

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Класичний фаховий коледж
Циклова комісія «Бакалаврат зі спеціальності «Менеджмент»»

«До захисту допущено»

Директор, к.п.н., доцент

_____ Тетяна ГРЕБЕНИК

(підпис)

«_____» _____ 202__р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавр

зі спеціальності 073 Менеджмент
освітньо-професійної програми Менеджмент

на тему: Удосконалення системи управління персоналом підприємства

Здобувача групи

Мз-01б

Черевач Софії Сергіївни

(шифр групи)

(прізвище, ім'я, по батькові)

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

Софія ЧЕРЕВАЧ

(підпис)

(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ здобувача)

Керівник

викладач, к.е.н., Ганна САМУСЬ

(посада, науковий ступінь, вчене звання, Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

(підпис)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Класичний фаховий коледж
Циклова комісія «Бакалаврат зі спеціальності «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Голова циклової
комісії «Бакалаврат зі
спеціальності
«Менеджмент»

_____ Ольга ЩЕРБИНА
(підпис) (Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

ЗАВДАННЯ

до кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня бакалавр
Здобувача групи _____ спеціальності 073 Менеджмент

Черевач Софія Сергіївна

_____ (прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

1. Тема роботи: _____ Удосконалення системи управління підприємства

Затверджено наказом по КФК СумДУ № 43-ст від « 06 » березня 20 24 р.

2. Термін подання здобувачем завершеної роботи « 17 » червня 20 24 р.

3. Мета кваліфікаційної роботи: _____
розробка заходів щодо удосконалення системи управління персоналом ТОВ «Лінд»

3. Вихідні дані до роботи: _____
матеріали статистичної звітності, інструкції та положення, матеріали монографій, підручників і навчальних посібників

5. Зміст роботи (перелік основних питань для розроблення):

Розділ 1 _____ У першому розділі розглянуто теоретичні аспекти системи управління персоналом.

Розділ 2 _____ У другому розділі проведено аналіз та оцінка системи управління персоналом ТОВ «Лінд».

Розділ 3 _____ У третьому розділі запропоновані шляхи удосконалення системи управління персоналом ТОВ «Лінд».

6. Календарний план виконання роботи:

№	Етапи виконання роботи	Терміни виконання	Примітки
1	Обговорення концепції роботи, затвердження теми	до 22.02.2024	
2	Складання та узгодження плану кваліфікаційної роботи бакалавра	до 10.03.2024	
3	Добір та опрацювання інформаційних джерел	до 20.03.2024	
4	Надання на перевірку 1-го розділу	до 05.04.2024	
5	Надання на перевірку 2-го розділу	до 27.05.2024	
6	Надання на перевірку 3-го розділу	до 01.06.2024	
7	Усунення зауважень і оформлення роботи	до 17.06.2024	
8	Перевірка роботи на плагіат	19-20.06.2024	
9	Рецензування роботи, підготовка супровідних документів	21.06.2024	
10	Захист кваліфікаційної роботи	23.06.2024	

8. Дата видачі завдання: «10» березня 20 24 р.

Керівник викладач, к.е.н., Ганна САМУСЬ

_____ (посада, науковий ступінь, вчене звання, Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

_____ (підпис)

Завдання прийнято до виконання

«__» _____ 20__ р.

_____ (підпис)

Софія ЧЕРЕВАЧ

_____ (Ім'я та ПРІЗВИЩЕ здобувача)

АНОТАЦІЯ
кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня бакалавр
на тему:

Удосконалення системи управління персоналом підприємства

(назва кваліфікаційної роботи)

Черевач Софія Сергіївна

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

Обґрунтуванням актуальності теми є важливість дослідження питання удосконалення системи управління персоналом підприємства, що важливо в сучасних умовах.

Мета роботи полягає у розробці заходів щодо удосконалення системи управління персоналом ТОВ «Лінд».

Відповідно до мети, вирішувалися такі задачі:

- розглянуто зміст та структура системи управління персоналом;
- проаналізовано основні чинники та принципи побудови системи управління персоналом;
- визначено методи управління персоналом підприємства;
- проведено організаційно-економічну характеристику діяльності підприємства;
- проаналізовано склад і структура персоналу підприємства;
- оцінено ефективність системи управління персоналом ТОВ «Лінд»;
- запропоновано шляхи удосконалення системи управління персоналом підприємства;
- проведено розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів ТОВ «Лінд».

При виконанні роботи використовувалися методи аналізу, синтезу, групування, узагальнення, системного підходу.

У результаті проведених досліджень встановлено, що економічний стан підприємства можна оцінити як стабільний. Це значить, що підприємство може забезпечити собі конкурентоспроможність на сучасному ринку. Середньооблікова чисельність персоналу є достатньою для реалізації діяльності. Переважну частку

в кадровій структурі підприємства займають чоловіки із професійно-технічною освітою. На підприємстві існував дисбаланс у співвідношенні одержуваної працівниками заробітної плати та їх продуктивністю праці, що могло призвести до зниження мотивації та високої плинності кадрів. Були запропоновані заходи з вдосконалення поточної системи професійного навчання та розвитку персоналу, модернізації системи оплати праці для працівників.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є персонал підприємства ТОВ «Лінд».

Предметом досліджень є ефективність системи управління персоналом підприємства.

Робота викладена на 46 сторінках, у тому числі включає 8 рисунків, 16 таблиць, 2 формули, список цитованої літератури із 24 джерел.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ПЕРСОНАЛ, СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, ПІДПРИЄМСТВО, КАДРИ, ПРОДУКТИВНІСТЬ ПРАЦІ.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1 Зміст та структура системи управління персоналом.....	9
1.2 Основні чинники та принципи побудови системи управління персоналом.....	12
1.3 Методи управління персоналом підприємства.....	15
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ЛІНД».....	18
2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства.....	18
2.2 Аналіз складу персоналу підприємства.....	21
2.3 Оцінка ефективності системи управління персоналом ТОВ «Лінд».....	26
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ЛІНД».....	32
3.1 Напрями удосконалення системи управління персоналом підприємства.....	32
3.2 Розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів ТОВ «Лінд»... ..	35
ВИСНОВКИ.....	42
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	44

ВСТУП

В умовах сучасності та швидких темпів розвитку технологій підприємствам важливо своєчасно адаптуватися до нових умов для довгострокового та успішного здійснення своєї діяльності на сучасному ринку. Зростання значущості персоналу та перегляду підходу до нього пов'язано багато в чому з перетвореннями у виробництві, які мають глобальний характер. При виборі стратегії та інструментарію роботи, економічному суб'єкту важливо фокусувати увагу на кваліфікації, професійних та особистісних якостях своїх співробітників, які є ключовим структурним елементом всієї виробничо-економічної діяльності. Тому, особливістю процесу виробництва є залежність його від якісного і грамотно підбраного, з урахуванням виду та форми роботи, кадрового складу підприємства. У зв'язку з цим актуальність обраної теми роботи підтверджує те, що ефективний і головне довгостроковий розвиток економічного суб'єкта безпосередньо залежить від системи управління персоналу, що діє всередині підприємства.

Питання удосконалення системи управління персоналом підприємства вивчало багато вчених, а саме: В. Адамчук, Л. Балабанова, С. Дзюба, А.Колот, В. Крушельницька, А. Шегда та інші.

Об'єктом дослідження є персонал підприємства ТОВ «Лінд».

Предметом дослідження є ефективність системи управління персоналом підприємства.

Метою роботи є розробка заходів щодо удосконалення системи управління персоналом ТОВ «Лінд».

Відповідно до мети необхідно вирішити такі задачі:

- розглянути зміст та структуру системи управління персоналом;
- проаналізувати основні чинники та принципи побудови системи управління персоналом;
- визначити методи управління персоналом підприємства;
- провести організаційно-економічну характеристику діяльності

підприємства;

- проаналізувати склад і структуру персоналу підприємства;

- оцінити ефективність системи управління персоналом ТОВ «Лінд»;

- запропонувати шляхи удосконалення системи управління персоналом підприємства;

- провести розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів ТОВ «Лінд».

Методологічною основою роботи є такі методи, як: аналізу, синтезу, групування, узагальнення, системного підходу.

У першому розділі розглянуто теоретичні аспекти системи управління персоналом, а також методи та принципи управління персоналом підприємства.

У другому розділі проведено аналіз та оцінка системи управління персоналом ТОВ «Лінд».

У третьому розділі запропоновані шляхи удосконалення системи управління персоналом та проведено розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів у ТОВ «Лінд».

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Зміст та структура системи управління персоналом

У сучасних умовах одним із найважливіших факторів функціонування та розвитку підприємства є ефективна управлінська діяльність.

Управління персоналом підприємства – управління найбільш цінними активами підприємства [1, с.10]. При цьому раціональне управління персоналом є невід'ємним елементом у забезпеченні безперебійної та продуктивної діяльності економічного суб'єкта, незалежно від виду, форми та специфіки його діяльності на ринку.

Управління персоналом – це забезпечення ефективного використання співробітників, тобто таке використання, витрати на персонал, за якого покриваються результатами його роботи [2, с.15].

Модель управління персоналом на сучасному етапі розвитку потребує налагоджений процес ефективних комунікацій на підприємстві. Варто також доповнити, що кадрове управління вимагає системного уявлення про навички, знання та кваліфікацію всіх співробітників [3, с.217].

Персонал організації – найскладніший об'єкт управлінн. Персонал відіграє невід'ємну роль у управлінні організацією, незалежно від роду та її діяльності [4, с.57].

Виділяються кілька фундаментальних підходів, які формулюють комплексну систему управління персоналом. Подані нижче підходи відіграють важливу роль в організації ефективної роботи всього економічного суб'єкта [1, с.102].

Перший підхід – це багатофункціональний підхід. Цей підхід у тому, що управління персоналом формується як система функціональних завдань, яка реалізує структури з управління співробітниками під час здійснення процесу

управлінського впливу.

Другий підхід – це організаційний підхід. При такому підході управління персоналом економічного суб'єкта можна сформулювати як структуру взаємопов'язаних економічних, організаційних та психологічних підходів, які забезпечують ефективність праці за умов сучасного ринку.

Третій підхід – це інституційний підхід. Сутність його полягає в тому, що управління персоналом певного економічного суб'єкта аналізується як діяльність різних суб'єктів, сфокусованих на здійсненні поставлених завдань та цілей розвитку щодо більш результативного застосування, зайнятого на підприємстві персоналу.

Таким чином, кожен із підходів відображає управління персоналом як систему взаємопов'язаних та взаємодоповнюваних елементів, що забезпечують ефективність та продуктивність роботи всього економічного суб'єкта на сучасному ринку.

Управління персоналом є невід'ємним елементом в організації діяльності будь-якого економічного суб'єкта, від якого залежить довгостроковий його розвиток або, навпаки, нерентабельність на сучасному ринку.

Система управління персоналом її повинна враховувати різні моделі поведінки працівників. Важливо відзначити той факт, що систему управління персоналом базується на сформованих цілях, завданнях, організаційній структурі управління персоналом та особливостях діяльності організації при розробці та прийнятті управлінських рішень [2, с.91].

Управління людськими ресурсами включає функцію управління з оцінки та класифікації потреб у людських ресурсах для досягнення цілей організації за допомогою працівників та їх взаємовідносин один з одним.

Для досягнення цілей система управління персоналом повинна сприяти розв'язанню ключових завдань [5, с.117]:

-формування умов для продуктивної продуктивності праці економічного суб'єкта, достатнього рівня систематизації, мотивації та організації його діяльності;

-реалізація потреб та інтересів працівників, пов'язані з умовами та характером праці в рамках організаційної діяльності;

-баланс інтересів у оптимізації економічної та соціальної ефективності економічного суб'єкта та його працівників в управлінні персоналом.

Управління персоналом включає стратегії, що формують необхідну кількість персоналу, правильне поєднання професійних якостей та талантів співробітників і продуктивності на робочих місцях.

Фундаментом будь-якої ефективної системи є набір конкретних елементів взаємопов'язаних і взаємодоповнюваних між собою. На рисунку 1.1 зображені ключові компоненти, що входять до складу системи управління персоналом підприємства [6, с.78].



Рисунок 1.1 Ключові компоненти системи управління персоналом

Таким чином, кожен з компонентів є невід'ємною частиною цілісної системи ефективного управління персоналом підприємства, де кожен з елементів володіє своїми певними функціями та завданнями. У ході даного дослідження важливо відзначити об'єкт і суб'єкт управління, що виділяються в загальній кадровій системі

економічного суб'єкта.

Під суб'єктом розуміється сукупність управлінських органів та керівного персоналу, які реалізують на підприємстві основні кадрові функції. Під об'єктом – основні працівники організації, які відповідно до виробленої кадрової політики здійснюють різні виробничі функції [7, с.33]. Кадрова структура виступає фундаментом у формуванні ефективної системи управління економічним суб'єктом, забезпечуючи безперервність та продуктивність його діяльності на сучасному ринку.

Управління персоналом є комплексною системою з вибудовування довгострокових і ефективних взаємин з персоналом підприємства.

Сучасний менеджмент, вважає за необхідне розвиток персоналу для підвищення ефективності діяльності підприємства [8, с.45]. Здійснюються три ключові підходи до формування системи управління персоналом – організаційний, функціональний та інституційний. А ключовими компонентами у системі управління персоналом є планування, нормування та облік праці, маркетинг, навчання, адаптація та соціальний розвиток співробітників. При цьому важливо відзначити, що система управління персоналом підприємства, безпосередньо впливає на його майбутню прибутковість та конкурентоспроможність на ринку.

1.2 Основні чинники та принципи побудови системи управління персоналом

Управління персоналом – це в своїй основі управління комунікаціями. Важливу роль вибудовування довгострокової політики управління персоналом відіграють чинники та принципи, на яких базується організація для формування кадрової політики підприємства. Тому необхідно провести аналіз і дати комплексну оцінку ключовим чинникам, що впливають на персонал підприємства, при

здійсненні ними своїх функціональних завдань та обов'язків (рис.1.2) [9, с. 112].

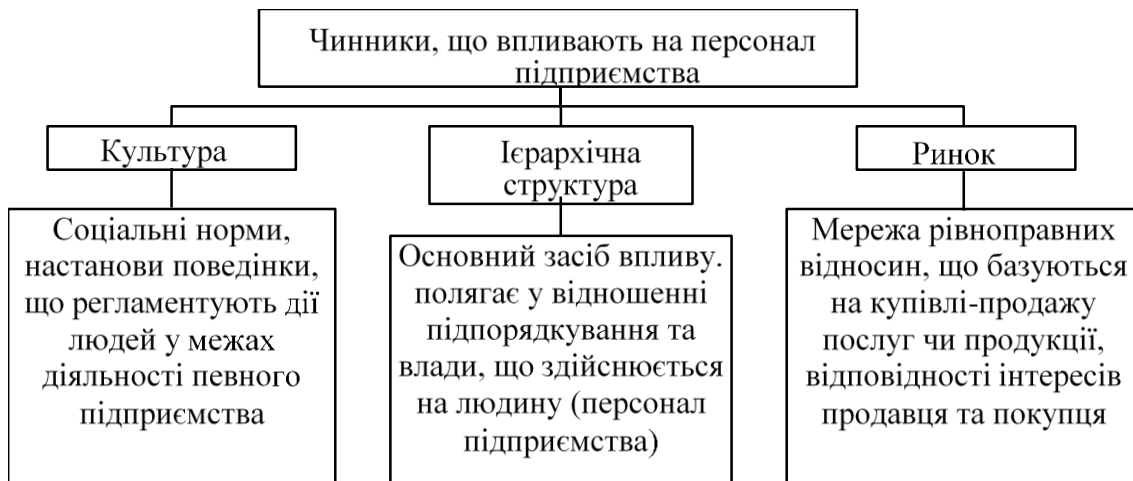


Рисунок 1.2 Ключові чинники, що впливають на персонал підприємства

Важливо відзначити те, що представлені групи чинників на практиці здійснюються при тісній взаємодії один з одним.

Принципи управління персоналом – це ключові правила, якими керується економічний суб'єкт у своїй діяльності під час продажу своєї продукції чи послуг на ринку. Загалом, принципи управління персоналом можна умовно поділити на загальні та часткові [10, с.217].

На рисунку 1.3 представлені загальні принципи управління персоналом підприємства [10, с.218].

Дані принципи управління персоналом базуються на формуванні комплексних правил та загальних норм при організації політики з управління персоналом підприємства, які зазвичай мають універсальний характер. Важливо зазначити, що всі принципи управління загального характеру тісно взаємопов'язані між собою.

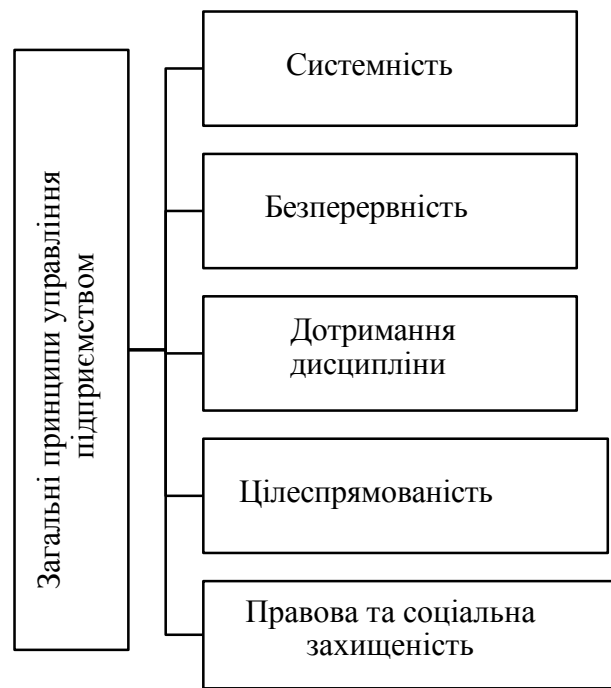


Рисунок 1.3 Загальні принципи управління персоналом підприємства

Часткові принципи управління базуються на нормах, що регулюють роботу окремих сторін діяльності управлінського персоналу та формуються окремо залежно від специфіки діяльності конкретного підприємства. Часткові принципи зображені на рисунку 1.4.

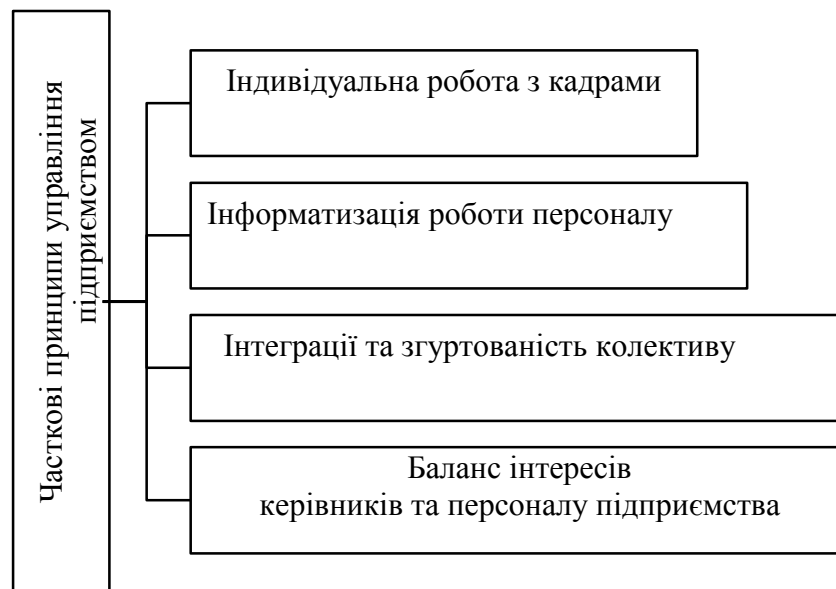


Рисунок 1.4 Часткові принципи управління підприємством

Важливо відзначити, що лише взаємодоповнення загальних та часткових

принципів дає змогу економічному суб'єкту залишатись конкурентоспроможним на сучасному ринку. Тому при розробці та впровадженні кадрової політики керівництву підприємства важливо приділити особливу увагу принципам, які будуть фундаментом в його діяльності.

1.3 Методи управління персоналом підприємства

Невід'ємна роль у побудові довгострокової ефективної системи управління персоналом належить інструментарію економічного суб'єкта, зокрема методам, які використовує підприємство для вибудовування раціональної системи управління кадрами. Основні групи методів управління персоналом підприємства зображені на рисунку 1.5[11, с.68].



Рисунок 1.5 Групи методів управління персоналом підприємства

Ключовими групами методів з управління кадровим складом підприємства є економічні, адміністративні та соціально-психологічні. Кожна з представлених

груп має своє функціональне значення та застосування в рамках діяльності економічного суб'єкта.

Перша група методів – це економічні методи. Ця група методів представляє собою управлінський вплив, що здійснюється на економічні інтереси персоналу підприємства, при цьому забезпечуючи єдині цілі роботодавця та співробітника [12, с.104]. Загалом економічні методи включають такі складові, такі як:

- планування;
- оплата праці персоналу;
- преміювання співробітників;
- ціноутворення;
- фінансування.

Цей метод має свої переваги. Серед яких можна відзначити той факт, що при використанні підприємством економічних методів управління персонал не матиме фінансової межі, їхня заробітна плата залежатиме тільки від їх старань і зусиль. Для даного методу характерний раціональний розподіл ресурсів [12, с.105].

Друга група методів – це адміністративні методи. Ключова особливість цієї групи методів – це дисципліна, яка є фундаментом, тобто. відбувається вплив на об'єкт і поведінку персоналу у конкретних обставинах. Досліджувана група методів включає такі методи, як:

- стабілізуючі методи, які включають нормативно-законодавчі акти та чинні в країні закони;
- дисциплінарні методи, що виконують функцію стримування негативних стимулів, таких як стягнень чи штрафних санкцій;
- методи організаційного впливу, що регулюють всю нормативну базу (акти, документи, інструкції) підприємства;
- розпорядчі способи, які регулюються документами оперативного керівництва, наприклад наказами.

Ключова ознака адміністративних методів управління персоналом у тому, що

ця група методів здійснює прямий вплив на об'єкт і поведінку виконавців при конкретних обставинах [13, с.147].

Третя група методів – це соціально-психологічні методи, що базуються на основах психології та її аспектах. Важливо доповнити, що дана група методів зазвичай знаходить своє практичне застосування на підприємствах у сукупності з іншими групами методів, при цьому є найчастіше однією з основоположних, оскільки в основі управління персоналом лежить розуміння психології інших людей та на її базі ефективно вибудовування взаємодій при певній діяльності. За способами впливу ці методи поділяються на:

- методи, що ґрунтуються на аспектах соціології, які сфокусовані на групу людей у процесі виробництва певної продукції чи реалізації певних послуг (робіт);
- психологічні методи, створені задля впливу особистості конкретної людини (співробітника) [14, с.179].

З переваг цієї групи методів можна назвати те, що клімат у колективі підтримується за рахунок дотримання прав людини та застосування психологічних прийомів, спрямованих, насамперед, на досконалість діяльності підприємства, його розвиток та збільшення масштабу на ринку [15, с.144].

Особливість цих методів полягає у широкому використанні неформальних факторів, індивідуальних, групових та командних інтересів у процесі управління персоналом. Отже, ці методи у процесі реалізації діяльності економічним суб'єктом ефективно працюють саме при взаємодії та взаємодоповненні один одного.

Розвиток персоналу, як одна з ключових характеристик ефективної роботи компанії, є головним компонентом управління персоналом.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ЛІНД»

2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності

Об'єктом дослідження є Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) «Лінд», що розташоване у м.Київ. ключовим видом діяльності якого є проектування, виготовлення, проведення монтажу, паспортизація, ремонт та обслуговування систем вентиляції.

Аналіз організаційної структури підприємства відіграє важливу роль у ефективному функціонуванні економічного суб'єкта, оскільки дає можливість дослідити та оцінити його структуру, за необхідності внести корективи для вдосконалення діяльності у довгостроковій перспективі [16, с.68]. Організаційна структура управління ТОВ «Лінд» відображена на рисунку 2.1



Рисунок 2.1 Організаційна структура управління ТОВ «Лінд»

Досліджуване товариство має лінійно-функціональну структуру управління, що базується на фактичній наявності єдиного керівника (в даному випадку, в особі директора) та начальників, які впливають на діяльність співробітників відповідно до поставлених перед ними завдань.

Варто доповнити, що лінійно-функціональна структура управління підприємством має на меті, що будь-який виконавець може перенести частину своєї роботи на нижчий рівень і при цьому виступає безпосереднім керівником [17, с.201].

Ключову роль в управлінні діяльністю підприємства є директор ТОВ «Лінд», який реалізує на постійній основі комплексне управління та контроль за діяльністю. Він також відповідає за розвиток, визначаючи цільові показники та завдання для забезпечення довгострокового зростання підприємства.

Значну роль, у діяльності підприємства, відіграє також начальник виробництва, що здійснює комплексний спектр робіт, пов'язаних з виробництвом, із затвердженням виробничих інструкцій та технічних завдань співробітникам. До його ключових завдань входить також систематичний контроль за станом обладнання підприємства.

До ключових обов'язків начальника відділу фінансів входить здійснення контролю за фінансовими потоками та витратами за певний проміжок часу.

Важливу роль на підприємстві відіграє начальник відділу кадрів, що забезпечує комплексну роботу з персоналом. До його обов'язків входить контроль за діяльністю його співробітників (фахівців з підбору, найму та навчання різних спеціалістів), а також вибудовування довгострокових та короткострокових цілей у сфері кадрової політики. Станом на 1 січня 2023 р. середньооблікова чисельність співробітників ТОВ «Лінд» становила 248 осіб.

Проаналізуємо основні організаційно-економічні показники діяльності підприємства ТОВ «Лінд» (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 – Основні організаційно-економічні показники діяльності ТОВ «Лінд» за 2021-2023 рр.

Показники	Роки			Зміна			
				2022-2021 рр.		2023-2022 рр.	
	2021	2022	2023	Абс. (+/-)	Темп приросту %	Абс. (+/-)	Темп приросту %
1. Виторг, тис.грн.	436 212	640 690	1000008	204478	46,28	35910	56,08
2. Собівартість продажів, тис. грн.	390 024	572 534	847 600	182510	46,79	275066	48,04
3. Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	46 188	68 156	198 300	21 968	47,56	130144	190,95
4. Управлінські витрати, тис.грн.	44 101	52 366	64 600	8 265	18,74	12 234	23,36
5. Комерційні витрати, тис. грн.	0	-27	0	-27	-	27	-
6. Прибуток (збиток) від продажів, тис. грн.	2087	15 763	133 700	13 676	655,29	117937	748,19
7. Чистий прибуток, тис. грн.	7 233	17 987	91 700	10 754	148,68	73 713	409,81
8. Основні засоби, тис. грн.	18 401	22 049	17 900	3648	19,83	-4 149	-18,82
9. Оборотні активи, тис.грн.	333 729	404 966	513 600	71 237	21,34	108634	26,83
10. Чисельність ВПП, чол.	214	248	210	34	15,89	-38	-15,32
11. Фонд оплати праці ВПП, тис.грн.	43320,00	50440,00	63360,00	7120,00	16,43	12920	25,61
12. Продуктивність праці працюючого, тис.грн. (р.1/р.10)	2 038,37	2 583,43	4 761,94	545,06	0,27	2 178,51	0,84
13. Середньомісячна заробітна плата одного працюючого, тис.грн. (р.11/р.10)	16,86	15,65	25,14	-1,21	-7,17	9,49	60,64
14. Фондовіддача (р.1/р.8)	23,71	29,06	55,86	5,35	22,56	26,80	92,22
15. Оборотність активів, разів (р.1/р.9)	1,31	1,58	1,95	0,27	20,61	0,37	23,42
16. Рентабельність продажу, % (р.6/р.1) × 100 коп.	0,48	2,46	13,37	1,98	412,50	10,91	443,49
17. Рентабельність виробництва, % (р.6/(р.2+р.4+р.5)) × 100%	0,48	2,52	14,66	2,04	425,00	12,14	481,74
18. Витрати на 1 грн. виторгу, (р.2+р.4+р.5)/р.1*100 коп.)	99,52	97,53	91,22	-1,99	-1,99	-6,31	-6,46

Дані таблиці 2.1, свідчать, що за досліджуваний період на підприємстві виторг зріс на 56,38%, що є позитивним результатом щодо покращення стабільності на ринку. У зв'язку з підвищеним зростанням виторгу ТОВ «Лінд» за 2021-2023 рр. слід відзначити і динаміку зростання собівартості продажів на 53,98% за той же період. Чистий прибуток підприємства у 2023 р. становив 91700 тис. грн., що на 92,11% більше, ніж у 2021 р., що є позитивним результатом діяльності.

Отже, економічний стан підприємства можна оцінити як стабільний. Це значить, що підприємство може забезпечити собі конкурентоспроможність на сучасному ринку.

2.2 Аналіз складу персоналу підприємства

Аналіз кадрового складу в рамках досліджуваного підприємства відіграє важливу роль в ефективному управлінні персоналом та сприяє досягненню стратегічних цілей економічного суб'єкта. Аналітика та оцінка персоналу ТОВ «Лінд» надає основу для прийняття інформованих рішень щодо управління персоналом, а також підвищує ефективність роботи всієї організації та забезпечує конкурентну перевагу на сучасному ринку. Важливо провести комплексний аналіз чисельності, динаміки та структури персоналу ТОВ «Лінд» (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 – Структура та динаміка кадрового складу ТОВ «Лінд» за 2021-2023 рр.

Показники	2021 р.		2022 р.		2023 р.	
	чол.	частка (%)	чол.	частка (%)	чол.	частка (%)
Середньооблікова чисельність працівників	214	100	248	100	210	100
Робітники, всього:	204	95,33	236	95,16	201	95,71
основні	108	52,94	90	38,14	95	47,26
допоміжні	96	42,39	146	57,02	106	48,45
Вище керівництво	2	0,93	2	0,81	2	0,95
Фахівці	8	3,74	10	4,03	7	3,34

Дані таблиці 2.2 свідчать, що за період з 2021 р. по 2022 р. середньооблікова чисельність працівників підприємства зросла на 13,71%, при цьому у 2023 р. цей показник упав на 15,33%, це свідчить про те, що на підприємстві постійно відбувається оновлення персоналу, тобто. вибуття та прийняття співробітників різних спеціальностей.

Слід відмітити, що у кадровій структурі робітників допоміжного персоналу більше, ніж основного. Протягом усього аналізованого періоду кількість співробітників із вищого керівництва залишалася незмінною.

У таблиці 2.3 представлена вікова структура персоналу ТОВ «Лінд» за 2021-2023 роки.

Таблиця 2.3 – Вікова структура персоналу ТОВ «Лінд»

Показники	2021 р.		2022 р.		2023 р.	
	чол.	частка (%)	чол.	частка (%)	чол.	частка (%)
Усього співробітників, з них за віком:	214	100	248	100	210	100
До 30 років	41	19,16	46	18,54	48	22,86
30-50 років	127	59,35	145	58,47	130	61,90
50 років і більше	46	21,49	57	22,98	32	15,24

На основі даних таблиці 2.3 можна зробити висновок, що у період 2021-2023 рр. основну частку у структурі персоналу підприємства за віком займала категорія від 30 до 50 років.

Було виявлено динаміку на збільшення у категорії співробітників організації віком до 30 років, яка у 2023 р. склала 48 осіб, що на 14,59% більше, ніж у 1р., тоді як така вікова категорія як «50 років і більше» характеризується спадом за кількістю персоналу на 14 осіб за 2021-2023 рр.

Гендерна структура персоналу підприємства за період 2021-2023 рр. Відображено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Гендерна структура кадрового складу ТОВ «Лінд»

Показники	2021 р.		2022 р.		2023 р.	
	чол.	частка (%)	чол.	частка (%)	чол.	частка (%)
Чоловіки	165	77,10	187	75,40	154	73,30
Жінки	49	22,90	61	24,60	56	26,70
Всього	214	100	248	100	210	100

Дані таблиці 2.4 свідчать, що протягом усього досліджуваного періоду переважну частку на підприємстві складали співробітники чоловічої статі, що пояснюється специфікою діяльності ТОВ «Лінд». Також, слід відзначити зростання кількості жіночого персоналу підприємства на 3,8% за 2021-2023 рр.

У таблиці 2.5 відображена освітня структура персоналу ТОВ «Лінд» за аналізований період.

Таблиця 2.5 – Структура персоналу за рівнем освіти у ТОВ «Лінд»

Показники	2021 р.		2022 р.		2023р.	
	чол.	частка (%)	чол.	частка (%)	чол.	частка (%)
Повна загальна середня	20	9,34	27	10,89	19	9,05
Професійно-технічна освіта	132	61,68	148	59,68	131	62,38
Вища	62	28,98	73	29,43	60	28,57
Всього	214	100	248	100	210	100

Дані таблиці 2.5 свідчать, що переважну частку у кадровій структурі займають спеціалісти з професійно-технічною освітою, на другому місці за чисельністю – це спеціалісти з вищою освітою. Наприклад, у 2023 р. кількість фахівців із професійно-технічною освітою становила 131 особи, або 62,38% від усієї кількості співробітників підприємства, що пояснюється специфікою діяльності ТОВ «Лінд», у 2022 р. цей показник склав 59,68% від загального числа співробітників, а 2021 р. – 61,68%.

У таблиці 2.6 відображено структуру та динаміку персоналу ТОВ «Лінд» за стажем роботи за 2021-2023 рр.

Таблиця 2.6 – Структура та динаміка складу персоналу за стажем роботи у ТОВ «Лінд» за 2021-2023 рр.

Показники	2021 р.		2022 р.		2023 р.	
	чол.	частка (%)	чол.	частка (%)	чол.	частка (%)
Середньооблікова чисельність працівників	214	100	248	100	210	100
Стаж роботи, років: до року	47	21,96	51	20,56	45	21,43
1-3 роки	75	35,05	79	31,85	74	35,24
більше 5 років	92	42,99	118	47,59	91	43,33

На основі представлених даних таблиці 2.6 слід відзначити, що основу в структурі персоналу ТОВ «Лінд» у 2023 р. склали співробітники зі стажем роботи понад 5 років (43,33%), на другому місці – це спеціалісти зі стажем роботи до 3-х років.

За результатами дослідження можна також виділити тенденцію спаду числа співробітників зі стажем роботи понад 5 років, особливо в 2022-2023 рр., а саме на 22,89%, що пов'язано переважно з виходом певної кількості працівників на пенсію. Число співробітників зі стажем роботи до одного року на досліджуваному підприємстві також знизилося за період, що розглядається, що є важливим моментом для вищого керівництва організації.

Комплексний аналіз основних показників руху персоналу ТОВ «Лінд» у 2021-2023 рр. представлено у таблиці 2.7.

Дані таблиці 2.7, свідчать про зростання кількості прийнятих нових співробітників на підприємство. Так у 2023 р. цей показник склав 23 співробітники, що на 34,79% більше, ніж у 2021 р. Це є позитивним результатом діяльності, що вказує на приріст нових кадрів (фахівців та робочого персоналу) у складі досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.7 – Показники руху персоналу ТОВ «Лінд» за 2021-2023 рр.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023р.	Зміна			
				2022-2021 рр.		2023-2022 рр.	
				Абс. (+/-)	Темп приросту %	Абс. (+/-)	Темп приросту %
1. Середньооблікова чисельність співробітників, чол.	214	248	210	34	15,89	-38	-15,32
2. Кількість прийнятих співробітників, чол.	15	21	23	6	40,0	2	9,52
3. Кількість вибулих співробітників, чол.	9	16	11	7	77,78	-5	-31,25
4. Коефіцієнт обороту по прийому, %	7,01	8,47	10,95	1,46	20,83	2,48	29,28
5. Коефіцієнт обороту зі звільнення, %	4,20	6,45	5,24	2,24	53,21	-1,21	-18,75
6. Загальний коефіцієнт обороту кадрів, %	11,22	14,92	16,19	3,7	32,98	1,27	8,51
7. Коефіцієнт плинності кадрів, %	3,81	5,35	4,76	1,54	40,41	-0,59	-11,10

Також, слід відзначити зростання кількості працівників, що вибули за 2021-2023 рр. на 18,19%, що пов'язано переважно з виходом певної кількості працівників на пенсію або у зв'язку з особистими обставинами. Загальний коефіцієнт обороту кадрів у ТОВ «Лінд» підвищився на 30,70%, що відображає той факт, що на підприємстві відбувається щорічне оновлення персоналу, що в загальному результаті є позитивним результатом для його діяльності.

За 2021-2023 рр. на 19,24% збільшився показник плинності кадрів на підприємстві, що негативною тенденцією. За відсутності заходів щодо зменшення відсотку плинності на підприємстві, у найближчій перспективі може значно знизитися продуктивність праці, що може негативно позначитися на прибутковості і конкурентоспроможності на ринку. Отже, особливо важливо керівництву ТОВ «Лінд» звернути увагу на зниження цього показника.

2.3 Оцінка ефективності системи управління персоналом ТОВ

«Лінд»

Система управління персоналом є найважливішим елементом успіху економічного суб'єкта на сучасному ринку у зв'язку з тим, що вона багато в чому впливає на мотивацію співробітників та їх продуктивність. Тому важливо на систематичній основі оцінювати ефективність системи управління персоналом [18, с.49].

Кадровий склад досліджуваного підприємства виконує низку важливих функціональних завдань, пов'язаних з управлінням та контролем людськими ресурсами, зокрема:

- розробку та реалізацію стратегії із залучення та підбору висококваліфікованих співробітників за необхідними напрямками діяльності ТОВ «Лінд», що спеціалізуються у виробничій галузі;
- організація ефективного процесу адаптації нових співробітників у компанії, включаючи проведення ознайомлювальних програм, навчання, менторства та інших заходів;
- підтримку гармонійних трудових відносин у ТОВ «Лінд», включаючи розробку та впровадження політики підприємства у сфері трудових відносин, вирішення конфліктів, вирішення трудових спорів;
- впровадження комплексної системи оцінки продуктивності співробітників, включаючи встановлення завдань, планів та проведення періодичних оцінок та зворотного зв'язку;
- комплексний супровід обліку персоналу ТОВ «Лінд», підготовку та обробку документів;
- впровадження програм мотивації та стимулювання персоналу, зокрема системи винагороди, бонусні програми.

Таким чином, персонал є одним із ключових ресурсів підприємства та

впливає на ефективність, продуктивність та успіх.

Управління персоналом підприємства керує начальник відділу кадрів. У його відділі працюють спеціаліст з аналітики та співробітник з найму та адаптації нових кадрів у діяльність ТОВ «Лінд». Важливо провести деталізацію основних етапів найму персоналу в досліджуваній організації: планування процесу найму, розміщення вакантних пропозицій на спеціалізованих платформах, відбір відповідних резюме, інтерв'ю з потенційними співробітниками, перевірка референсів та пропозиція про прийом на роботу для відповідних кандидатур.

Оплата праці співробітників підприємства здійснюється відповідно до документів, що стосуються оплати праці, Статуту та внутрішніх положень ТОВ «Лінд», затверджених директором.

Мотиваційна складова кадрової політики досліджуваного підприємства включає фінансову та нефінансову частину, де фінансова (тобто матеріальна) складається з оплати праці всім категоріям персоналу відповідно до їх досвіду роботи, спеціалізації та функціональної ролі у ТОВ «Лінд», а нефінансова частина формується з різних нагород, заохочень, позитивного зворотного зв'язку та іншого.

З метою комплексної оцінки продуктивності діючої системи управління персоналом у ТОВ «Лінд» важливо провести дослідження продуктивності персоналу підприємства за 2021-2023 рр. (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8 – Оцінка продуктивності праці на підприємстві за 2021-2023 рр.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Зміна			
				2022-2021 рр.		2023-2022 рр.	
				Абс. (+/-)	Темп приросту, %	Абс. (+/-)	Темп приросту, %
Виторг, тис. грн.	436212	640690	1000008	204478	46,87	359310	56,08
Середньооблікова чисельність персоналу, чол.	214	248	210	34	15,89	-38	-15,32
Продуктивність праці, тис. грн. / чол.	2038,37	2583,43	4761,94	545,06	26,74	2178,51	84,33

Анліз даних таблиці 2.8 свідчить про значне зростання виторгу на підприємстві, яке становило 56,38% за досліджуваний період, що підвищило рівень його економічної стійкості більш ніж у 2 рази.

На рисунку 2.2 проілюстровано динаміку продуктивності праці персоналу підприємства за 2021-2023 рр.

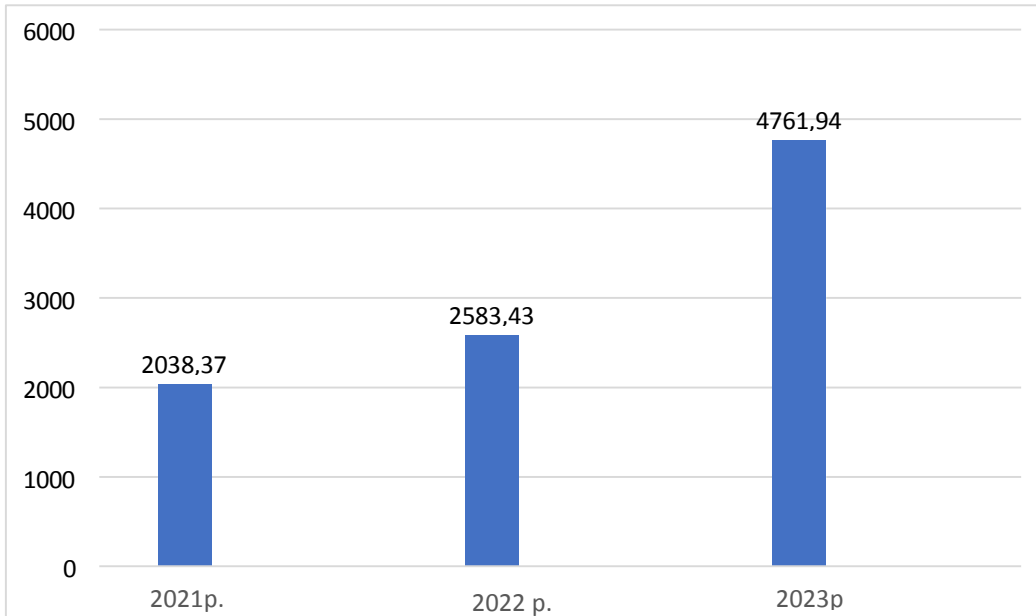


Рисунок 2.2 Динаміка продуктивності праці персоналу ТОВ «Лінд» за 2021-2023 рр., тис. грн.

Одним із важливих показників для оцінки діючої системи управління персоналом в ТОВ «Лінд» є оцінка рентабельності персоналу, що є індикатором ефективності використання трудових ресурсів та дозволяє оцінити ступінь продуктивності роботи співробітників у контексті досягнення бізнес-цілей організації.

У таблиці 2.9 представлено детальну аналітику з оцінки рентабельності персоналу складу ТОВ «Лінд» за 2021-2023 рр.

Таблиця 2.9 – Оцінка рентабельності персоналу ТОВ «Лінд» за 2021-2023 рр.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Зміна			
				2022-2021 рр.		2023-2022 рр.	
				Абс. (+/-)	Темп приросту, %	Абс. (+/-)	Темп приросту, %
Виторг, тис. грн.	436212	640690	1000008	204478	46,87	359310	56,08
Сукупні витрати, тис.грн.	390024	572534	847600	182510	46,79	275066	48,04
Чистий прибуток, тис.грн.	7 233	17 987	91 700	10 754	148,68	73 713	409,81
Середньооблікова чисельність співробітників, чол.	214	248	210	34	15,89	-38	-15,32
Питома вага витрат на оплату праці персоналу у загальному обсязі реалізації продукції, %	29,06	30,16	31,26	1,1	3,78	1,1	3,65
Питома вага витрат на оплату праці в сукупних витратах підприємства, %	32,49	33,75	36,88	1,26	3,88	3,13	9,27
Прибуток на одного працюючого, тис.грн.	33,79	72,53	436,67	38,74	114,65	364,14	502,05

Дані таблиці 2.9 свідчать, що витрати на оплату праці персоналу ТОВ «Лінд», зросли за аналізований період більш ніж у 2 рази, а саме на 56,47%, що пояснюється значним зростанням у реалізації продукції на ринку за 2022-2023 рр.

Тому показник рентабельності персоналу ТОВ «Лінд» також збільшився і склав у 2023 р. 436,67 тис. грн., що на 92,27% більше, ніж у 2021 р. Це є позитивною динамікою, але при цьому може мати і негативні наслідки, оскільки зростання цього показника за 2022-2023 рр. відзначено більш ніж у 12,5 разів. У наступні роки можуть виникнути проблеми зі збереженням тих самих ринкових позицій та економічних показників.

З метою комплексної оцінки системи управління кадрами у ТОВ «Лінд» важливо провести детальне співвідношення продуктивності праці та заробітної плати персоналу підприємства (таблиця 2.10).

Таблиця 2.10 – Співвідношення продуктивності праці персоналу ТОВ «Лінд» та заробітної плати співробітників

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Зміна			
				2022-2021 рр.		2023-2022 рр.	
				Абс. змін. (+/-)	Темп приросту, %	Абс. змін. (+/-)	Темп приросту, %
Фонд оплати праці ВПП, тис. грн.	43320,00	50440,00	63360,00	7120,00	16,43	12920	25,61
Середньооблікова чисельність співробітників, чол.	214	248	210	34	15,89	-38	-15,32
Середньомісячна заробітна плата одного працюючого, тис. грн.	16,86	15,65	25,14	-1,21	-7,17	9,49	60,64
Продуктивність праці, тис. грн. / чол.	2038,37	2583,43	4761,94	545,06	26,74	2 178,51	84,33

На основі даних таблиці 2.10 можна відзначити, що середньомісячна заробітна плата персоналу ТОВ «Лінд» за 2021-2023 рр. зросла і становила 25,18 тис. грн. у 2023 р., що на 8,28 тис. грн. більше, ніж у 2021 р., або у 1,49 разів.

Темп зростання показника по середній заробітній платі персоналу склав 32,94% за досліджуваний період, при цьому темп зростання продуктивності праці за той же період склав 57,19%, що відображає незбалансоване співвідношення продуктивності праці персоналу ТОВ «Лінд» з їхньою середньомісячною заробітною платою, дисбаланс, який становить 24,25 %. Це, у свою чергу, може негативно позначитися на мотивації співробітників досліджуваної організації та, як наслідок, призвести до падіння продуктивності праці та уповільнити загальний розвиток підприємства. У зв'язку з цим вищому керівництву ТОВ «Лінд» рекомендується сфокусуватися на розробці та впровадженні заходів, які будуть спрямовані на вибудовування балансу у співвідношенні продуктивності праці персоналу та їх заробітної плати.

На базі отриманих даних можна сформулювати таку оцінку поточної системи

управління персоналу на підприємстві (таблиця 2.11).

Таблиця 2.11 – Оцінка ефективності чинної системи управління персоналом у ТОВ «Лінд»

Виявлена проблема у ТОВ «Лінд»	Обґрунтування проблеми	Заходи щодо усунення проблеми
У досліджуваній організації відзначено плинність кадрів.	Середньооблікова чисельність персоналу ТОВ «Лінд» впала на 15,33% за 2021-2023 роки. Кількість співробітників зі стажем роботи до року скоротилося на 11,77% за той же часовий період.	Розробка та впровадження вдосконаленої системи професійного навчання та розвитку для співробітників підприємства.
У персонала ТОВ «Лінд» спостерігається тенденція зниження мотивації до роботи та, як наслідок, зниження загальної продуктивності праці.	Темп зростання показника по середньомісячній заробітній платі персоналу ТОВ «Лінд» склав 32,94% за 2021-2023рр., при цьому темп зростання продуктивності праці за той же період становив 57,19%, що відображає неефективне співвідношення продуктивності праці із середньою заробітною платою співробітників підприємства, що становить 24,25%.	Удосконалення поточної системи оплати праці з додаванням матеріальних бонусів за підсумками звітних періодів для працівників ТОВ«Лінд»

Таким чином, на основі оцінки ефективності чинної системи управління персоналом були виявлені основні проблеми та запропоновані заходи до їх усунення.

РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ЛІНД»

3.1 Напрями удосконалення системи управління персоналом підприємства

В умовах сучасності, вдосконалення системи управління персоналом на підприємствах на регулярній основі необхідне для підвищення мотивації та ефективності роботи її співробітників, поліпшення якості продукції, що реалізується на ринку, а також для збільшення прибутковості в загальному результаті. Крім того, економічна ситуація, що постійно змінюється, вимагають постійного вдосконалення системи управління персоналом для адаптації до нових умов і досягнення успіху в довгостроковій [19, с.63].

Одним із ключових факторів успіху є наявність висококваліфікованого персоналу, який здатний ефективно виконувати свої завдання та приносити прибуток організації. Однак, щоб мати висококваліфікованих співробітників, необхідно інвестувати в їхнє навчання та розвиток [20, с.174].

Ключовим питанням, яке ставлять перед собою керівники організацій, виступає питання обсягу необхідних інвестицій та максимально повної віддачі від програм навчання та розвитку персоналу [21, с.243].

На ТОВ «Лінд» було виявлено такі ключові проблеми управління персоналом, зокрема:

- плинність кадрів організації;
- тенденція зниження мотивації до роботи і, як наслідок, зниження загальної продуктивності праці досліджуваного підприємства.

Внаслідок виявлених проблем та враховуючи специфіку діяльності ТОВ «Лінд», можна запропонувати декілька ключових заходів щодо вирішення цих проблем та, як наслідок, удосконалення поточної системи управління персоналом.

Захід 1 – Використання вдосконаленої системи професійного розвитку для співробітників ТОВ «Лінд». Основна мета цього заходу – зниження рівня плинності персоналу підприємства. Впровадження нової системи з надання можливості проходження професійного навчання та підвищення своєї кваліфікації для співробітників, яке може мати низку ключових переваг [22, с.45]:

- отримання актуальних та затребуваних на ринку професійних навичок для співробітників організації з різних підрозділів;
- підвищення рівня задоволеності від роботи у досліджуваній організації;
- довгостроковий розвиток корпоративної культури;
- збільшення прибутку та конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Таким чином, розробка та впровадження нової системи з професійного навчання співробітників підприємства може дозволити не лише зменшити відсоток плинності кадрів, а й довгостроково забезпечити організацію замотивованим та висококваліфікованим штатом співробітників. У таблиці 3.1 представлена вдосконалена програма з професійного навчання та розвитку співробітників ТОВ «Лінд».

Таблиця 3.1 – Удосконалена система з професійного навчання та розвитку співробітників ТОВ «Лінд»

Основні етапи програми професійного навчання співробітників	Характеристика етапів програми професійного розвитку співробітників
1. Визначення ключових потреб навчання для поточного штату підприємства	Даний етап включає проведення опитування серед співробітників підприємства та виявлення тих, які найцікавіші їм для професійного розвитку. На цьому етапі також проводиться аналіз результатів опитування та визначення найбільш затребуваних тем.
2. Розробка програми навчання співробітників ТОВ «Лінд».	На основі отриманих результатів опитування відбувається розробка програми навчання, яка включатиме найбільш потрібні теми. В рамках даного етапу також йде обговорення та розробка основних матеріалів для навчання (відеоуроки, презентації тощо).

Продовження таблиці 3.1

3. Визначення бюджету на навчання у межах специфіки діяльності підприємства	На даному етапі відбувається визначення бюджету на навчання співробітників організації, а також ключових джерел фінансування (наприклад, власні кошти підприємства, субсидії тощо).
4. Організація навчання в рамках досліджуваного підприємства	На даному етапі буде визначено та сформовано формат навчання або їх комбінацію (онлайн-курси, вебінари, лекції, офлайн майстер-класи тощо). У рамках цього етапу відбуватиметься організація розкладу навчання та призначення відповідальних навчання.
5. Інтеграція навчання у робочий процес підприємства	Інтеграція отриманих знань та навичок у робочий процес співробітників буде включати комплексну організацію зустрічей та обговорень для обміну досвідом та знаннями між її співробітниками.
6. Мотивація співробітників ТОВ «Лінд» на участь у розробленій програмі.	Створення комплексної системи мотивації співробітників до участі у навчанні, зокрема бонуси, сертифікати тощо. Проведення також регулярних звітів про прогрес навчання та досягнення працівників як індивідуалі так і групі.
7. Оцінка ефективності навчання у межах досліджуваної організації.	Останній етап полягає у проведенні оцінки ефективності навчання на основі тестів та опитувань серед співробітників, а також внесення правок за потреби в розроблену систему навчання.

У результаті впровадження цієї системи навчання та розвитку співробітників прогнозуються такі ключові зміни у діяльності підприємства:

- покращення якості роботи співробітників організації за рахунок впровадження більш якісної програми корпоративного навчання;

- удосконалена програма професійного розвитку допоможе співробітникам навчитися використовувати нові інструменти та технології, що скоротить час на виконання рутинних завдань та підвищить продуктивність у загальному підсумку;

- покращення якості комунікацій на підприємстві за рахунок тренінгів з ефективного вибудовування ділового спілкування, включених до нової програми з професійного розвитку співробітників [23, с.91];

- можливість кар'єрного зростання для співробітників підприємства, оскільки отримані знання та навички можуть сприяти швидшому зростанню кар'єрними сходами і, як наслідок, отримувати більш високу заробітну плату;

-створення системи мотивації для участі у навчанні допоможе підвищити особисту та професійну зацікавленість у співробітників та покращити їхнє ставлення до роботи [24, с.343].

Захід 2 – Модернізація поточної системи оплати праці з фокусом на матеріальних бонусах за підсумками досягнутих співробітниками ТОВ «Лінд» результатами. Мета проведення цього заходу полягає у відновленні балансу між одержуваною працівниками підприємства заробітною платою та їх продуктивністю праці. На рисунку 3.1 представлена модернізована система з праці для співробітників ТОВ «Лінд».

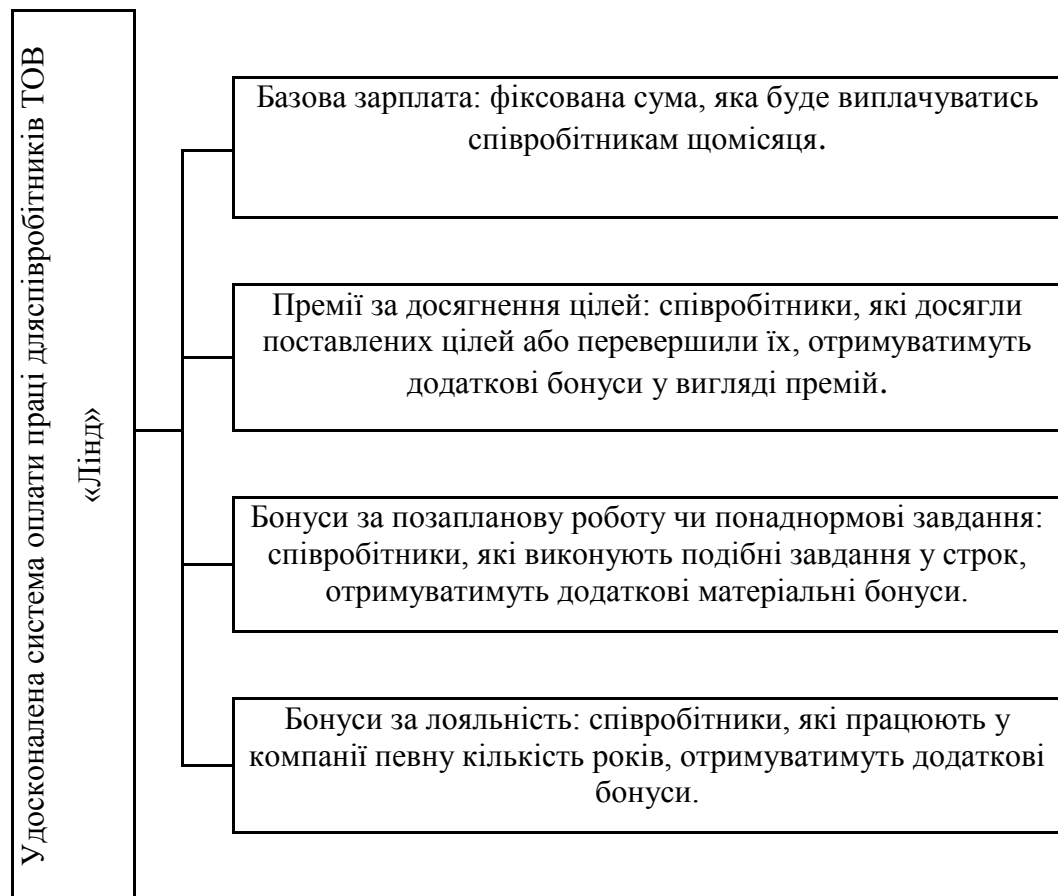


Рисунок 3.1 Модернізована система оплати праці для працівників ТОВ «Лінд»

Кожен із представлених компонентів матиме свою вагу у загальній системі

оплати праці. Залежно від досягнень співробітника у кожній категорії, він отримуватиме відповідний бонус.

Система буде доступною та наочною для всього штату ТОВ «Лінд», як для управлінського, так і для адміністративного та робочого персоналу, щоб було повноцінне розуміння того, які дії та досягнення в рамках підприємства можуть призвести до збільшення одержуваної фахівцями заробітної плати.

Це, своєю чергою, поступово підвищить поточний рівень продуктивності праці і дозволить вийти всій організації на більш високий рівень на ринку.

Бонуси нараховуватимуться щомісяця чи щокварталу, залежно від обраної організацією системи. Вони будуть нараховуватися автоматично на основі даних про досягнення та результати роботи співробітників.

Крім того, система регулярно оновлюватиметься і адаптуватиметься до умов та потреб ТОВ «Лінд» та її співробітників, що змінюються. Це допоможе зберегти високий рівень мотивації та продуктивності персоналу на довгостроковій перспективі, а також створити можливість інвестування в удосконалення своєї поточної діяльності.

Таким чином, впровадження даних заходів дозволить вже у найближчій перспективі знизити плинність кадрів, а також підвищити професійний рівень компетенцій співробітників, що є необхідністю з урахуванням швидких темпів розвитку економіки.

3.2 Розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів ТОВ «Лінд»

Проведемо комплексну деталізацію витрат на впровадження вдосконаленої системи щодо надання можливості проходження професійного навчання та розвитку для співробітників ТОВ «Лінд» (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 – План витрат на впровадження нової системи професійного розвитку та навчання для співробітників ТОВ «Лінд»

Статті витрат	Сума витрат, грн.
Оплата роботи тренерів та викладачів для проведення онлайн семінарів та курсів	300 000
Придбання навчальних матеріалів, посібників та спеціальної літератури	100 000
Замовлення онлайн-курсів та відеоуроків	50 000
Ліцензування необхідного програмного забезпечення для проведення курсів та тренінгів професійного розвитку	100 000
Оренда приміщення для проведення корпоративних заходів (нагородження найкращих співробітників, святкування професійних досягнень організації тощо)	70 000
Всього:	620 000

Таким чином, підсумкова сума витрат становитиме 620 000 грн. на рік. У рамках цього заходу відповідальною особою за розробку та реалізацію даних дій на підприємстві призначається начальник відділу кадрів спільно з директором ТОВ «Лінд». Злагоджена робота керівництва дозволить швидше організувати роботу нової системи професійного розвитку та навчання для співробітників ТОВ «Лінд», що дасть можливість вийти на більш високий рівень продуктивності праці і, як наслідок, збільшить одержуваний прибуток та підвищить рентабельність на ринку..

Як другий захід було запропоновано удосконалити поточну систему оплати праці для співробітників ТОВ «Лінд». У таблиці 3.3 наведено основні статті витрат на впровадження системи додаткового матеріального заохочення для підприємства.

Таблиця 3.3 – План витрат на впровадження системи матеріального заохочення для співробітників ТОВ «Лінд»

Статті витрат для нової системи матеріального заохочення співробітників	Сума, грн.
Виплати за досягнення цілей та результативність роботи	700 000
Щорічні бонуси за найкращі результати співробітників	150 000
Видача подарунків і подарункових сертифікатів співробітникам за цінні вклади у розвиток підприємства	50 000
Всього:	900 000

Таким чином, загальна сума витрат на цей захід становитиме 900 000 грн. на рік. Рекомендується зробити акцент на додаванні до поточного базового окладу співробітників різні матеріальні бонуси та винагороди, що дозволить значно підвищити рівень мотивації персоналу організації та позитивно вплинути як на загальну продуктивність, так і продуктивність праці працівників.

Однак, витрати на данні заходи можуть бути змінені в залежності від потреб підприємства в той чи інший період, а також від її фінансових можливостей. Сума загальних витрат за використання, запропонованих вище заходів представлена таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Підсумкові витрати на впровадження запропонованих заходів для ТОВ «Лінд»

Найменування заходу	Сума, грн.
1. Удосконалена система з професійного навчання та розвитку персоналу	620 000
2. Модернізація поточної системи оплати праці для співробітників	900 000
Всього:	1 520 000

Таким чином, даніу таблиці 3.4, свідчать, що сума витрат на використання запропонованих раніше заходів складе 1520000 грн. на рік, що при грамотному плануванні та розподілі бюджету підприємства, може бути вигідним і довгостроково ефективним вкладенням коштів.

За умови впровадження запропонованих заходів прогнозується збільшення ви торгу ТОВ «Лінд» на 5% протягом наступних звітних періодів, що відбуватиметься за рахунок підвищення рівня продуктивності працівників. Показник у розмірі 5% є прогнозним і під час реального впровадження запропонованих заходів може як збільшуватися, так і зменшуватися.

За основу при подальших розрахунках було взято показники ТОВ «Лінд» за 2023 р. Середньомісячна заробітна плата працюючого співробітника підприємства

з урахуванням запровадження запропонованих заходів визначатиметься формулою:

$$З_{ср2} = З_{ср1} + 5\%, \quad (3,1)$$

$З_{ср1}$ - середньомісячна заробітна плата одного працюючого за 2023 р., тис. грн.;

5% - прогнозне значення зміни заробітної плати для співробітника ТОВ «Лінд» при впровадженні запропонованих заходів. Отже, середньомісячна заробітна плата співробітника ТОВ «Лінд» у прогнозному періоді становитиме:

$$З_{ср2} = 25,14 + 1,25 = 26,39 \text{ тис.грн.}$$

Продуктивність праці після впровадження запропонованих заходів визначатиметься формулою 3.2.

$$Пр2 = Пр1 + 5\% \quad (3.2)$$

$Пр1$ - показник продуктивності праці працівника організації за 2023 р., грн.;

5% - прогнозне значення зміни заробітної плати для співробітника ТОВ «Лінд» при впровадженні запропонованих заходів.

Отже, продуктивність праці працівників ТОВ «Лінд» у прогнозному періоді становитиме:

$$Пр2 = Пр1 + 5\% = 4761,94 + 238 = 5000 \text{ тис. грн.}$$

У ході запропонованих дій буде відзначено зміну показника плинності кадрів ТОВ «Лінд».

За умови впровадження запропонованих раніше заходів прогнозується, що кількість звільнених співробітників у ТОВ «Лінд» скоротиться мінімум на 10% у прогнозному періоді, що буде досягнуто за рахунок модернізованої системи професійного розвитку персоналу підприємства.

Отже, коефіцієнт плинності персоналу ТОВ «Лінд» у прогнозному періоді становитиме:

$$Кп = \frac{Ч_{зв}}{Ч_c} \times 100\% \quad (3.3)$$

$$K_p = \frac{9}{210} \times 100 = 4,28$$

де Чзв - величина звільнених співробітників організації у прогностному періоді, чол.;

Чс- середньооблікова чисельність персоналу ТОВ «Лінд», чол.

Отже, впровадження запропонованих заходів покращить ситуацію з плинністю персоналу. дозволить зменшити дане значення на 9,16% у прогностному періоді, що, покращить стабільність підприємства на ринку і покращить ситуацію з кадрами.

У таблиці 3.5 представлено динаміку змін ключових показників діяльності ТОВ «Лінд» до та після впровадження запропонованих раніше заходів.

Таблиця 3.5 – Результати до та після впровадження запропонованих заходів у діяльність ТОВ «Лінд»

Показники	До впровадження запропонованих заходів	Після впровадження запропонованих заходів	Зміна	
			Абс. змін. (+,-)	Темп приросту, %
Виторг, тис. грн.	1 000 008	1050000	50	5,00
Собівартість продажів, тис.грн.	847 600	847 600	-	-
Валовий прибуток, тис. грн.	198 300	202 400	4 100	2,07
Управлінські витрати, тис. грн.	64 600	64 600	-	-
Комерційні витрати, тис.грн.	0	0	-	-
Прибуток (збиток) від продажів, тис. грн.	133 700	137 800	4 100	3,06
Чисельність ВПП, чол.	210	210	-	-
Фонд оплати праці ВПП, тис. грн.	63360,00	66528,00	3168,00	5,00
Середньомісячна заробітна плата одного працюючого, тис. грн.	25,14	26,39	1,25	5,01
Продуктивність праці працівника організації, тис. грн.	4 761,94	4 999,99	238,09	5,00
Коефіцієнт плинності кадрів організації, %	4,76	4,28	-0,48	-9,16

Прогнозується збільшення виручки ТОВ «Лінд» на 5%, яке відбуватиметься

за рахунок впровадження покращеної системи розвитку для персоналу.

За підсумками впровадження поданих заходів, буде також відзначено динаміку зростання прибутку від продажу на 3,06%, збільшення обсягу фонду оплати праці працівникам підприємства на 264 тис. грн. У результаті впровадження представлених раніше напрямів відзначається збільшення виторгу підприємства на 50 тис. грн., і навіть зниження показника плинності кадрів на 9,16%.

Таким чином, на основі таблиці 3.7, можна зробити висновок, що при щорічних витратах у розмірі 1 520 000 грн., прогнозується збільшення прибутку від продажів на 4 100 тис. грн. та зростання продуктивності праці персоналу організації на 238 095 грн.

На основі представлених вище даних, обчислимо економічний ефект від запропонованих заходів.

$$E_f = F_{\text{опс}} - V_r, \quad (3.4)$$

де $F_{\text{опс}}$ - прогнозована величина фонду оплати праці співробітників підприємства, тис.грн.;

V_r - сума щорічних витрат на запропоновані заходи підприємства, тис. грн.

Отже, економічний ефект пропонованих дій у рамках даного дослідження дорівнюватиме:

$$E_f = 5544 - 1520 = 4024 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, інвестування у щорічне проведення запропонованих вище заходів та їх підтримка у наступні роки становлять менше 30% всього фонду оплати праці ТОВ «Лінд» і при цьому саме данні вкладення в перспективі можуть забезпечити приріст прибутку від продажів на 3,06%, підвищення продуктивності на 5% та зниження коефіцієнта плинності кадрів на 9,16%.

Отже, впровадження запропонованих заходів керівництвом ТОВ «Лінд» дозволить вийти підприємству на новий рівень продуктивності, а також створити високопрофесійну та мотивовану команду фахівців, яка потенційно може стати основною рушійною силою об'єкта дослідження, що аналізується.

ВИСНОВКИ

Отже, проведене дослідження свідчить що:

1. Управління персоналом є однією з ключових складових частин сучасного менеджменту. Система управління персоналом представляє собою грамотне поєднання методик управління кадрами в рамках певного економічного суб'єкта, які дозволяють отримати повне уявлення про результати їх роботи та створити умови для досягнення стратегічних цілей підприємства.

2. Значну роль у розробці ефективної системи управління персоналом підприємства відіграють чинники та принципи управління. Серед чинників слід зазначити: культуру, ієрархічну структуру, ринок. Серед ключових принципів управління персоналом виділяють такі групи як загальні та часткові. Важливо відзначити, що лише взаємодоповнення загальних та часткових принципів дає змогу підприємству залишатись конкурентоспроможним на сучасному ринку.

3. До основних методів управління персоналом слід віднести такі групи методів, як: економічні, соціально-психологічні та адміністративні. Важливо відзначити той факт, що тільки при взаємодії даних методів буде забезпечено довгостроковий розвиток та процвітання підприємства на сучасному ринку.

4. В роботі проаналізована діяльність Товариства з обмеженою відповідальністю (ТОВ) «Лінд», ключовим видом діяльності якого є проектування, виготовлення, проведення монтажу, паспортизація, ремонт та обслуговування систем вентиляції. За 2021-2023 рр. на підприємстві виторг зріс на 56,38%, собівартість продажів на 53,98%. Чистий прибуток підприємства у 2023 р. становив 91700 тис. грн., що на 92,11% більше, ніж у 2021 р. і є позитивним результатом діяльності. ТОВ «Лінд» має лінійно-функціональну структуру управління, що забезпечує злагоджену та безперебійну роботу. Отже, економічний стан підприємства можна оцінити як стабільний. Це значить, що підприємство може забезпечити собі конкурентоспроможність на сучасному ринку.

5. Середньооблікова чисельність персоналу ТОВ «Лінд» за 2021-2023 рр. впала на 15,33% і у 2023 р. становила 210 осіб., але є достатньою для реалізації діяльності. Переважну частку в кадровій структурі підприємства займають чоловіки, вікової категорії від 30 до 50 років із професійно-технічною освітою, а також значну частку займають фахівці з вищою освітою, частка яких у 2023 р. склала 28,57% від загальної кількості персоналу. Основу в структурі персоналу ТОВ «Лінд» у 2023 р. склали співробітники зі стажем роботи понад 5 років (43,33%), на другому місці були спеціалісти зі стажем роботи до 3 років. кількість працівників, що мають стаж роботи до одного року скоротився.

6. На підприємстві у 2023 р. існував дисбаланс у співвідношенні одержуваної працівниками заробітної плати та їх продуктивністю праці, що становило 24,25%, і може призвести до зниження мотивації та високої плинності кадрів.

7. У результаті виявлених проблем, були запропоновані на розгляд керівництву впровадження наступних основних заходів: вдосконалення поточної системи з професійного навчання і розвитку персоналу та модернізція системи оплати праці для працівників ТОВ «Лінд».

8. За проведеними розрахунками сумарні витрати на запропоновані заходи складуть 1 520 000 грн. на рік. При цьому, прогнозується збільшення виторгу на 5%, і зростання продуктивності праці на 238,10 тис. грн. та підвищення середньомісячної заробітної плати одного працюючого на 1,25 тис. грн. Це дозволить підвищити професійний рівень компетенції персоналу, підняти рівень особистої зацікавленості в успішній реалізації своїх функціональних завдань, підвищити рівень продуктивності праці на ТОВ «Лінд».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Криворучко О. М., Водолажська Т. О. Управління персоналом підприємства: навч. посібник. Харків: ХНАДУ, 2016. 200 с.
2. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом. Київ: Кондор, 2014. 296 с.
3. Губик Ю. Ю., Беляєв С. С., Багунц О. С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. *Економіка та суспільство*. 2018. №17. С. 216–224.
4. Новікова М. М., Мажник Л. О. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти. Харків: ХНАМГ, 2016. 215 с.
5. Никифорова В. Г. Управління персоналом: навч. Посібник. (2-ге вид., випр. і доповн.). Одеса: Атлант, 2013. 275 с.
6. Рудько В. А., Гуткевич С. О., Мостенська Т. Л. Управління персоналом. Київ: КОНДОР, 2017. 324 с.
7. Григор'єв Л. Управління персоналом і регулярний менеджмент. *Робота сьогодні*. 2015. № 5. С. 32 – 34.
8. Залюбінська Л. М., Скорик М.Л. Управління персоналом: Ч. 1. Одеса. Одеський нац. ун-т, 2016. 252 с.
9. Михайлова Л. І. Управління персоналом. Київ: Центр учбової літератури, 2015. 248 с.
10. Мурашко М. Менеджмент персоналу. Київ. Знання. КОО. 2008. 435 с.
11. Бутенко І. А., Курносова А. В. Методичні підходи до оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства. *Економічні інновації*. 2015. № 60. С. 66–74. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecinn_2015_60%281%29_11 (дата звернення: 10.05.2024).
12. Єлісеєва О. К., Третяк О. О., Узунов В. В. Методологія управління персоналом: статистичні методи та моделі: монографія. Дніпропетровськ: «ІМА-прес», 2006.

188с.

13. Грузіна І. А., Дериховська В. І Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 252 с.
14. Харченко Г. А., Боровий Ю. М. Особливості соціально-психологічних методів в управлінні підприємством. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2013.С.178–181.
15. Сазонова Т. О., Даниленко В. В. Застосування психологічних методів управління персоналом підприємства в конкурентних умовах господарювання. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2020. Випуск 29. С. 142–147.
16. Грузіна І.А.Обґрунтування ієрархічності структури компетентності організації. *Підприємництво та інновації*. 2023. № 29. С. 67–73.
17. Кудінова М.М., Рибалка А.С., Чубач О.Р. Підвищення ефективності управління підприємством шляхом удосконалення організаційної структури. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. №3. С.199 –205.
18. Череп А. В., Дашко І. М. Методичні підходи до оцінки ефективності використання трудового потенціалу підприємств. *Агросвіт*. 2012. № 15. С. 48– 50. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/15_2012/12.pdf (дата звернення: 17.05.2024).
19. Тонюк М. О. Удосконалення процесу управління персоналом підприємства. *Економіка і управління*. 2017. № 4. С. 61–65.
20. Балабанова, Л. В., Сардак О.В. Управління персоналом: підручник для студ. вищ. навч. Закл. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
21. Півошенко А. М., Томчук О. В. Інвестиції в розвиток персоналу на підприємства та його ефективність. *Вісник студентського наукового товариства Донецького національного університету імені Василя Стуса*. 2020. Вип. 12. Том. 1. С. 241–244.
22. Савченко В. А., Гемма М. Д. Фінансування професійного навчання персоналу на виробництві в Україні. *Соціально-трудові відносини: теорія і практика*. 2016. Вип. 1. С. 42–51.

23. Васильченко М.І., Гришко В.В. Комунікативний менеджмент: навчальний посібник. Полтава: ПолтНТУ, 2018. 208 с.

24. Ходикіна І. Мотивація, розвиток персоналу та створення корпоративної культури – запорука ефективного управління персоналом компанії та успішної діяльності компанії. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*.2015. Вип. 10. С. 341–348.
URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/vkpnuen_2015_10_63 (дата звернення: 20.05.2024).