відділі або штаті, але не за умови збільшення обсягу робіт наставника під час навчання. При такій ситуації доплата повинна становити від 5 до 15% від окладу.

Раніше наставництво в ТОВ «Beer Market» винагороджувалося щомісячною рівнозначною сумою. Але, як показувала практика, не завжди такий вид винагороди відповідав розміру навантаження наставника і обсягом виконуваних ним робіт та зобов'язань. В тому числі, необхідно обов'язково брати до уваги, що при звільнення працівника, обсяг його робіт на ТОВ «Beer Market» і не може бути скорочений, або призупинений, і наставнику, необхідно буде не тільки навчати новачка цієї посади, а й виконувати поточний обсяг його робіт,

поєднуючи зі своїми прямими обов'язками.

Далі проведемо розрахунок витрат по введенню запропонованої програми адаптації: На підставі штатного розкладу співробітників ТОВ «Beer Market» та даних про щомісячну оплату праці був розрахований середній показник оплати співробітників масових посад (6900 грн.) і виконані розрахунки годинний оплати праці.

Так як за місяць співробітник відпрацьовує 175 годин, то

$$6900: 175 \approx 39,42 \text{ грн./год}$$

З даних опитування було взято мінімальні і максимальні показники втрати часу через здійснення новачками помилок. Мінімальним часом, витраченим на виправлення помилок, пов'язаних з веденням документації, було названо 20 годин, а можливим максимальним - 40; мінімальним часом, витраченим на знаходження і виправлення помилок, пов'язаних з монтажними роботами, названо 30 годин, максимальним - 40.

Таким чином, проведемо розрахунок втрат, пов'язаних з даними видами помилок:

$$\text{Min } (20 + 30) * 39,42 = 1971,00 \text{ грн.}$$

$$\text{Max } (40 + 40) * 39,42 = 3153,60 \text{ грн.}$$

Інакше кажучи, в кращому випадку, через дані види помилок новачків підприємство втрачає щомісяця 1971,00 грн., в гіршому – 3153,60 грн. за оцінками керівника підприємства. В середньому отримуємо:

$$(1971,00+3153,60)/2 = 2562,30 \text{ грн.}$$

Помилки, пов'язані з порушенням технології монтажу чи технологічних норм, впливають на ставлення споживачів до підприємства. Відповідно, вчинення таких помилок новачком небезпечно для підприємства втратою споживача та недоотриманим прибутком.

За даними дослідження ТОВ «Beer Market», проведеного у 2019 році, середня ціна втрати споживачів становить приблизно 250 000 грн. Одноразові витрати на впровадження заходів з розробки штатної одиниці – наставника прийнятих кадрів складуть приблизно 17000 грн. на місяць, за погодженням

спеціаліста відділу кадрів.

Витрати, необхідні для впровадження навчання:

1. Система відображення інформації (плазма / проектор) – приблизна вартість витрат на покупку 13000 грн.

2. Система звукопідсилення (колонки, мікшер, система синхронного перекладу) – вартість близько 15000 грн).

3. Клієнтські місця – місткість яких навчають в організації. Можливість проведення навчання в конференц-залі.

4. Сервер MCU Codian 4215 (де є можливість підключення виду Skype, пакета програм mbone).

Загальна вартість витрат складе 28 тис. грн.

Витрати, пов'язані з санітарно-гігієнічними показниками складуть:

– Купівля дивана в кімнату відпочинку – 15000 грн.;

– Купівля шафи для особистих речей співробітників – 10000 грн.;

– Придбання настінного кондиціонера в кімнату відпочинку – 15000 грн.

Загальна вартість витрат склала: 85000 грн.

Річна економія від скорочення плинності робочої сили ТОВ «Beer Market» розраховується за формулою:

$$E = K_{ET} \times K_{ПУ} \times Ч_{OC} \times П \times \left(1 - \frac{K_{ПП}}{K_{ПМ}}\right) \quad (3.1)$$

Де K_{ET} – коефіцієнт втрат підприємства залежно від річного виробітку працівника

$K_{ПУ}$ – коефіцієнт плинності кадрів, пов'язаної з умовами праці у поточному році;

$Ч_{OC}$ – плинність кадрів;

$П$ – продуктивність праці у поточному році;

$K_{ПП}$ – коефіцієнт плинності кадрів у поточному році;

$K_{ПМ}$ – коефіцієнт плинності кадрів у минулому році

тож

$$E = 0,166 \times 3,70 \times 3 \times 82,6 \times \left(1 - \frac{0,013}{0,017}\right) = 35,81 \text{ тис. грн.}$$

Економічний ефект від реалізації проекту дорівнює різниці між річною економією коштів за рахунок здійснення проектних заходів та вартістю цих заходів (3.2):

$$E_{y1} = \sum_{i=1}^M P_i - \sum_{i=1}^M K_i \quad (3.2)$$

де P_i – економія коштів за рахунок реалізації i -го заходу;

K_i – витрати на реалізацію i -го заходу.

З огляду на вищевикладені розрахунки, можна обчислити, якщо брати до уваги лише кілька з показників проблеми адаптації – плинність кадрів, помилки монтажу можна зробити висновок:

$$E_e = 35810 + 150000 - 85000 = 100810,00 \text{ грн.}$$

Наявність позитивного економічного ефекту дозволяє стверджувати, що проект є ефективним. Існують передумови для зростання економічної ефективності проекту, так як на більшість заходів не будуть потрібні вкладення, лише поточний контроль і коригування вже працюючої системи.

Ефективність буде також відображена і в соціальній сфері:

- плинність кадрів (стабільність існуючого колективу, утримання кращих кадрів, економія на залучення та пошук нових співробітників);
- мотиваційна складова (бажання працювати на результат);
- імідж компанії як стабільність та кар'єрне зростання висококваліфікованих фахівців.

Розрахувавши витрати, необхідні для впровадження програми, можемо стверджувати, що ми домоглися бажаної мети щодо поліпшення системи управління персоналом на даному підприємстві. Вважаємо, що доведена економічна ефективність при розрахунках після впровадження програми, не тільки підніме моральний дух підприємства, створивши сприятливі умови для новачків та давно працюючих співробітників, а й підвищить матеріальну складову ТОВ «Beer Market», завдяки наявності сталості кадрового резерву.

ВИСНОВКИ

Вивчивши сутність терміну «трудові ресурси», їхню структуру, нами було встановлено, що під трудовими ресурсами варто розуміти частину населення, яка має працездатний вік, володіє фізичними та інтелектуальними можливостями, спроможна надавати послуги або виробляти матеріальні блага. У плані удосконалення управління трудовими ресурсами товариства чималий науковий і практичний інтерес являють виокремлені вченими компоненти: адаптаційний, статусний та економічний.

Щоб реалізувати модель кадрового регулювання в компанії необхідно оцінити її ефективність. Вміло розроблені моделі забезпечують: кадровий склад фахівцями та робітниками, щоб зробити виробничий процес безперебійним та постійно функціонуючим; для досягнення високопродуктивної праці формують інструменти стимулювання та мотивації персоналу; раціональне застосування робочих ресурсів за кваліфікацією; формують достатній рівень трудового потенціалу під час оптимізації витрат.

Ми проводили аналіз як використовуються трудові ресурси ТОВ «Beer Market». Нами виявлено, що за 2020 рік у торговій мережі у м. Суми середньооблікова чисельність штатних працівників складала 108 осіб, що на 57 осіб більше, ніж у 2016 році, що пов'язано із розширенням торгової мережі та відкриттям нових торгових точок у 2016 та 2017 роках.

Сума заробітної плати працівників штату ТОВ «Beer Market» коливалася в грудні 2020 року від 4000 грн. до 12 000 грн. Наведений розподіл робітників дозволяє узагальнити, що найбільшу питому вагу в грудні 2020 року займають працівники із розміром зарплати 8000-10000 грн. – 47,6% та працівники із розміром зарплати 7000-8000 грн. – 23,3%. Найменша питома вага відноситься до працівників із розмірами виплат, які є меншими мінімальної заробітної плати – 1,0% працюючих (у кількісному вираженні 1 особа). Робітники, зарплата яких складала 10 000-12 000 грн. та 5 000-6 000 грн. займають по 3,9% загальної кількості працівників штату в грудні 2020 року, а зарплату в межах 12 000-15 000

грн. одержує 15,5% працюючих. Подібна тенденція говорить про значну чисельність робітників із середнім рівнем оплати праці.

За останні п'ять років на досліджуваному підприємстві розмір чистого прибутку збільшується з 17 522 тис. грн. у 2016 році до 37 115 тис. грн. 2020 році. Це збільшення складає 13 544 тис. грн або 111,82%. Поруч із чистим прибутком збільшується й собівартість продукції з 18 221 тис. грн. у 2016 році до 31 765 тис. грн. у 2020 році. Збільшення собівартості становить 13 544 тис. грн. або 74,33 %. Із від'ємного показника в -699 тис. грн. у 2016 році валовий прибуток підвищується до 5 350 тис грн. у 2020 році або на 6049 тис. грн., що становить 8,6 разів. Проте, як можемо спостерігати 2017 та 2018 роки для підприємства не були кращими, адже у цей період воно є збитковим, а ось останніми роками справи дещо покращуються, а за підсумками діяльності товариства спостерігаються позитивні результати.

Зазначимо, що на ТОВ «Beer Market» трудові ресурси застосовуються доволі ефективно. Свідченням цього є показники виробітку за результатами останніх півроку. Одна з головних умов успішного функціонування господарського суб'єкта, що досліджується – стан та ефективність використання трудових ресурсів.

Щоб вдосконалювати політику, стратегію та планування персоналу та отримувати зворотній зв'язок, в компанії мають проводити моніторинг руху персоналу, формувати банк даних соціологічної та кількісної інформації щодо осіб, які хочуть звільнитися. Узагальнення отриманих даних дозволить отримати інформацію щодо соціально-психологічної обстановки на підприємстві та щодо ступеню задоволеності основних потреб робітників. ТОВ «Beer Market» має цілий ряд різновидів для заохочення та стимулювання. Для того аби співробітники компанії більше та повністю викладалися, ефективно працювали варто створювати сприятливі умови та підбирати систему мотивації. Основними способами мотивації можна вважати нематеріальне та матеріальне стимулювання.

Враховуючи виявлені недоліки щодо організації роботи в кадровій службі, нами складена адаптаційна програма, яка містить в собі шість основних блоків, спрямовані на те, щоб професійно та поетапно влити співробітника у компанію. Від реалізації проекту економічний ефект становить 100 810,00 грн. Існування позитивного економічного ефекту дає можливість говорити про те, що проект можна вважати ефективним. Крім того, для росту економічної ефективності проекту існують передумови, оскільки більшість заходів не потребують вкладень, а тільки поточного контролю та корекції системи, яка вже працює. Ефективність так само буде відображатися й у соціальній сфері: плинність кадрів (утримання кращих працівників, стабільність в існуючому колективі, економія на пошук та залучення нових співробітників), мотиваційні складові (бажання працювати на результат), імідж підприємства як стабільність та кар'єрний ріст висококваліфікованих спеціалістів.

Методи мотивації та стимулювання персоналу, що були запропоновані будуть сприяти сумлінному виконанню роботи, бажанню викладатися в роботі на всі 100%, що, в свою чергу, допоможе досягти у роботі успіхів та, як наслідок, – збільшувати показники компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алавердов А.Р., Куроедова Е.О. Управление персоналом: учеб. Пособие. М.:МФПУ Синергия, 2013. 364 с.
2. Андреева Г. М. Социальная психология. М.: Аспект Пресс, 2017. 363 с.
3. Базалійська Н.П. Світовий досвід управління трудовою діяльністю персоналу в країнах з розвиненою ринковою економікою Науково-виробничий журнал «Інноваційна економіка». 2015. № 1 (56). С. 138-142.
4. Бакуліна Н. М. Формування комплексної програми мотивації з метою підвищення рівня управління персоналом. Маркетингові технології ПБС. 2017. С. 7-30.
5. Бенаева, Ш.В. Повышение конкурентоспособности персонала на предприятии URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/povyshenie-konkurentosposobnosti-personalana-predpriyatii> (дата обращения: 14.04.2021)
6. Бір-маркет – офіційний сайт. URL: <https://beer-market.com.ua>.
7. Богиня Д. П. Науково-практичні засади конкурентоспроможності людського потенціалу України: стан та шляхи формування в контексті інтеграційних процесів. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. 2017. №5, Т.1. С. 7-13.
8. Богиня Д. П. Основи економіки праці : навч. посіб. для студентів економічних спеціальностей. К. : Знання–Прес, 2011. 314 с.
9. Богиня Д. Структурні зрушення в зайнятості населення як наслідок ринкової трансформації економіки. Україна: аспекти праці. 2015. №5. С. 3-13.
10. Борщ В. І. Сучасна парадигма системи управління персоналом закладу охорони здоров'я. Економіка та управління національним господарством. 2019. № 1(69). 73-79
11. Брич В., Бориснк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія. Тернопіль: ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2020. 212 с.
12. Буряк П. Ю. Економіка праці і соціально-трудова відносини : навч. посіб.

К. : «ЦУЛЬ», 2014. 440 с.

13. Верещагина Л. С., Махметова А. Е. Основы управления персоналом : учебное пособие. Саратов: СГСЭИ, 2015. 156 с.

14. Волянська-Савчук Л. В. Сучасне поняття системи управління персоналом : дис. ... канд. соц. наук. Хмельницький, 2017. 10 с.

15. Галич О. А., Вакуленко Ю. В., Терещенко І. О., Крутько Т. В. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства. Агросвіт. 2019. № 6. С. 27–32.

16. Генкин Б. М. Экономика и социология труда : учебник для ВУЗов. М.: Норма, 2015. 464 с.

17. Гурченков О.П., Гусаріна Н.В. Формування системи управління персоналом та оцінка її ефективності. Економіка: реалії часу. 2013. №2. С. 60-72.

18. Дейнека А. В. Управление персоналом организации: учебник для бакалавров. М.: «Дашков и Ко», 2015. 288 с.

19. Деслер Г. Управление персоналом. М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2014. 799 с.

20. Домюк В. Модель фахівця з управління персоналом і економіки праці. Україна: аспекти праці. – 2011.- №6.- С. 8-19.

21. Донцов А. І. Психологія колективу : методологічні проблеми дослідження. К., 2009. С. 43-46.

22. Дудченко О. В., Сочинська-Сибірцева І. М. Функції HR-менеджера на підприємстві. НАУКА — ВИРОБНИЦТВУ. 2016. С. 110-111.

23. Дулуб Л. М. Факторы формирования и развития трудового потенциала / Коммунальное хозяйство города. 2009. № 61. С. 273-277.

24. Єсінова Н. І. Економіка праці та соціально-трудова відносини : навчальний посібник. К. : Кондор, 2004. 432 с.

25. Жулавський А., Шкурко М. Фактори і фактори росту продуктивності праці на підприємстві. Економічні проблеми сталого розвитку: матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 20-річчю наукової діяльності ф-ту економіки та менеджменту СумДУ (Суми, 3-5 квітня

2012). Суми: СумДУ, 2012. С. 58-60.

26. Журавель П. В. Сучасна парадигма в управлінні персоналом. Персонал. 2015. №5. С. 32-36.

27. Зайцев Г.Г., Черкасская Г.В. Управление деловой карьерой: книга. СПб: Издательство «Речь», 2014. 297 с.

28. Заславська Т. І. Економіка праці і соціально-трудоі відносини. К. : Вища школа, 2009. 248 с.

29. К. С. Безгін. Принципи управління інноваційно-активним персоналом в новій економіці. URL: https://r.donnu.edu.ua/bitstream/123456789/796/1/Безгін_Стаття_Принципи%20%управління%20IA%20персоналом_Мелітополь.pdf

30. Караманова, К.Г. Стратегия управления персоналом URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/strategiya-upravleniya-personalom-1> (дата обращения: 14.11.2020)

31. Кичко І., Горбаченко М. Інновації в управлінні персоналом та сучасний ринок праці: аспекти взаємодії. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2017. № 1. С. 7-14.

32. Котовська І. Коучинг як новий метод управління персоналом. Соціально-економічні проблеми і держава. 2016. Вип. 1 (14). С. 178-184. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2016/16kivhrm.pdf>.

33. Крушельницька О. В. Основи кадрової політики. Персонал. 2012. №5. С. 3-12.

34. Лобза А.В., Гузь І.С. Підходи до розробки системи оцінки ефективності діяльності персоналу сучасного підприємства. Молодий вчений. 2018. № 1. С.510–513.

35. Лукашевич В. М. Економіка праці та соціально-трудоі відносини : навч. посіб. Львів : «Новий світ-2000», 2008, 248 с.

36. Макарова Г. Когнітивне моделювання у прогнозуванні економічного потенціалу підприємства. Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. 2013. № 4. С. 81–91.

37. Матукова Г.І. Розвиток корпоративної культури організацій: сучасний

стан й актуальні проблеми. Держава та регіони. 2016. № 1. С. 96-99.

38. Моисеев А. Стержневые технологии нового времени. Киев : КНЭУ, 2007. № 2.

39. Мотивація персонала корпоративних структур. Маркетинг. 2015. № 1. С. 88-101.

40. Никифоренко В. Г. Управління персоналом : навч. посібник (2-ге вид., випр. і доповн.). Одеса : Атлант, 2013. 275 с.

41. Новікова М.М. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти: монографія. Харк. нац. акад. міськ. госпва. Харків: ХНАМГ, 2012. 215 с.

42. Олійник Є. О. Критерії оцінки трудових ресурсів аграрного підприємства. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vbumb /2017_3/12.pdf.

43. Осипова О. Оцінка персоналу мотивує до роботи. Освіта і бізнес. 2015. №16. С. 43-46.

44. Отліванська Н.В. Модель формування системи контролінгу персоналу. «Стратегии инновационного развития экономики»: кол. монографія. Х.: НТУ «ХПИ», 2013. С.154-162.

45. Петренко Н. О. Формування ефективної системи мотивації праці в аграрних підприємствах. Економіка АПК. 2016. №10. С.107- 109.

46. Петрова І.Л. Стратегічне управління персоналом: реалії та перспективи. Формування ринкової економіки : зб. наук. праць. Т.2. Управління персоналом в організаціях. К. : КНЕУ, 2015. С. 214–223.

47. Писаревська Г. Розвиток ринку рекрутингових послуг в Україні. Київ : Центр навчальної літератури, 2018.

48. Плужнікова В. О., Кіях О. О. Вплив мотивації праці на підвищення ефективності виробництва. Економіка АПК. 2014. №4. С.137-140.

49. Полоус О.В. Принципи управління формуванням креативності персоналу на підприємстві. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Полтава, 2013. №1 (56). С. 187-192.

50. Посылкина А. В., Доровский А.В., Братишко Ю. С., Сидоренко М. И.

Управление трудовым потенциалом фармацевтических предприятий в условиях менеджмента качества. Харьков: НФаУ, 2010. 416 с.

51. Посылкина А. В., Доровский А.В., Братишко Ю. С., Сидоренко М. И. Управление трудовым потенциалом фармацевтических предприятий в условиях менеджмента качества. Харьков: НФаУ, 2010. 416 с.

52. Раєвська О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія. Харків, 2013. 496 с.

53. Райсс М. Оптимальна складність управлінських структур. Проблеми теорії і практики управління. 2014. № 5.

54. Саблук П. Т., Орлатий М. К. Населення і трудові ресурси села : навч. посіб. К. : Інститут аграрної політики УААН, 2012. 277 с.

55. Стратегическое управление персоналом на предприятии и в организации: цели, принципы, задачи URL: <http://hrportal.ru/article/strategicheskoe-upravlenie-personalom-na-predpriyatii-i-v-organizacii-celi-zadachi> (дата обращения: 14.11.2020)

56. Третьяк О.П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві. Науковий вісник НЛТУ України. 2014. № 24.

57. Федорова, Н.В. Управление персоналом организации: учеб. пособие. М.: КНОРУС, 2015. 224 с.

58. Череп А. В., Зубрицкая Я. А. Основы формирования трудового потенциала в стране, регионе, на предприятии. Вестник Запорожского национального университета. Серия «Экономические науки». 2013. № 1 (9). С. 245-254.