

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ СТАТИСТИКИ ОБЛІКУ ТА АУДИТУ

Відділення заочного та дистанційного навчання

Кафедра менеджменту, маркетингу та публічного управління

Спеціальність 073 Менеджмент

**Освітньо-професійна програма
«Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему

**«ЕФЕКТИВНІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
ПІДПРИЄМСТВА- СУБ'ЄКТА ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ»**

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

Студентка IV курсу групи МЗЕД-22.29 _____ Ошурко Олександра Сергіївна

Науковий керівник _____ к.е.н., доц. В.В. Пархоменко

Робота допущена до захисту:

Завідувач кафедри _____ д.е.н., проф. Л.В. Лазоренко

Київ 2024

Ім'я користувача:
Лариса Лазоренко

Дата перевірки:
25.05.2024 11:37:46 EEST

Дата звіту:
25.05.2024 11:59:26 EEST

ID перевірки:
1016281766

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

ID користувача:
100011453

Назва документа: Ошурко_диплом_22_29

Кількість сторінок: 74 Кількість слів: 16329 Кількість символів: 129410 Розмір файлу: 254.18 KB ID файлу: 1016074618

13% Схожість

Найбільша схожість: 2.77% з Інтернет-джерелом (<https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/ea95f0d2-019..>)

12.5% Джерела з Інтернету

762

Сторінка 76

2.92% Джерела з Бібліотеки

57

Сторінка 85

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи

3

**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ СТАТИСТИКИ, ОБЛІКУ ТА АУДИТУ
ВІДДІЛЕННЯ ЗАОЧНОГО ТА ДИСТАНЦІЙНОГО НАВЧАННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, МАРКЕТИНГУ ТА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

Освітній ступінь - *бакалавр*

Галузь знань - *07 «Управління і адміністрування»*

Спеціальність – *073 «Менеджмент»*

Освітньо-професійна програма – *«Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»*

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту, маркетингу
та публічного управління

_____ д.е.н., проф. Л.В. Лазоренко

“ _____ ” _____ 2024 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА
Ошурко Олександр Сергійович**

1. Тема роботи: «Ефективні системи управління персоналом підприємства- суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності»

керівник роботи: к.е.н., доц. Пархоменко В.В.

затверджені наказом НАСОА №65 від 23.02.2024 р.

2. Строк подання студентом роботи: _____

3. Вихідні дані до роботи: наукові дослідження українських та зарубіжних вчених висвітлені в фахових журналах, підручниках та монографіях присвячені дослідженню проблемам управління персоналом на підприємствах-суб'єктах ЗЕД.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): розкрити сутність і основні завдання управління персоналом підприємства-суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності, охарактеризувати методичні підходи до оцінки системи управління персоналом на підприємстві-суб'єкті ЗЕД, проаналізувати системи управління персоналом на ТОВ «Укрітарм», охарактеризувати діяльність ТОВ «Укрітарм», дослідити системи управління персоналом на підприємстві, здійснити оцінку ефективності системи управління персоналом на ТОВ «Укрітарм», дослідити світовий досвід впровадження ефективних систем управління персоналом на підприємствах-суб'єктах ЗЕД, обґрунтувати пропозиції щодо вдосконалення системи управління персоналом на ТОВ «Укрітарм», здійснити соціально-економічне обґрунтування внесених пропозицій.

5. Перелік графічного матеріалу має бути достатнім для досягнення мети кваліфікаційної роботи бакалавра.

6. Дата видачі завдання _____

Керівник

_____ Пархоменко В.В.
(підпис)

Завдання прийняв до виконання

_____ Ошурко О. С.
(підпис)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи бакалавра	Строк виконання етапів роботи
1.	Визначення мети і завдань кваліфікаційної роботи бакалавра	17.02.2024 – 20.02.2024
2.	Оформлення плану кваліфікаційної роботи бакалавра	21.02.2024 – 29.02.2024
3.	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи бакалавра	01.03.2024 – 25.03.2024
4.	Підготовка другого розділу кваліфікаційної роботи бакалавра	26.03.2024 – 15.04.2024
5.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи бакалавра	16.04.2024 – 06.05.2024
6.	Оформлення вступу і висновків	07.05.2024 – 14.05.2024
7.	Проведення попереднього захисту кваліфікаційної роботи бакалавра	15.05.2024 – 19.05.2024
8.	Подання кваліфікаційної роботи бакалавра на кафедру для перевірки тексту на рівень оригінальності та отримання зовнішньої рецензії	20.05.2024
9.	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи бакалавра	10.05.2024 – 25.05.2024
10.	- оформлення доповіді захисту кваліфікаційної роботи бакалавра	
11.	- оформлення роздаткового матеріалу до захисту кваліфікаційної роботи бакалавра	
12.	Захист кваліфікаційної роботи бакалавра	28.05.2024 – 30.05.2024

Студентка _____ **Ошурко О. С.**
(підпис)

Керівник роботи _____ **Пархоменко В.В.**
(підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА-СУБ'ЄКТА ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	5
1.1. Сутність і основні завдання управління персоналом підприємства	5
1.2. Методичні підходи до оцінки системи управління персоналом на підприємстві.....	14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТОВ «Укрітарм»	23
2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Укрітарм».....	23
2.2. Дослідження системи управління персоналом на підприємстві	30
2.3. Оцінка ефективності системи управління персоналом на ТОВ «Укрітарм».....	37
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТОВ «Укрітарм»	43
3.1. Світовий досвід впровадження ефективних систем управління персоналом на підприємстві.....	43
3.2. Пропозиції щодо вдосконалення системи управління персоналом на ТОВ «Укрітарм»	51
3.3. Соціально-економічне обґрунтування внесених пропозицій	59
ВИСНОВКИ.....	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	67
ДОДАТКИ.....	73

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасному глобальному бізнес-середовищі, де зміни в технологіях, ринкові та соціальні тенденції відбуваються в прискореному темпі, ефективне управління персоналом стає критично важливим для успіху будь-якої організації. По-перше, воно впливає на конкурентоспроможність підприємства. Потужний персонал - це секрет успіху в будь-якій галузі. Дослідження в галузі підвищення ефективності системи управління персоналом допомагають виявляти та розробляти найкращі практики, які дозволяють привернути, утримувати та розвивати талановитих працівників, що є важливою перевагою в конкурентному середовищі. По-друге, зосередження на підвищенні ефективності управління персоналом сприяє покращенню робочих умов, зниженню плинності кадрів та підвищенню задоволеності працівників. Щасливий та мотивований персонал - це основа успішної та стійкої компанії.

Значний внесок у розвиток теорії управління персоналом, розробку й вдосконалення його прикладних аспектів внесли такі вітчизняні вчені, як Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В., Ведерніков М.Д., Волянська-Савчук Л.В., Клімас В. А., Конопко А. Ю., Воронкова В. Г., Глущенко Л.Д., Пілявоз Т.М., Коваль Н.О., Гурбик Ю.Ю., Біляєв С.С., Багунц О.С., Ковальська К. В., Приходько А. В. та ін.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є узагальнення теоретичних і обґрунтування прикладних аспектів підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві-суб'єкті зовнішньоекономічної діяльності.

Для досягнення зазначеної мети у роботі поставлено такі **завдання**:

- розкрити сутність і основні завдання управління персоналом підприємства;
- вивчити методичні підходи до оцінки системи управління персоналом на підприємстві;
- охарактеризувати діяльність ТОВ «Укрітарм»;

- провести дослідження системи управління персоналом на підприємстві;
- здійснити оцінку ефективності системи управління персоналом на ТОВ «Укрітарм»;
- дослідити світовий досвід впровадження ефективних систем управління персоналом на підприємстві;
- надати пропозиції щодо вдосконалення системи управління персоналом на ТОВ «Укрітарм»;
- здійснити соціально-економічне обґрунтування внесених пропозицій.

Об'єктом дослідження є процеси управління персоналом підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти управління персоналом підприємства.

Методи дослідження. При виконанні дослідження використовувалися методи загальнонаукового, теоретичного та емпіричного підходів. Загальні методи - аналіз, абстрагування, узагальнення, індукція, аналогія, системний підхід, статистичні та графічні методи аналізу – дозволили цілісно вивчити проблему, яка розглядається, а методи емпіричного дослідження – спостереження, порівняння, опис та вимірювання – дали можливість оцінити практичне застосування розробок кваліфікаційної роботи бакалавра.

Інформаційною базою дослідження для написання роботи були наукові праці вітчизняних і закордонних спеціалістів у галузі управління персоналом, матеріали періодичної преси, що стосуються даної тематики, матеріали фінансової звітності підприємства та власні дослідження автора.

Структура роботи. Структуру кваліфікаційної роботи визначили мета і завдання. Робота обсягом 76 сторінок, складається із вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Зібраний, згрупований і проаналізований матеріал використано для аналітично-розрахункових таблиць, побудови рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА-СУБ'ЄКТА ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Сутність і основні завдання управління персоналом підприємства

Успішна діяльність будь-якої організації в сучасному світі неможлива без ефективного управління персоналом. Управління персоналом стає визначальним фактором у досягненні стратегічних цілей, забезпеченні конкурентної переваги та збереженні стабільності в динамічному бізнес-середовищі. Управління персоналом в сучасних умовах не лише відіграє критичну роль у успіху будь-якої організації, але є ключовим елементом стратегічного управління, спрямованого на забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності.

Узагальнення підходів авторів щодо визначення змісту категорії «управління персоналом» представлено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Наукові підходи трактування поняття «управління персоналом»

Автор	Визначення поняття «управління персоналом»
1	2
Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В.	«... це комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних і соціально-психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності та конкурентоспроможності підприємства» [1, с.33]
Глущенко Л.Д., Пілявоз Т.М., Коваль Н.О.	«...це область діяльності, найважливішими елементами якої є визначення потреби, залучення, введення в роботу, розвиток, контролінг, вивільнення персоналу, а також структурування робіт, політика винагород та соціальних послуг, управління витратами на персонал і керівництво працівниками» [7]
Гурбик Ю.Ю., Біляєв С.С., Багунц О.С.	«... це забезпечення організації необхідним числом працівників, що виконують необхідні виробничі функції. ефективність управління персоналом визначається ступенем реалізації загальних цілей організації» [11]
Дашко І. М., Крилов Д. В., Серова В. Ю.	«...забезпеченні досягнення цілей та місії суб'єкта господарювання за рахунок забезпечення його господарської діяльності необхідними матеріальними ресурсами та персоналом відповідної кваліфікації» [12, с.121]
Морозова М.Е.	«... це комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних та соціально-психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності та конкурентоздатність підприємств» [21]

1	2
Письменна О.О.	«...системний планомірно організований вплив через систему взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку й використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства» [24, с.41]
Погребняк А. Ю.	«... це забезпечення організації необхідним числом працівників, які виконують необхідні виробничі функції. Ефективність управління персоналом визначається ступенем реалізації спільних цілей організації» [25]
Пуртов В.Ф.	«...це область діяльності, найважливішими елементами якої є визначення потреби, залучення, введення в роботу, розвиток, контролінг, вивільнення персоналу, а також структурування робіт, політика винагород та соціальних послуг, управління витратами на персонал і керівництво працівниками» [26, с.461]
Сардак О. В.	«...це таке управління організацією, яке спирається на людський потенціал як основну цінність організації, гнучко реагує на виклики з боку зовнішнього оточення, проводить своєчасні зміни, орієнтуючись у своїй діяльності на потреби покупців, що дає змогу організації домагатися конкурентних переваг, виживати в довгостроковій перспективі, досягаючи організаційних та індивідуальних цілей» [28]

Джерело: систематизовано автором на основі [1, 7, 11, 12, 21, 24, 25, 26 ,28]

Отже, управління персоналом - це комплекс дій і стратегій, спрямованих на організацію, керівництво і взаємодію з робочою силою компанії. Цей процес включає в себе планування кадрів, найм, навчання, розвиток, мотивацію, оцінку та утримання працівників з метою забезпечення ефективного функціонування організації і досягнення стратегічних цілей.

Об'єкт управління персоналом - це сукупність людських ресурсів, які працюють у певній організації або підприємстві і є об'єктом управлінського впливу. Це включає в себе всіх працівників, які працюють у даній організації, незалежно від їхнього рівня, позиції або функціональної області. Об'єкт управління персоналом може включати:

1. Працівників. Всіх людей, які працюють на підприємстві або в організації, від робітників на виробництві до вищого керівництва.

2. Керівні органи підприємства. Керівники на всіх рівнях - від топ-менеджерів до менеджерів з нижчих рівнів.

3. Консультанти та фахівці з розвитку персоналу. Люди, які займаються розробкою та впровадженням стратегій управління персоналом, тренінгами, кар'єрним консультуванням тощо.

4. Волонтери та стажери. Люди, які працюють у підприємстві або організації на волонтерських або стажувальних умовах.

Об'єкт управління персоналом потребує систематичного підходу та використання різних методів та інструментів управління для забезпечення оптимального використання людських ресурсів та досягнення стратегічних цілей організації.

Суб'єкт управління персоналом - це особа або група осіб, які здійснюють керівництво, контроль та вплив на управління персоналом в організації або підприємстві. Суб'єкт управління персоналом може бути різним за своєю природою та функціями:

1. Вище керівництво (топ-менеджмент). Директори, керівники відділів, генеральні директори та інші вищі посадові особи, які визначають стратегію та політику управління персоналом в організації.

2. Відділ кадрів (HR-відділ). Спеціалісти з управління персоналом, які відповідають за рекрутинг, відбір, навчання, розвиток, адміністрування персоналу та інші аспекти управління людськими ресурсами.

3. Керівники підрозділів. Менеджери з нижчих рівнів, які безпосередньо керують групами працівників та відповідають за виконання завдань на підрозділах.

4. Лінійні керівники. Керівники, які безпосередньо взаємодіють з працівниками та відповідають за їхню щоденну діяльність та результати роботи.

5. Сам працівник (індивідуальний рівень). Кожен працівник також є суб'єктом управління персоналом у плані свого особистого розвитку, участі у процесах оцінки та забезпечення власного внеску у досягнення цілей організації.

Суб'єкти управління персоналом співпрацюють між собою та взаємодіють для забезпечення ефективного використання людських ресурсів та досягнення стратегічних цілей організації.

Наведені суб'єкти та об'єкти взаємодіють між собою в процесі управління персоналом з метою забезпечення ефективного використання людських ресурсів та досягнення стратегічних цілей організації.

Система управління персоналом включає в себе різноманітні елементи, які спрямовані на ефективне керівництво і розвиток робочої сили організації. Основні елементи системи управління персоналом наведено на рис.1.1.

Ці елементи взаємодіють між собою та утворюють комплексну систему, яка спрямована на забезпечення ефективного управління персоналом і досягнення стратегічних цілей організації.

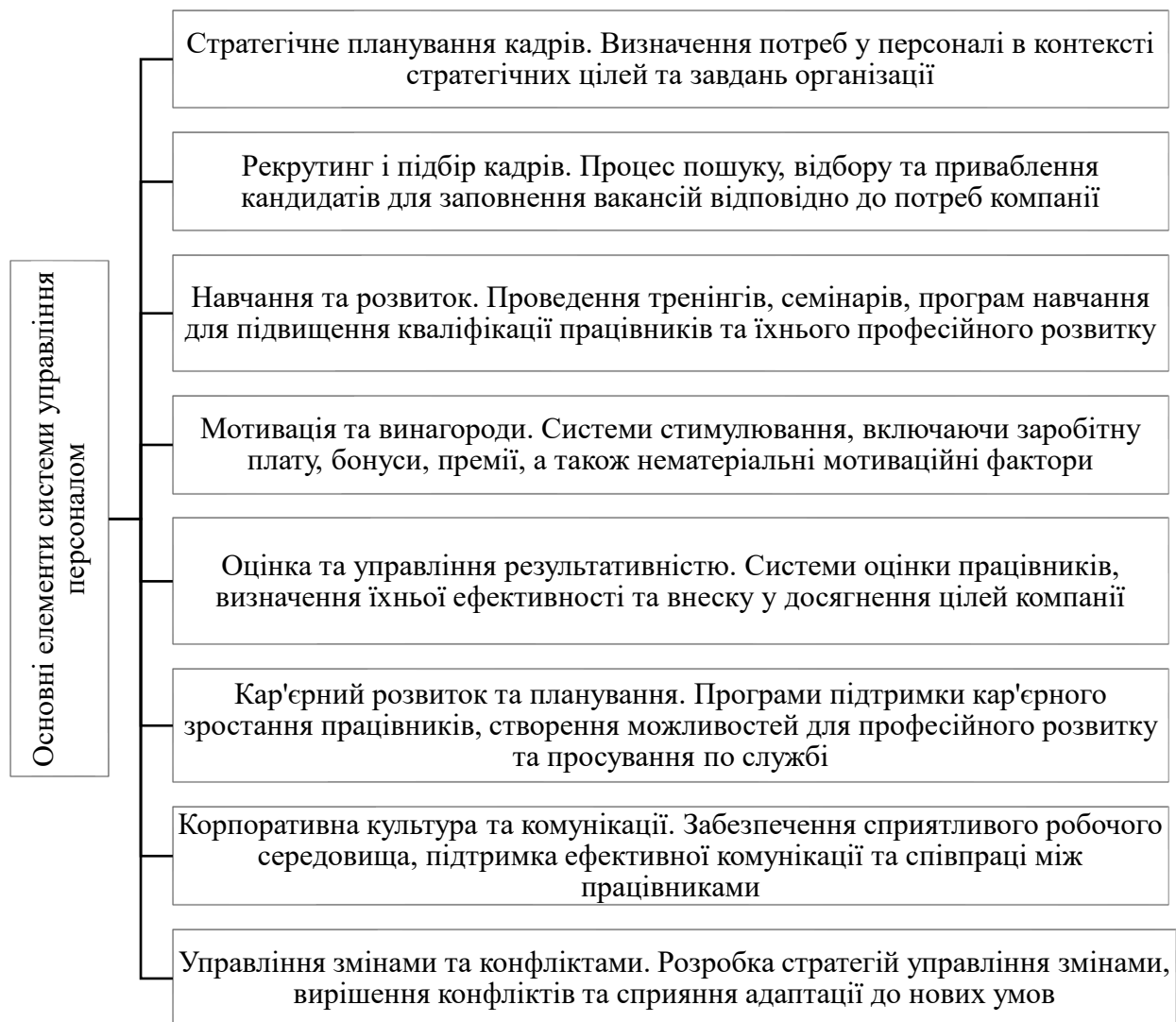


Рис.1.1. Основні елементи системи управління персоналом [7]

Метою управління персоналом на підприємстві є забезпечення

ефективного використання людських ресурсів для досягнення стратегічних цілей та успіху організації. Конкретні завдання управління персоналом можуть варіюватися в залежності від потреб і специфіки підприємства. Основні завдання управління персоналом наведено на рис.1.2.

Ці завдання спрямовані на створення оптимальних умов для розвитку організації та досягнення конкурентної переваги на ринку через ефективне використання її головного активу - людських ресурсів.

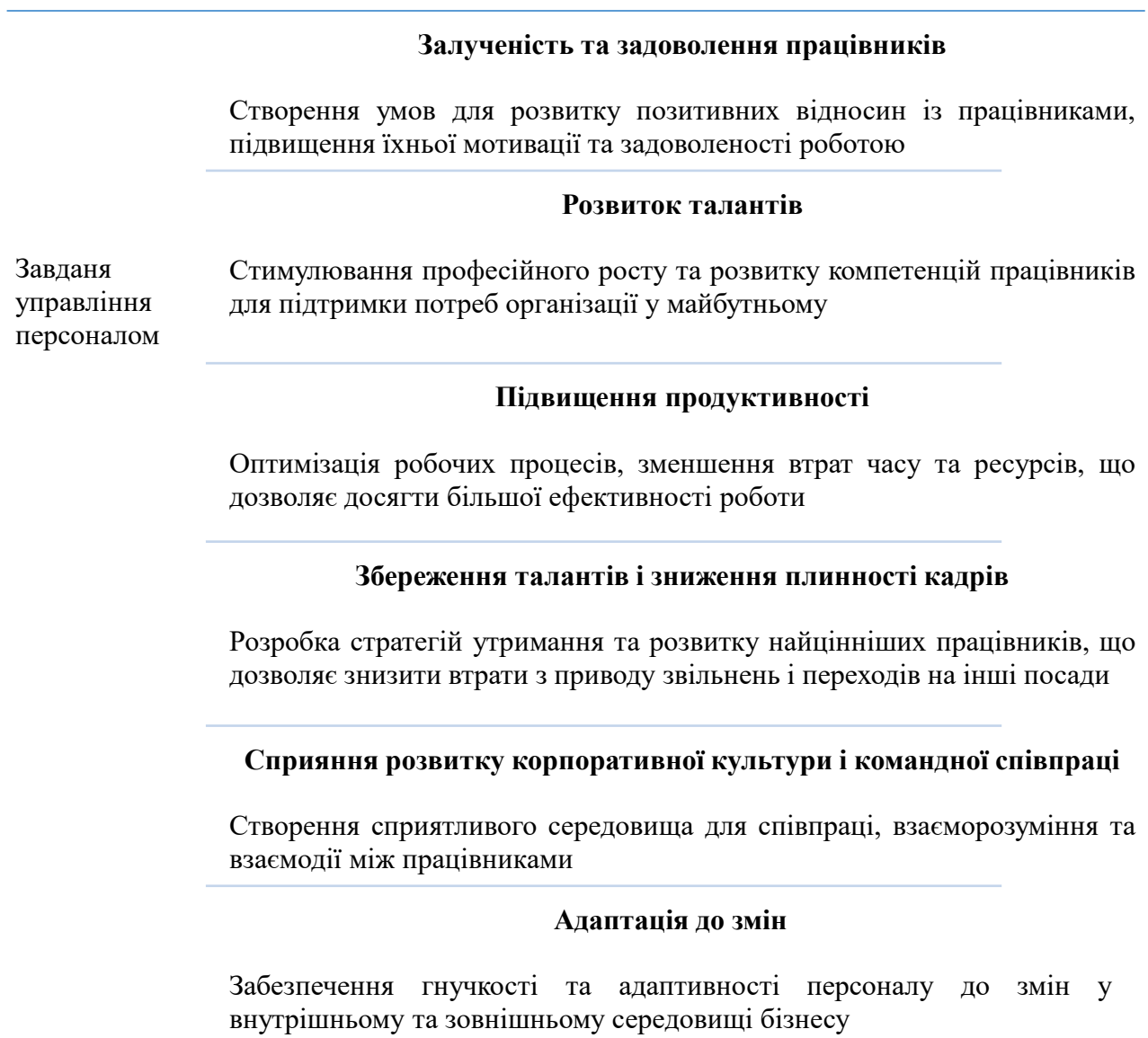


Рис. 1.2. Основні завдання управління персоналом підприємства [9, с.164]

Більш детально зміст управління персоналом представляється у його функціях. В якості основні функцій управління персоналом виділяють (рис.1.3).

Ці функції взаємодіють між собою та утворюють комплексний підхід до управління персоналом, спрямований на досягнення стратегічних цілей підприємства через ефективне використання людських ресурсів..

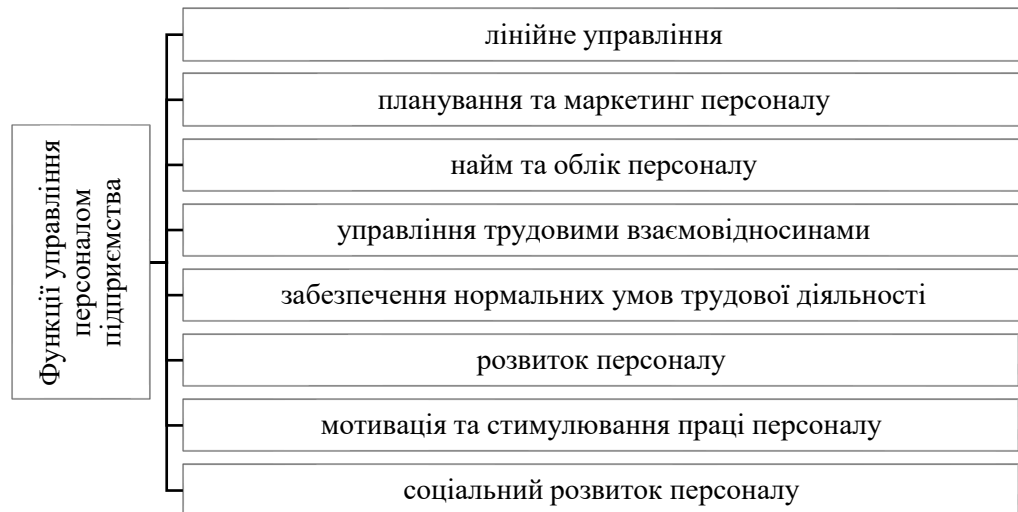


Рис.1.3. Функції управління персоналом підприємства [11, с.217]

Управління персоналом на підприємстві може використовувати різні методи, включаючи економічні, адміністративні та психологічні підходи.

Економічні методи управління персоналом спрямовані на ефективне використання ресурсів організації з метою досягнення стратегічних цілей . Основні економічні методи включають [1, с.51]:

1. Системи винагород та стимулювання. Використання різних форм винагороди для мотивації працівників до досягнення бізнес-цілей. Це може включати заробітну плату, бонуси, премії, акції чи опції на акції, а також інші форми компенсації.

2. Бюджетування персоналу. Розробка та виконання бюджету на оплату праці, який враховує планування витрат на персонал, у тому числі на зарплату, страхування, пенсійні внески тощо.

3. Оцінка ефективності витрат на персонал. Аналіз показників, що відображають ефективність витрат на персонал, таких як відношення витрат на персонал до валового доходу або до прибутку, витрати на одного працівника

тощо.

4. Фінансовий аналіз і планування ресурсів. Використання фінансових методів для аналізу і прогнозування витрат на персонал, а також для планування ресурсів на майбутні періоди.

5. Управління капіталом людських ресурсів. Оптимізація використання капіталу людських ресурсів шляхом інвестування в розвиток навичок, навчання та розвиток працівників, що має на меті підвищення продуктивності та конкурентоспроможності організації.

Ці економічні методи допомагають підприємствам ефективно управляти фінансовими ресурсами та максимізувати віддачу від інвестицій у персонал.

Адміністративні методи управління персоналом орієнтовані на забезпечення ефективного управління людськими ресурсами через встановлення і виконання різних адміністративних процедур та політик. Основні адміністративні методи включають [1, с.54]:

1. Планування кадрів і контроль за робочим часом. Визначення потреб у персоналі, встановлення норм робочого часу, контроль за відсутністю та забезпечення відповідності вимогам робочого графіка.

2. Організація робочого процесу і робочих місць. Встановлення оптимальних організаційних структур, розподіл обов'язків та відповідальності, а також забезпечення належного обладнання та матеріально-технічних ресурсів на робочих місцях.

3. Управління конфліктами і дисципліною. Розробка та виконання політик щодо врегулювання конфліктних ситуацій, забезпечення дисципліни та вжиття відповідних заходів у випадку порушень правил поведінки або дисциплінарних випадків.

4. Управління відносинами з працівниками. Розвиток та підтримка відкритої та довірливої комунікації між керівництвом та працівниками, вирішення проблем та консультивання працівників з питань кар'єрного розвитку або особистих проблем.

5. Адміністративні процедури та політики. Розробка та виконання

процедур та політик у галузі набору та відбору персоналу, оцінки та розробки кар'єрних планів, а також інших адміністративних аспектів управління персоналом.

6. Управління здоров'ям та безпекою праці. Забезпечення дотримання вимог щодо здоров'я та безпеки праці, проведення необхідних інструктажів та тренінгів, а також вжиття заходів для попередження ризиків та аварійних ситуацій на робочому місці.

Ці адміністративні методи допомагають підприємствам забезпечити належне управління персоналом, забезпечуючи належний порядок, ефективну організацію робочого процесу та вирішення конфліктних ситуацій.

Психологічні методи управління персоналом спрямовані на розуміння та використання принципів психології для забезпечення ефективного співробітництва, мотивації та розвитку працівників. Основні психологічні методи включають [1, с.59]:

1. Тренінги та розвиток навичок. Надання працівникам можливостей для професійного і особистісного розвитку шляхом участі в тренінгах, семінарах, майстер-класах та інших програмах.

2. Менторство та керівництво. Створення системи менторства та керівництва, в якій досвідчені працівники надають підтримку, поради та направлення новим працівникам або тим, хто шукає розвиток кар'єри.

3. Комунікація та конфліктологія. Розвиток навичок ефективної комунікації, включаючи співробітництво, вирішення конфліктів та співробітництво в команді.

4. Психологічне оцінювання та асесменти. Використання психологічних інструментів для оцінювання характеристик особистості, навичок та потенціалу працівників з метою вибору, розвитку та управління ними.

5. Мотиваційні програми. Розробка та впровадження програм мотивації, які враховують психологічні потреби та мотиватори працівників, щоб стимулювати їх досягнення високих результатів.

6. Психологічний клімат організації. Створення сприятливого

психологічного середовища на робочому місці, включаючи підтримку розвитку, визнання досягнень та забезпечення психологічної безпеки.

Ці психологічні методи допомагають підприємствам забезпечити належний розвиток та мотивацію працівників, зміцнення командної співпраці та досягнення стратегічних цілей організації.

Комбінація цих методів та підходів дозволяє підприємствам ефективно управляти персоналом, забезпечуючи оптимальну продуктивність, задоволення працівників та досягнення стратегічних цілей організації.

Отже, успіх будь-якого підприємства в значній мірі залежить від ефективного управління його головним ресурсом - людським капіталом. Система управління персоналом є ключовим елементом, що забезпечує гармонійне функціонування організації та досягнення її стратегічних цілей. У цьому творі розглянемо роль системи управління персоналом на підприємстві та її вплив на успішність діяльності організації.

Перш за все, система управління персоналом визначає стратегічні напрямки діяльності підприємства у сфері управління людськими ресурсами. Вона встановлює цілі, завдання та пріоритети у сфері найму, розвитку, мотивації та утримання персоналу. Наприклад, визначаючи стратегії залучення та утримання талановитих кадрів, система управління персоналом допомагає підприємству створити конкурентну перевагу на ринку праці.

Далі, система управління персоналом відповідає за процеси найму та відбору кваліфікованих працівників, що відповідають потребам організації. Це включає розробку вакансій, проведення співбесід, оцінку потенційних кандидатів та їхнє прийняття на роботу. Правильний відбір персоналу дозволяє підприємству забезпечити належний рівень компетентності та професійності серед своїх працівників.

Крім того, система управління персоналом відіграє важливу роль у розвитку та підтримці персонального потенціалу працівників. Це охоплює проведення навчань, тренінгів, курсів підвищення кваліфікації та інших програм

розвитку. Розвиток персоналу сприяє підвищенню їхньої ефективності, мотивації та залученню талановитих працівників.

Також, система управління персоналом відповідає за розвиток та впровадження систем мотивації та стимулювання працівників. Це може включати програми преміювання, бонусні системи, надання пільг та інші форми винагороди за високі результати роботи. Ефективні механізми мотивації допомагають зберегти талановитих працівників та підвищити загальну продуктивність організації.

Загалом, система управління персоналом виступає як основний управлінський фактор, що забезпечує ефективне управління людськими ресурсами на підприємстві. Її роль полягає у визначенні стратегічних напрямків управління персоналом, процесах найму та відбору, розвитку та мотивації працівників. Від належної роботи системи управління персоналом залежить конкурентоспроможність та успішність діяльності підприємства на ринку.

1.2. Методичні підходи до оцінки системи управління персоналом на підприємстві

Ефективне управління персоналом є однією з ключових умов успішної діяльності будь-якого підприємства. Оцінка системи управління персоналом грає важливу роль у забезпеченні її працездатності, а також вдосконаленні та вдосконаленні управлінських процесів. У цьому творі розглянемо значення оцінки системи управління персоналом на підприємстві та її вплив на досягнення стратегічних цілей організації.

По-перше, оцінка системи управління персоналом допомагає виявити сильні та слабкі сторони вже існуючих управлінських практик. Це дає можливість керівництву отримати об'єктивну інформацію про ефективність процесів найму, розвитку, мотивації та утримання персоналу. Наприклад, оцінка може виявити потребу в покращенні системи мотивації працівників або вдосконаленні програм розвитку персоналу.

По-друге, оцінка системи управління персоналом допомагає визначити відповідність управлінських практик стратегічним цілям та завданням підприємства. Це дозволяє керівництву забезпечити, що управління персоналом відповідає потребам організації та сприяє досягненню її стратегічних цілей. Наприклад, якщо стратегія підприємства передбачає розвиток інноваційної культури, оцінка може виявити потребу у створенні програм стимулювання та підтримки інновацій серед персоналу.

По-третє, оцінка системи управління персоналом допомагає забезпечити відкритий та ефективний комунікаційний процес між керівництвом та працівниками. Це стимулює участь працівників у процесах управління персоналом, сприяє їхньому залученню та відчуттю власної важливості для організації. Наприклад, виявлення потреб працівників у підвищенні кваліфікації чи участі у програмах менторства може бути результативним наслідком оцінки.

Отже, оцінка системи управління персоналом є важливим етапом у процесі вдосконалення управління людськими ресурсами на підприємстві. Вона дозволяє виявити потреби та можливості для поліпшення управлінських процесів, забезпечує відповідність управлінських практик стратегічним цілям організації та сприяє розвитку відкритого та ефективного комунікаційного середовища на робочому місці.

Оцінка ефективності системи управління персоналом на підприємстві включає декілька етапів, які допомагають з'ясувати, наскільки успішно вона функціонує і які можливості для поліпшення в ній існують. Основні етапи оцінки ефективності системи управління персоналом на підприємстві наведено на рис.1.4.

Ці етапи допомагають підприємству зрозуміти, як ефективно працює його система управління персоналом, та виявити можливості для подальшого розвитку та вдосконалення. Оцінка є важливим інструментом для досягнення успішності та конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Оцінка ефективності системи управління персоналом на підприємстві може бути здійснена за допомогою різних методичних підходів, які орієнтуються

на різні аспекти управління персоналом та його вплив на стратегічні цілі підприємства. Розглянемо найпопулярніші підходи щодо оцінки ефективності системи управління персоналом.

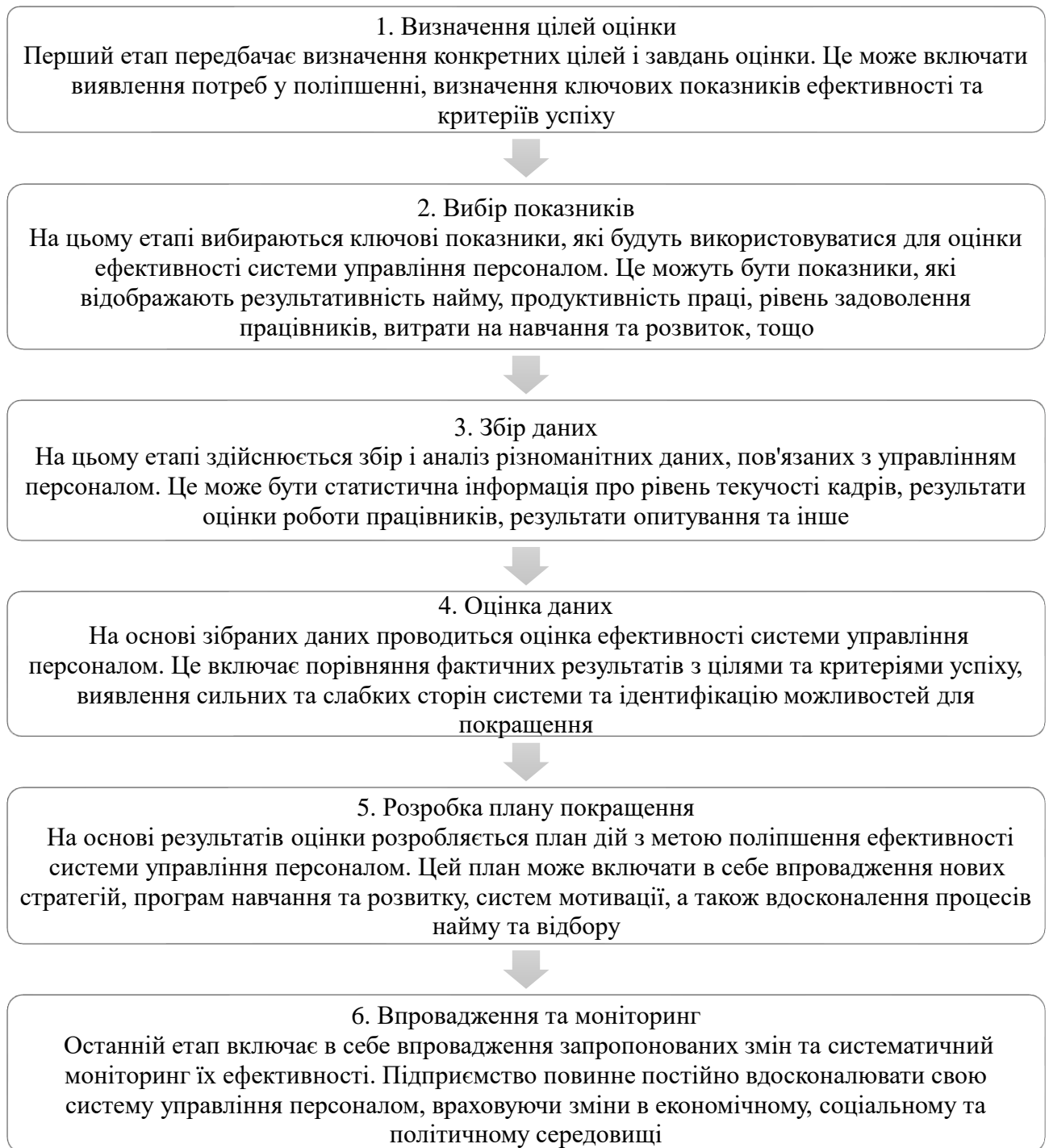


Рис. 1.4. Основні етапи оцінки ефективності системи управління персоналом на підприємстві [19]

1. Балансовий підхід. Цей підхід оцінює ефективність системи управління

персоналом, зосереджуючись на балансі між різними аспектами, такими як рекрутинг, розвиток, утримання та відновлення персоналу. Він допомагає підприємству зрозуміти, наскільки всі ці аспекти взаємодіють між собою та впливають на досягнення стратегічних цілей. Особливості цього підходу включають [24, с.61]:

1) інтеграція стратегічних цілей. Балансовий підхід визнає важливість забезпечення відповідності стратегічним цілям організації управління персоналом. Він допомагає визначити, які конкретні практики управління персоналом важливі для досягнення стратегічних цілей підприємства.

2) урахування різних аспектів управління персоналом. Балансовий підхід оцінює ефективність системи управління персоналом з урахуванням різних аспектів, таких як найм, розвиток, мотивація та утримання персоналу. Це дозволяє забезпечити балансовий підхід до управління людськими ресурсами.

3) визначення ключових показників ефективності. Балансовий підхід передбачає визначення ключових показників ефективності, які відображають успішність управління персоналом в контексті досягнення стратегічних цілей. Це може бути такі показники, як рівень задоволеності працівників, продуктивність праці, рівень текучості кадрів тощо.

4) підходить для різних типів організацій. Балансовий підхід може бути застосований до різних типів організацій, від малих підприємств до великих корпорацій. Він допомагає підприємствам розробити індивідуальний підхід до управління персоналом, враховуючи їхні особливості та потреби.

Балансовий підхід до оцінки ефективності системи управління персоналом дозволяє підприємствам отримати комплексне уявлення про її функціонування та визначити стратегії для покращення. Врахування різних аспектів управління персоналом та їх вплив на стратегічні цілі дозволяє забезпечити балансовий та ефективний підхід до управління людськими ресурсами.

2. Ключові показники ефективності (КПІ). Ключові показники ефективності - це конкретні метричні значення, які використовуються для вимірювання успішності або результативності певної діяльності, процесу чи

системи. В контексті управління персоналом, ключові показники ефективності допомагають визначити, наскільки добре функціонує система управління персоналом і як вона впливає на стратегічні цілі підприємства [19].

Ключові показники ефективності оцінки системи управління персоналом можуть варіюватися в залежності від конкретних цілей та потреб організації. Однак, деякі загальні ключові показники, які можуть бути використані для оцінки ефективності системи управління персоналом, включають такі [19]:

1) рівень задоволеності працівників. Цей показник відображає, наскільки задоволені своєю роботою та умовами праці працівники. Високий рівень задоволеності свідчить про ефективність системи управління персоналом у забезпеченні комфортних умов праці та стимулюванні працівників.

2) рівень текучості кадрів. Цей показник вказує на частоту змін у складі персоналу підприємства. Низький рівень текучості може свідчити про ефективність стратегій збереження персоналу та розвитку кадрів.

3) продуктивність працівників. Цей показник відображає, наскільки ефективно працюють працівники підприємства. Висока продуктивність може свідчити про ефективність системи управління персоналом у стимулюванні та підтримці працівників.

4) витрати на найм та утримання персоналу. Цей показник вказує на загальні витрати, пов'язані з наймом, утриманням та розвитком персоналу. Ефективна система управління персоналом має оптимізувати ці витрати, забезпечуючи максимальний результат при мінімальних витратах.

5) рівень відповідності компетенцій працівників до вимог посад. Цей показник вказує на те, наскільки компетентні працівники виконують свої обов'язки та відповідають вимогам посад. Висока відповідність компетенцій свідчить про ефективність процесів найму, розвитку та оцінки персоналу.

6) рівень залишкових та прихованих незадоволеностей. Цей показник вказує на наявність незадоволеності працівників, яка може бути не виявлена відразу. Виявлення та вирішення цих незадоволеностей є важливою частиною ефективної системи управління персоналом.

Ці ключові показники можуть бути використані для оцінки ефективності системи управління персоналом та визначення областей для подальшого вдосконалення. Важливо враховувати специфіку і потреби конкретної організації при виборі показників для оцінки.

3. Метод 360-градусів. Метод 360-градусів - це процес оцінювання, в якому працівник отримує зворотний зв'язок від різних груп осіб, з якими він працює або з якими взаємодіє [28, с.92]. Цей метод передбачає збір повної інформації про професійні навички, здібності, переваги та слабкі сторони працівника від його безпосередніх начальників, підлеглих, колег та інших зацікавлених сторін. Метод 360-градусів відрізняється від інших методів оцінювання працівників за кількома особливостями [28, с.92]:

1) мультиперспективність. Основна особливість методу 360-градусів полягає в тому, що оцінка не проводиться тільки керівниками, але й колегами, підлеглими, клієнтами і будь-якими іншими особами, які взаємодіють з оцінюваним працівником. Це дозволяє отримати більш об'єктивну та повну картину професійних якостей та навичок працівника.

2) анонімність. Для забезпечення відкритості і об'єктивності результатів оцінки може використовуватися анонімний збір даних. Це дозволяє оцінювачам бути більш вільними у вираженні своєї думки, оскільки вони не повинні стурбоватися можливих наслідків своїх відгуків.

3) 360-градусний огляд. Метод оцінки охоплює різні аспекти роботи працівника, включаючи його навички, здібності, комунікаційні та лідерські якості. Це дозволяє оцінювати не тільки технічні аспекти роботи, але і міжособистісні взаємодії та стиль керівництва.

4) розвиток особистості. Після отримання результатів оцінки можуть розроблятися індивідуальні плани розвитку для працівників. Це дозволяє виявити сильні та слабкі сторони працівника та визначити способи для його подальшого розвитку та покращення навичок.

5) використання в різних галузях. Метод 360-градусів може бути використаний в різних галузях та організаціях, від корпоративних структур до

неприбуткових організацій. Він допомагає підприємствам та організаціям отримувати повніше уявлення про професійний розвиток свого персоналу.

Метод 360-градусів відображає сучасні тенденції в управлінні персоналом, сприяючи розвитку працівників, покращенню комунікації та підвищенню ефективності роботи команд.

4. Бенчмаркінг для оцінки ефективності управління персоналом - це стратегічний процес порівняння практик та результатів управління персоналом вашої організації з найкращими практиками і результатами інших успішних компаній або організацій у вашій галузі або в схожих галузях.

Цей процес має на меті ідентифікувати сильні та слабкі сторони управління персоналом вашої організації, знайти можливості для покращення та прийняття кращих практик з управління персоналом з інших компаній. Бенчмаркінг оцінки ефективності управління персоналом дозволяє організаціям вдосконалити свої стратегії найму, розвитку персоналу, мотивації працівників, управління проектами та багато іншого. Особливості бенчмаркінгу оцінки ефективності управління персоналом включають [28, с.93]:

1) контекстуальний підхід. Кожна організація має свої унікальні характеристики, цілі, стратегії та потреби управління персоналом. Тому важливо враховувати контекстуальні особливості організації під час бенчмаркінгу.

2) широкий спектр показників. Оцінка ефективності управління персоналом може включати різноманітні показники, такі як рівень задоволеності працівників, текучість кадрів, продуктивність, рівень відшкодування, програми розвитку та навчання тощо.

3) об'єктивність та достовірність даних. Для забезпечення об'єктивності та достовірності порівняльних даних важливо використовувати надійні джерела інформації і збирати дані систематично та структуровано.

4) залучення зацікавлених сторін. У процесі бенчмаркінгу важливо залучати різні зацікавлені сторони, такі як керівництво, кадрові служби, працівники, щоб отримати широкий огляд ефективності управління персоналом.

5) систематичний підхід. Бенчмаркінг оцінки ефективності управління персоналом повинен бути систематичним процесом, який виконується регулярно для постійного вдосконалення практик та стратегій управління персоналом.

б) аналіз результатів та розробка дійових стратегій. На основі отриманих даних і виявлених можливостей для покращення слід розробляти конкретні стратегії та дії для підвищення ефективності управління персоналом.

5. Оцінка задоволеності працівників є процесом збирання та аналізу інформації щодо того, наскільки задоволені працівники своєю роботою, умовами праці, культурою організації та іншими аспектами їхнього професійного життя в компанії [19]. Цей процес дозволяє організаціям зрозуміти потреби та очікування свого персоналу, виявити проблемні ситуації та прийняти заходи для покращення робочих умов і задоволеності працівників. Оцінка задоволеності працівників може бути здійснена за допомогою різноманітних методів, включаючи [19]:

1) анкетування. Проведення анонімних опитувань серед працівників, за допомогою яких можна зібрати думки та відгуки про різні аспекти роботи та умов праці.

2) групові дискусії та фокус-групи. Організація зустрічей з невеликою групою працівників для обговорення їхніх вражень та думок про робочі умови, взаємодію з колегами та керівництвом.

3) інтерв'ю із працівниками. Одні на одне спілкування з працівниками для отримання детальної інформації про їхні враження та думки щодо умов праці та організаційної культури.

4) використання соціальних мереж та онлайн-платформ. Використання веб-платформ або соціальних мереж для збору зворотного зв'язку від працівників щодо їхнього досвіду роботи та задоволеності.

Завдяки оцінці задоволеності працівників організації можуть знайти способи покращення робочих умов, підвищення мотивації та збереження талановитих кадрів.

Для визначення впливу управлінських рішень та практик щодо управління

персоналом на фінансові результати підприємства можуть бути використані такі методи [24, с.106]:

1. Аналіз витрат на персонал. Цей метод передбачає оцінку загальних витрат на управління персоналом, таких як витрати на найм, навчання, стимулювання, здоров'я та безпеку праці, а також порівняння цих витрат з фінансовими результатами підприємства.

2. Вартість плинності кадрів. Аналіз вартості плинності кадрів, яка включає втрати від втрати працівників, витрати на їх заміну та навчання нових працівників.

3. Оцінка витрат на робочу силу. Розрахунок витрат на робочу силу відносно вартості виробництва або послуг, що дозволяє визначити ефективність використання людських ресурсів у порівнянні з результатами бізнесу.

4. Оцінка продуктивності працівників. Визначення внеску кожного працівника у виробничий процес та фінансові результати підприємства. Це може бути виміряно як вартість продукції, виготовленої кожним працівником, або вартість послуг, наданих кожним працівником.

5. Відношення витрат на персонал до загальних витрат підприємства. Аналіз відношення витрат на управління персоналом до загальних витрат підприємства, яке дозволяє визначити ефективність управління персоналом в контексті загальної стратегії підприємства.

Ці економічні методи допомагають підприємствам визначити ефективність своєї стратегії управління персоналом з фінансової точки зору та приймати обґрунтовані рішення для покращення результатів.

Усі наведені методичні підходи можуть використовуватися окремо або в комбінації для оцінки ефективності системи управління персоналом на підприємстві. Вони допомагають зрозуміти сильні та слабкі сторони системи управління персоналом та розробити стратегії для покращення її ефективності.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТОВ «Укрітарм»

2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Укрітарм»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Укрітарм» (ТОВ «Укрітарм») – компанія, яка спеціалізується на виробництві виробів для армування залізобетонних конструкцій на будівельному ринку України.

ТОВ «Укрітарм» є юридичною особою. Форма власності - приватна. Юридична адреса підприємства: 01015, м. Київ, вул. Цитадельна, буд. 7, кв. 92. Основний вид діяльності ТОВ «Укрітарм» за КВЕД: «25.62 Механічне оброблення металевих виробів» [19].

Місія ТОВ «Укрітарм»: «Наша місія - забезпечувати будівельний ринок України високоякісними та інноваційними виробами для армування залізобетонних конструкцій. Ми прагнемо досягти цього шляхом постійного вдосконалення технологій, збільшення продуктивності та забезпечення надійності наших виробів. Наша мета - сприяти створенню міцної та стійкої інфраструктури країни, що сприятиме її подальшому розвитку та процвітанню» [19].

Бачення ТОВ «Укрітарм»: «Ми прагнемо стати визнаним лідером у сфері виробництва виробів для армування залізобетонних конструкцій на ринку України. Наша компанія спрямовує всі зусилля на те, щоб забезпечити клієнтів найкращими інноваційними рішеннями, які відповідають найвищим стандартам якості та ефективності. Ми прагнемо досягти цього завдяки постійному вдосконаленню наших продуктів та процесів, а також активному партнерству з нашими клієнтами та підтримці їхніх потреб і цілей. Наше бачення - створити майбутнє, де наші інноваційні рішення відіграють ключову роль у розвитку стійкої та ефективної будівельної індустрії в Україні» [19].

Цілі ТОВ «Укрітарм»:

1) забезпечення високої якості продукції. Однією з головних цілей компанії є постійне покращення якості своїх виробів, щоб забезпечити задоволення клієнтів та відповідати вимогам стандартів.

2) інноваційний розвиток. ТОВ «Укрітарм» ставить перед собою завдання постійного вдосконалення технологій виробництва, впровадження новітніх розробок та матеріалів для покращення продукції.

3) розширення ринків збуту. Компанія прагне розширити свою присутність на ринку України шляхом активного маркетингу та розвитку дистрибуційних мереж.

4) стабільний фінансовий розвиток. Забезпечення стабільних фінансових показників є ключовою метою для забезпечення тривалої та успішної діяльності компанії.

5) екологічна відповідальність. Розробка та виробництво продукції з урахуванням принципів екологічної відповідальності є ще однією ціллю компанії, оскільки це важливо для сталого розвитку та збереження навколишнього середовища.

На ТОВ «Укрітарм» застосовується лінійно-функціональна організаційна структура управління (рис. 2.1).

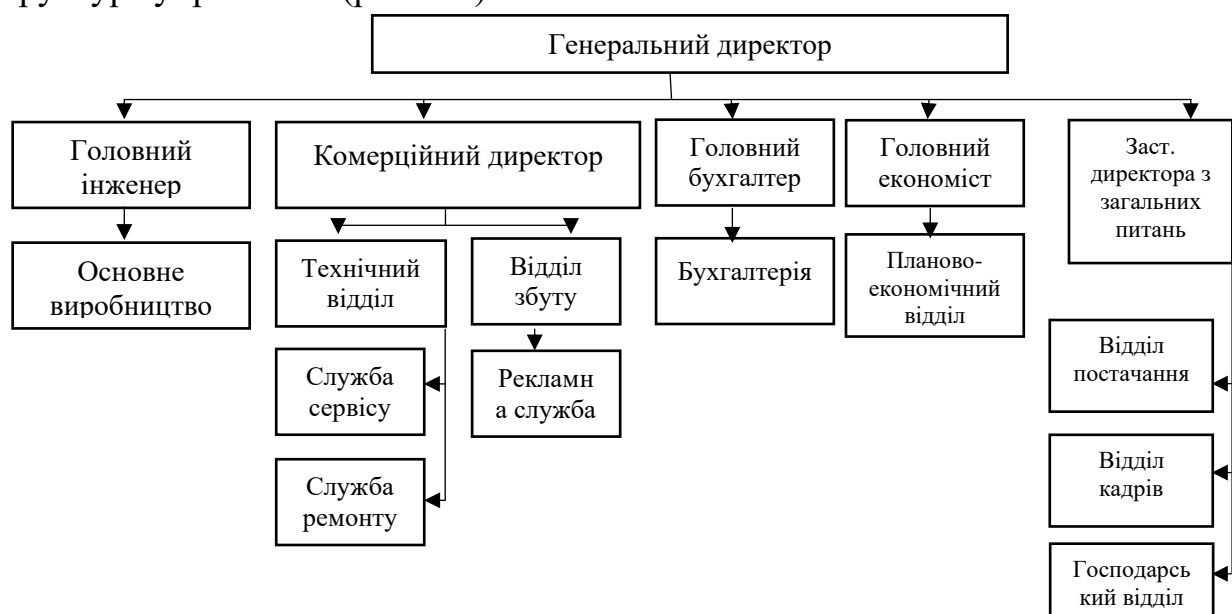


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «Укрітарм»

Джерело: складено за даними ТОВ «Укрітарм»

Структура та штатна чисельність персоналу підприємства затверджується відповідно до статуту підприємства власником або уповноваженим ним органом управління.

Організаційна структура управління ТОВ «Укрітарм» відповідає сучасним вимогам ринку та забезпечує гнучкість у стратегіях кожного господарського підрозділу. Це дозволяє керівнику звільнитись від деталізованого управління окремими процесами та зосередитися на загальній стратегії функціонування підприємства.

Проведемо аналіз фінансово-господарських показників діяльності ТОВ «Укрітарм» за 2021-2023 рр. в табл.2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка основних фінансових показників діяльності ТОВ «Укрітарм» за 2021-2023 рр., тис.грн

«Показники	Рік			Абсолютне відхилення, +,-		Відносне відхилення, %	
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	58306,10	20780,50	28613,40	-37525,6	7832,9	-64,36	37,69
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	40640,10	17104,00	17160,70	-23536,1	56,7	-57,91	0,33
Інші операційні доходи	889,1	34,5	119,2	-854,6	84,7	-96,12	245,51
Інші операційні витрати	6418,60	2704,00	6412,10	-3714,6	3708,1	-57,87	137,13
Інші доходи	44,4	0,00	0,00	-44,4	0	-100,00	-
Інші витрати	205,4	326,4	221,7	121	-104,7	58,91	-32,08
Разом доходи	59239,60	20815,00	28732,60	-38424,6	7917,6	-64,86	38,04
Разом витрати	47264,10	20134,40	23794,50	-27129,7	3660,1	-57,40	18,18
Фінансовий результат до оподаткування	11975,50	680,6	4938,10	-11294,9	4257,5	-94,32	625,55
Податок на прибуток	2155,60	139,8	888,8	-2015,8	749	-93,51	535,77
Чистий прибуток	9819,90	540,8	4049,30	-9279,1	3508,5	-94,49	648,76
Рентабельність продаж, %	16,8	2,6	14,2	-14,23	11,54	-	-
Рентабельність продукції, %	24,2	3,2	23,6	-21,00	20,43	-	-

Джерело: складено та розраховано на основі фінансової звітності підприємства

На рис.2.2 наведено динаміку доходів та витрат ТОВ «Укрітарм» за 2021-

2023 рр.

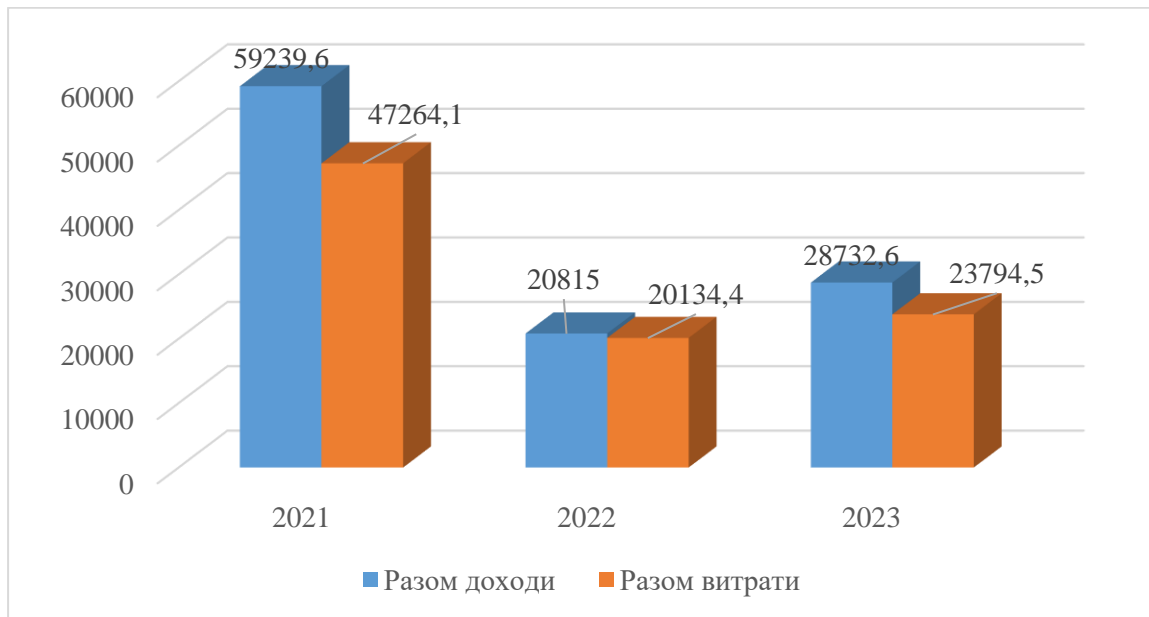


Рис.2.2. Динаміка доходів та витрат ТОВ «Укрітарм» за 2021-2023 рр., тис.грн

Джерело: складено автором

З рис. 2.2 видно, що доходи підприємства у 2023 р. зросли за порівняно з 2022 роком на 38,04%. Витрати так само збільшилися з 20134,4 тис. грн. до 23794,5 тис. грн. (на 18,18%).

Динаміка фінансово-господарських показників діяльності ТОВ «Укрітарм» за 2021-2023 рр. доволі не однозначна. У контексті кризи через війну доходи ТОВ «Укрітарм» зазнали значних змін через ряд факторів:

1. Зміни в попиті та пропозиції на ринку металевої продукції суттєво позначилися на діяльності ТОВ «Укрітарм». У 2022 році війна призвела до значного зниження попиту на продукцію підприємства, що відобразилося на зниженні доходів на 64,36% (або на 37525,6 тис. грн) порівняно з попереднім роком. Проте, у 2023 році підприємство змогло адаптуватися до нових умов війни та зосередилося на виробництві продукції, яка відповідає зміненим потребам споживачів. У результаті такої стратегії доходи підприємства у 2023 році зросли на 37,69% або на 7832,9 тис. грн. Цей позитивний показник свідчить про здатність підприємства гнучко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Адаптація до нових умов дозволила підприємству ефективно

реалізувати свій потенціал та збільшити обсяги продажів, що відобразилося на фінансових показниках.

2. Зміна асортименту та стратегії продажів. Під час війни попит на певні види продукції змінився. Наприклад, збільшений попит на продукцію для укріплення споруд, приміщень, складніші системи безпеки тощо. Підприємство адаптувало свій асортимент та стратегію продажу, що призвело до зростання доходів в 2023 році.

Чистий прибуток ТОВ «Укрітарм» становив в 2022 р. 28,3 тис. грн. (рис.2.3).

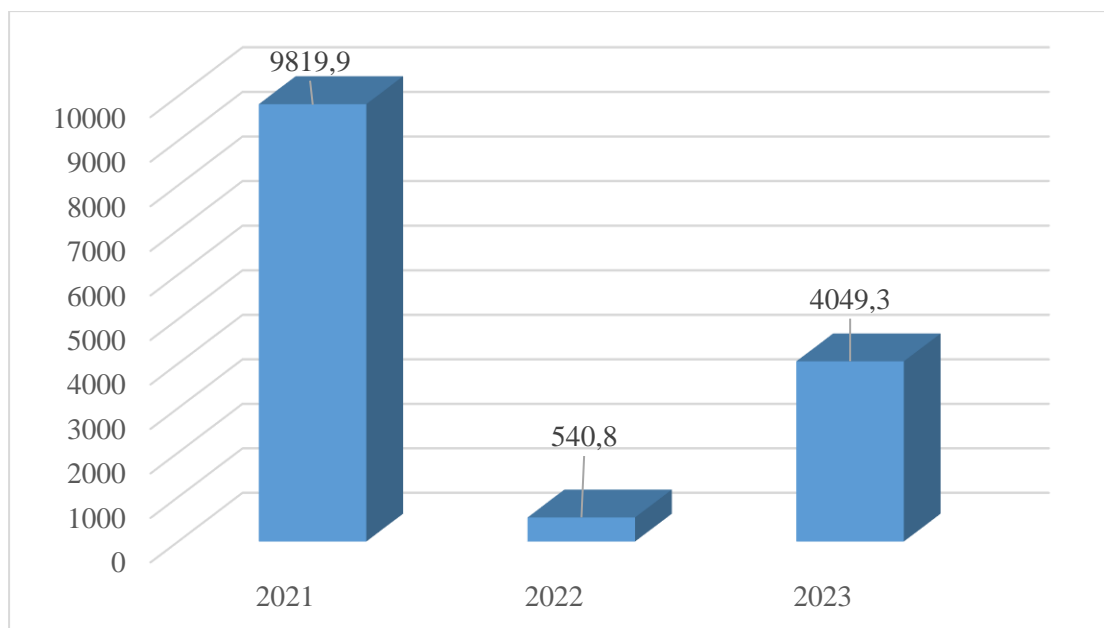


Рис.2.3. Динаміка чистого прибутку ТОВ «Укрітарм» за 2021-2023 рр., тис.грн

Джерело: складено автором

У 2023 році відбувається його зростання на 3508,5 тис.грн. (або на 648,76%). Позитивна динаміка даного показника протягом досліджуваного періоду говорить про підвищення здатності підприємства функціонувати на ринку в умовах воєнного стану.

Динаміка показників рентабельності ТОВ «Укрітарм» за 2021-2023 рр. наведена на рис.2.4.

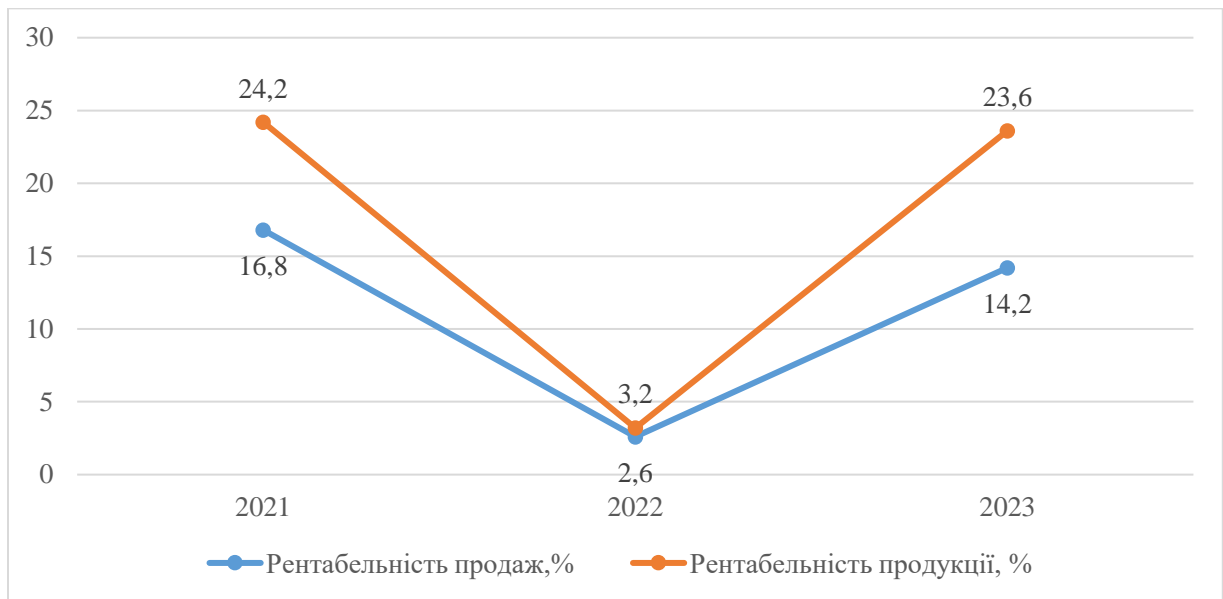


Рис.2.4. Динаміка показників рентабельності ТОВ «Укрітарм» за 2021-2023 рр.

Джерело: складено автором

Рентабельність продаж ТОВ «Укрітарм» в 2023 р. зросла на 11,54% у порівнянні з 2022 р. і становила 14,2 – це є доволі високим показником. Рентабельність продукції ТОВ «Укрітарм» в 2023 р. також зросла у порівнянні з 2022 р. і становила 23,6%.

Виходячи з даних табл.2.1, можна зробити висновки, що ТОВ «Укрітарм» в 2023 році підвищує свої фінансові показники діяльності. Підприємству необхідно здійснювати пошук ефективних шляхів економічного зростання у майбутньому для підвищення рівня своєї фінансової стабільності та прибутковості.

Для підвищення фінансових показників діяльності ТОВ «Укрітарм» в умовах воєнного часу можна запропонувати на ступні напрями:

1. Диверсифікація продукції. Розширення асортименту продукції або розробка нових продуктів, які відповідають потребам ринку у воєнний період. Наприклад, виробництво металевих конструкцій для оборонних потреб або інших матеріалів, які можуть бути важливими для військової індустрії.

2. Розширення ринків збуту. Пошук нових ринків збуту для продукції ТОВ «Укрітарм», включаючи залучення клієнтів з інших регіонів або країн, де попит

на металеву продукцію може бути стійким.

3. Оптимізація виробничих процесів. Впровадження нових технологій та методів виробництва, що дозволять знизити витрати на виробництво та підвищити ефективність виробництва.

4. Розвиток інновацій. Інвестування у дослідження та розвиток нових технологій, що можуть стати конкурентоспроможними на ринку та принести додаткові доходи.

5. Управління витратами. Аналіз і оптимізація витрат на всіх рівнях підприємства, включаючи управління запасами, логістику та інші аспекти внутрішнього господарювання.

6. Підвищення ефективності маркетингу. Розробка та впровадження ефективної маркетингової стратегії для просування продукції на нові ринки та залучення нових клієнтів. Це може включати вдосконалення упаковки продукції, рекламні кампанії та інші маркетингові заходи.

7. Партнерство та співпраця. Укладання партнерських угод з іншими компаніями або постачальниками для спільного виробництва або збуту продукції. Це може сприяти збільшенню обсягів виробництва та розширенню ринків збуту.

8. Фокус на якість. Постійне покращення якості продукції, що дозволить залучити нових клієнтів та зберегти існуючих. Якість продукції може бути ключовим фактором в умовах конкуренції на ринку.

9. Розвиток кадрів. Інвестування у розвиток та навчання персоналу для підвищення їхньої кваліфікації та ефективності роботи. Компетентний персонал є важливим ресурсом для досягнення успіху у будь-якому бізнесі.

10. Підвищення конкурентоспроможності. Аналіз ринкової ситуації та конкурентного середовища для розробки стратегій, спрямованих на збільшення конкурентоспроможності підприємства і забезпечення його стабільного розвитку.

Ці стратегії можуть допомогти ТОВ «Укрітарм» підприємству адаптуватися до змін в умовах воєнного стану та підвищити його фінансові

показники.

2.2. Дослідження системи управління персоналом на підприємстві

На ТОВ «Укрітарм» відділ управління персоналом відсутній. Цю функцію виконує фахівець із управління персоналом, що входить до складу бухгалтерії.

Аналіз системи управління персоналом ТОВ «Укрітарм» здійснимо за такими розділами як: підбір персоналу; система адаптації персоналу, мотивація персоналу; система оцінювання та атестації персоналу на підприємстві.

Організація процесу підбору та відбору кадрового складу ТОВ «Укрітарм» складається з кількох ступенів, які слід пройти кандидатам:

- попередня розмова щодо відбору;
- заповнення бланка заяви у вигляді анкети;
- бесіда та тести з найму;
- перевірка рекомендацій та наведення довідок з попереднього місця роботи;
- ухвалення рішення щодо відповідності кандидата посаді;
- документальне оформлення нового працівника.

Управлінням процесом підбору персоналу на ТОВ «Укрітарм» займається спеціаліст із управління персоналом. Для забезпечення потреб у кадрах використовуються як зовнішні, так і внутрішні джерела підбору персоналу. Динаміка основних джерел підбору персоналу для ТОВ «Укрітарм» за 2021-2023 рр. наведено в Додатку Б.

У 2023 році основні зовнішні джерела підбору персоналу ТОВ «Укрітарм» були засоби масової інформації, через які було знайдено найбільшу кількість працівників (63%). Порівняно з попереднім роком, ця частка зросла на 4%. Серед внутрішніх джерел підбору найбільшу частку (54%) становить кадровий резерв. Порівняно з 2022 роком, частка прийнятих працівників за резервом збільшилась на 10%. Найменшу частку у підборі персоналу складають оголошення на сайті підприємства (7%), при цьому частка за цим джерелом

підбору в 2023 році зменшилась на 1% в порівнянні з 2022 роком.

Проведемо аналіз чисельності та складу персоналу ТОВ «Укрітарм» за 2021-2023 рр. в табл.2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка чисельності персоналу ТОВ «Укрітарм» за 2021-2023 рр.

Показники	2021	2022	2023	Відхилення (+/-)			
				2022/2021		2023/2022	
				осіб	%	осіб	%
Середньооблікова чисельність персоналу, - всього, осіб	48	30	47	-18	-37,50	17	56,67
в тому числі:							
керівники	7	5	6	-2	-28,6	0	20
фахівці	5	4	7	-1	-20,0	3	75
робітники	36	21	34	-5	-41,7	3	61,9

Джерело: складено автором

Показники таблиці 2.2 свідчать, що у 2022 році середньооблікова чисельність персоналу ТОВ «Укрітарм» скоротилася на 18 осіб або на 37,5% порівняно з 2021 роком. Це сталося через те, що частина працівників пішла на фронт, а частина виїхала до безпечніших місць або за кордон. У 2023 році порівняно з 2022 роком чисельність персоналу зросла на 17 осіб або на 56,67%.

При цьому за категоріями персоналу відбулися такі зміни:

- чисельність робітників зменшилася у 2022 році порівняно з 2021 роком на 5 осіб або на 41,7%, а у 2023 році порівняно з 2022 роком збільшилася на 3 особи або на 61,9%;

- чисельність керівників збільшилася до 7 осіб;

- чисельність фахівців знизилася у 2022 році порівняно з 2021 роком на 1 особу або 20%, а у 2023 році порівняно з 2022 роком зросла на 3 особи і склала 7 осіб.

В цілому, ці зміни можуть відображати адаптацію підприємства до змін в зовнішніх умовах та його зусилля для забезпечення потреб у робочій силі та кваліфікованих спеціалістах.

У період аналізу, на ТОВ «Укрітарм», чисельність робітників перевищує

кількість керівників і фахівців, що є позитивним показником, зважаючи на виробничий характер діяльності організації. У 2022 році, через російський напад на Україну, частина працівників була змушена перейти на дистанційну форму роботи. На момент 2023 року, 7 працівників (що становить 12% від загальної чисельності персоналу) ТОВ «Укрітарм» працюють віддалено. Керівники цих працівників відзначають їхню ефективність та якість виконаної роботи. Серед них є програмісти, бухгалтери, юристи, маркетологи, та логісти, які виконують завдання, не потребуючи присутності у робочому офісі.

Процес організація підбору персоналу на ТОВ «Укрітарм» має деякі недоліки:

- конкурс резюме проводить фахівець з кадрів, ґрунтуючись на посадовій інструкції та заявці на підбір фахівця, у зв'язку з цим він має мінімальну інформацію;

- у компанії відсутній чітко відведений час на співбесіду, претенденти на робоче місце приходять щодня, але їм доводиться чекати, коли у керівника з'явиться вільний час;

- на ТОВ «Укрітарм» відсутня робота з впровадження професійних стандартів установи, звідси більшість проблем, пов'язаних із залученням невідповідних працівників, і висока плинність кадрів.

Загалом зазначимо, що основним недоліком системи підбору персоналу є те, що після проходження всіх етапів відбору, а також особистої співбесіди з керівником відомості, отримані ТОВ «Укрітарм» від кандидата, оцінюються суб'єктивно. У компанії відсутні затверджені внутрішні правила оцінки, за якими можна об'єктивно оцінити нового працівника, у зв'язку з чим спостерігається висока плинність кадрів на ТОВ «Укрітарм».

На сьогоднішній день система адаптації нових працівників на ТОВ «Укрітарм» практично відсутня. Зміст процесу адаптації персоналу на ТОВ «Укрітарм» представлено у таблиці 2.3.

За стандартами адаптації на ТОВ «Укрітарм» під час адаптаційного періоду до нового працівника повинен бути прикріплений наставник

(досвідчений і грамотний професіонал, здатний навчити), проте в основному це є швидше формальністю, насправді ТОВ «Укрітарм» не має в своєму розпорядженні наставників.

Таблиця 2.3

Зміст процесу адаптації персоналу на ТОВ «Укрітарм»

Захід	Тривалість
Подання нового працівника колегам	7 хв
Загальне уявлення про установу (цілі, пріоритети, історія)	10 хв
Ознайомлення з обов'язками	7 хв
Ознайомлення із правилами внутрішнього трудового розпорядку	10 хв
Ознайомлення з нормами ділової взаємодії та традиціями, прийнятими у колективі (проведення спільних нарад, традиції святкування корпоративних заходів)	7 хв
Ознайомлення з робочим місцем, організація електронної поштової скриньки, доступ до мережевих ресурсів та баз даних	10 хв
Відповіді на запитання	10 хв

Джерело: складено автором

Підсумовуючи, можна сказати, що на ТОВ «Укрітарм» присутні розроблені програми адаптації для новоприйнятих працівників, але вони мають істотні недоліки, до яких варто віднести:

- відсутність наставника у процесі адаптаційного періоду нових працівників;
- відсутність професійних стандартів, за якими можна було б скласти актуальний план адаптації кожної посади;
- формальність процесу: на підприємстві відсутня спеціальна служба, яка б займалася питаннями адаптації; формально функції адаптації виконує фахівець з персоналу ТОВ «Укрітарм».

Важливим аспектом ТОВ «Укрітарм» у роботі з персоналом є створення системи мотивації, яка включає економічні та соціальні підходи. Економічні методи мотивації на ТОВ «Укрітарм» включають оплату праці, різноманітні пільги та інші матеріальні стимули, тоді як соціальні заходи охоплюють навчання та можливості для кар'єрного зростання.

Проведемо аналіз фонду заробітної плати за категоріями персоналу ТОВ

«Укрітарм» за 2021-2023 рр. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка заробітної плати персоналу ТОВ «Укрітарм» за 2021-2023 рр.

Показники	2021	2022	2023	Відхилення			
				2022/2021		2023/2022	
				тис.грн	%	тис.грн	%
Фонд заробітної плати персоналу – всього, тис. грн	7764	5556	9048	-2208	-28,4	3492	62,9
в тому числі:							
керівники, тис. грн	1680	1260	1584	-420	-25,0	324	25,7
фахівці, тис. грн	900	768	1344	-132	-14,7	576	75,0
робітники, тис. грн	5184	3528	6120	-1656	-31,9	2592	73,5

Джерело: складено автором

Отже, дані з таблиці 2.4 показують, що загальний фонд заробітної плати зменшився у 2022 році на 28,4% порівняно з попереднім роком, але збільшився у 2023 році на 62,9% у порівнянні з 2022 роком. Ця динаміка була обумовлена зміною чисельності персоналу ТОВ «Укрітарм» протягом досліджуваного періоду, а також складнощами, які виникли у 2022 році через напад рф на Україну. У зв'язку з цим підприємство було змушене зменшити розміри заробітної плати персоналу.

За категоріями персоналу відбулися зміни у фонді заробітної плати. Динаміка, що склалася, виглядає наступним чином:

- категорія «керівники» – зниження у 2022 році порівняно з 2021 роком на 25% та зростання у 2023 році порівняно з 2022 роком на 25,7%;

- категорія «фахівці» – зниження у 2022 році порівняно з 2021 роком на 14,7% та зростання у 2023 році порівняно з 2022 роком на 75%;

- категорія «робітники» – зниження у 2022 році порівняно з 2021 роком на 31,9% та збільшення у 2023 році порівняно з 2022 роком на 73,5%.

Розглянемо обсяг витрат ТОВ «Укрітарм» на нематеріальну мотивацію персоналу за 2021-2023 рр. (рис.2.5).

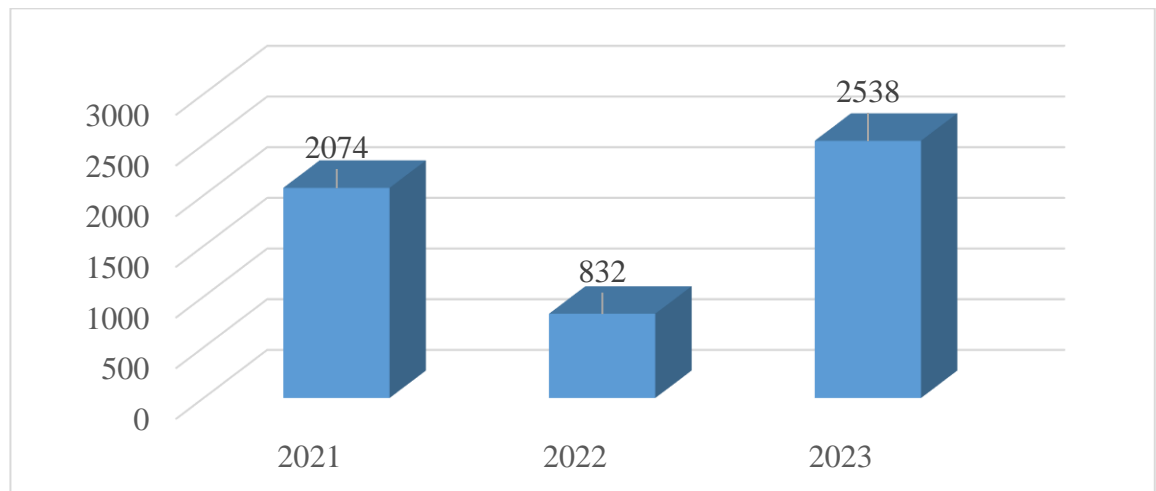


Рис.2.5. Динаміка витрат на заходи щодо нематеріальної мотивації працівників ТОВ «Укрітарм» за 2021-2023 рр., тис.грн.

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналіз рисунку 2.5 вказує на те, що витрати на нематеріальну мотивацію працівників ТОВ «Укрітарм» у 2023 році зросли на 205% - з 832 до 2538 тис. гривень. Однак загалом витрати на нематеріальну мотивацію є дуже невеликими.

У ТОВ «Укрітарм» спостерігається неефективне використання технологій навчання та розвитку персоналу. У 2023 році лише 3 працівники пройшли перепідготовку, що на 2 особи менше, ніж у 2022 році. Хоча є позитивна тенденція зростання числа навчених осіб на виробництві, цей рівень залишається низьким. Чисельність працівників, які підвищують свій професійний рівень та кваліфікацію, повинна бути значно вищою, а заходи щодо навчання персоналу мають бути удосконалені.

Оцінка та атестація персоналу на ТОВ «Укрітарм» проводиться з метою створення єдиної системи оцінки ефективності виконання працівниками своїх посадових обов'язків.

Перед атестацією персоналу проводяться такі заходи:

- визначається склад атестаційної комісії;
- встановлюються терміни проведення оцінки;
- організовується роз'яснювальна робота щодо проведення оцінки;
- проводиться збір документів щодо персоналу, що атестується.

Атестація проводиться за трьома напрямками: самооцінка, оцінка особистих та професійних якостей. Для того, щоб правильно оцінити персонал та визначити майбутні пріоритети розвитку його кар'єрного просування, фахівець з персоналу ТОВ «Укрітарм» визначає його важливість, тобто коефіцієнти значущості. У таблиці 2.5 наведено критерії проведення оцінки професійної придатності персоналу ТОВ «Укрітарм».

Таблиця 2.5

Критерії оцінки профпридатності персоналу ТОВ «Укрітарм»

№	Фактори оцінки професійної придатності персоналу підприємства	Вага фактору
1	Власна самооцінка	0,1
2	Особистісні якості	0,3
3	Оцінка професійних якостей	0,6
Всього		1,00

Джерело: складено автором на основі інформації підприємства

Варто відзначити виявлені недоліки системи оцінки та атестації персоналу ТОВ «Укрітарм»:

- у процесі атестації використовуються професійні критерії, але вони мають переважно загальний характер для усіх працівників;
- більшість працівників негативно сприймають діючі методики оцінки та атестації.

Отже, можна зробити висновок, що система управління персоналом на ТОВ «Укрітарм» має низку недоліків, які в сукупності здійснюють негативний вплив на ефективність фінансово-господарської діяльності ТОВ «Укрітарм» в цілому:

- відсутність програм адаптації, внаслідок чого спостерігається висока плинність кадрів, особливо серед працівників, що знаходяться на етапі адаптації;
- низька ефективність підвищення кваліфікації персоналу та її нерациональна організація;
- суб'єктивний підхід до оцінки персоналу та, як наслідок, невідповідність окремих працівників професійним стандартам;

З метою визначення основних напрямів удосконалення системи управління персоналом на ТОВ «Укрітарм» проведемо оцінку її ефективності у наступному підрозділі кваліфікаційної роботи.

2.3. Оцінка ефективності системи управління персоналом на ТОВ «Укрітарм»

Одними з важливих показників, що свідчать про ефективність системи управління персоналом, є показники руху персоналу. Динаміка руху трудових ресурсів ТОВ «Укрітарм» за 2021-2023 роки представлений у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка руху персоналу ТОВ «Укрітарм» за 2021-2023 рр.

	Показники	2021	2022	2023	Відхилення, +/-	
					2022/ 2021	2023/ 2022
1	Чисельність персоналу початку року, чол.	52	53	44	1,00	-9,00
2	Прийнято працювати, чол.	6	2	7	-4,00	5,00
3	Чисельність персоналу наприкінці року, чол.	53	44	43	-9,00	-1,00
4	Чисельність звільнених всього, зокрема.	5	11	8	6,00	-3,00
5	- за власним бажанням	1	8	5	7,00	-3,00
6	- через порушення трудової дисципліни	2	3	2	1,00	-1,00
7	- у зв'язку з виходом на пенсію	2	0	1	-2,00	1,00
8	Середньооблікова чисельність персоналу, чол.	48	30	47	-18,00	17,00
9	Чисельність працівників у період зі стажем понад 5 років у цій організації, чол.	18	19	16	1,00	-3,00
Коефіцієнти						
10	Коефіцієнт загального обороту $(2+4)/8$	0,23	0,43	0,32	0,20	-0,11
11	Коефіцієнт обороту з прийому працівників $(2/8)$	0,13	0,07	0,15	-0,06	0,08
12	Коефіцієнт обороту з вибуття працівників $(4/8)$	0,10	0,37	0,17	0,26	-0,20
13	Коефіцієнт плинності кадрів, % $((5+6)/3*100\%)$	5,66	25,0	16,28	19,34	-8,72
14	Коефіцієнт сталості кадрів, % $((1-4) / 3 * 100\%)$	88,68	95,45	83,72	6,78	-11,73
15	Коефіцієнт заміщення кадрів, % $((2-4)/8*100\%)$	2,08	-30,0	-2,13	-32,08	27,87

Джерело: складно автором на основі даних підприємства

За даними табл.2.6 можна зробити наступні висновки:

- коефіцієнт загального обороту працівників ТОВ «Укрітарм» за період дослідження зменшився з 0,43 у 2022 році до 0,32 у 2023 році (зменшення становить 0,11), що може свідчити про зниження швидкості обороту робочої сили в організації протягом розглянутого періоду. Це може виникнути з різних причин, таких як стабільність кадрового складу, менша потреба в нових найманнях, або збереження працівників на посадах тривалий час;

- зміна коефіцієнта обороту з прийому працівників протягом усього періоду дослідження характеризується позитивною тенденцією, що говорить про постійне збільшення нових працівників на ТОВ «Укрітарм»;

- коефіцієнт обороту з вибуття працівників за період дослідження скоротився, склавши у 2023 році 0,17, порівняно з 0,37 у 2022 році. Перевищення коефіцієнта обороту з вибуття над коефіцієнтом обороту з прийому працівників в 2023 році на 0,02 говорить про те, що кількість звільнених на ТОВ «Укрітарм» працівників більша за кількість прийнятих;

- коефіцієнт плинності кадрів в 2023 році скоротився на 8,72% і на кінець періоду дослідження склав 16,28%, що є позитивною тенденцією, проте з урахуванням того факту, що норма плинності на підприємствах металообробної галузі становить не більше 10%, і враховуючи те, з якими високотехнологічними продуктами працюють фахівці, плинність кадрів у компанії висока;

- коефіцієнт сталості кадрів у 2023 році зменшується на 11,73% і становить 83,72%. Цей факт свідчить про зниження стабільності кадрового складу протягом розглянутого періоду. Це може бути наслідком таких факторів, як звільнення працівників, втрата досвіду або зменшення відомостей про організацію, що може вплинути на ефективність та продуктивність підприємства.;

- коефіцієнт заміщення кадрів в 2023 році від'ємний і становить -2,13, що свідчить, що виявилось більше звільнень або втрати працівників, ніж нових наймань у цьому періоді. Такий від'ємний коефіцієнт може вказувати на

проблеми з рекрутингом або може бути наслідком економічних чи організаційних труднощів.

Необхідно відзначити, що ефективність системи управління персоналом організації оцінюється не так показниками чисельності, динаміки та структури персоналу, скільки за результатами роботи колективу і, насамперед, за допомогою показників продуктивності праці (табл.2.7).

Продуктивність праці персоналу в 2023 році зменшилася в порівнянні із показником 2022 року. Так, даний показник склав в 2023 році 608,8 тис.грн./осіб, що на 83,89 тис. грн. менше показника 2022 року. Це може свідчити про погіршення ефективності роботи працівників у виробничому процесі. Це може бути наслідком різних факторів, таких як зниження мотивації, недостатнє навчання та розвиток, недоліки в організації робочих процесів або низька якість управління персоналом.

Таблиця 2.7

Динаміка показників продуктивності праці ТОВ «Укрітарм» за 2021-2023 рр.

Показники	За рік			Відхилення (+,-)	
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн.	58306,1	20780,5	28613,4	-37526	7832,90
Середньоспискова чисельність персоналу, чол.	48	30	47	-18	17,00
Продуктивність праці персоналу, тис.грн./чол»	1214,71	692,68	608,8	-522,03	-83,89

Джерело: розраховано автором

Розгляд та аналіз співвідношення між темпами зростання продуктивності праці та середньою заробітною платою допоможе краще зрозуміти динаміку ефективності управління персоналом та визначити можливі шляхи для подальшого покращення.

Вихідні дані для розрахунку коефіцієнта випередження на ТОВ «Укрітарм» протягом 2021-2023 рр., а також розрахунок показника представлені

в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Розрахунок коефіцієнта випередження в ТОВ «Укрітарм» за 2021-2023 рр.

Показники	2021	2022	2023	Відхилення, %	
				2022/2021	2023/2022
1. Середньорічна заробітна плата, тис. грн	161,75	185,2	192,51	14,50	3,95
2. Продуктивність праці персоналу, тис.грн./чол	1214,71	692,68	608,8	-42,98	-12,11
3. Коефіцієнт випередження	-	-2,96	-3,07	-	-

Показники свідчать, що зростання продуктивності праці відстає від зростання середньої заробітної плати у 3,07 рази. Внаслідок цього відбувся перевитрата заробітної плати.

Така динаміка даних показників, та показників руху персоналу свідчать, що на підприємстві є проблеми у системі управління персоналом і є необхідність удосконалення цієї системи.

Для отримання найбільш об'єктивної інформації, на основі методу SWOT-аналізу було проведено опитування працівників, що дозволило виявити, на які основні аспекти управління персоналом потрібно звернути увагу. Для їх покращення (табл. 2.9)

Таблиця 2.9

SWOT-аналіз системи управління персоналом на ТОВ «Укрітарм»

Можливості	Загрози
<p>1. Впровадження сучасних технологій у процес управління персоналом, таких як програмне забезпечення для управління кадрами, системи електронного документообігу та інші, що дозволяє автоматизувати та оптимізувати багато процесів.</p> <p>2. Розширення програм навчання та розвитку для працівників, що дозволяє підвищувати їхні навички та кваліфікацію, а також стимулює їхній професійний розвиток.</p> <p>3. Розширення системи мотивації, включаючи нові форми матеріального та соціального заохочення, що дозволяє</p>	<p>1. Ризик втрати ключових спеціалістів або висококваліфікованих працівників, що може виникнути через їхнє звільнення, перехід до конкурентів або відходу на пенсію</p> <p>2. Конкурентна боротьба за таланти. Загроза зростає внаслідок активної конкурентної боротьби за талановитий персонал, яка може призвести до зростання витрат на приваблення та утримання спеціалістів.</p> <p>3. Негативний репутаційний вплив: Ризик втрати репутації компанії через конфлікти на робочому місці, незадовільні умови праці, або інші проблеми в управлінні персоналом, що може вплинути на бренд та привернути</p>

<p>підвищити задоволеність працівників та стимулювати їхню продуктивність.</p> <p>4. Розширення соціальних програм для працівників, таких як медичне страхування, пенсійні плани, допомога у вирішенні житлових питань та інші, що сприяє поліпшенню благополуччя та задоволеності персоналу.</p> <p>5. Створення нових кар'єрних можливостей та шляхів розвитку для працівників, що дозволяє їм рости та розвиватися в межах компанії.</p>	<p>увагу негативних новин.</p> <p>4. Зміни в законодавстві. Загроза виникнення проблем у зв'язку зі змінами в законодавстві про працю, які можуть вимагати адаптації системи управління персоналом та впровадження нових нормативів.</p> <p>5. Економічні чинники. Ризик економічної нестабільності, рецесії або інших економічних чинників, які можуть призвести до обмежень у фінансуванні програм управління персоналом та скорочення кадрів.</p> <p>6. Технологічні зміни. Загроза втрати конкурентоспроможності внаслідок недостатнього адаптування до швидких технологічних змін, що може призвести до застаріння системи управління персоналом та зниження ефективності бізнесу</p>
Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>1. Недостатня увага до розвитку персоналу. Компанія не вкладає достатньо ресурсів у професійний та особистісний розвиток своїх працівників. Це може призвести до втрати мотивації у працівників та зниження їх продуктивності.</p> <p>2. Низька стабільність кадрів. Висока плинність персоналу може бути проблемою, особливо якщо причиною є недоліки у системі мотивації, недостатня увага до потреб працівників або несприятливі умови праці.</p> <p>3. Відсутність чіткої стратегії розвитку персоналу. У компанії відсутня чітка стратегія щодо розвитку персоналу, це може ускладнити просування кар'єрних сходжень працівників, а також призвести до невідповідності навичок працівників вимогам ринку.</p> <p>4. Низька ефективність системи мотивації персоналу. Працівники підприємства не відчувають достатньої мотивації для досягнення високих результатів, це може призвести до зниження їхньої продуктивності та збільшення текучості кадрів.</p> <p>5. Невідповідність заробітної плати ринковим стандартам. Рівень заробітної плати в компанії нижчий, ніж у конкурентів, це може спричинити зниження мотивації персоналу та збільшення плинності кадрів</p>	<p>1. Демократичний стиль управління.</p> <p>2. Гнучкість та адаптивність. Система управління персоналом компанії демонструє гнучкість та здатність швидко адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.</p> <p>3. Високий рівень якості персоналу за освітою, стажем, віком.</p> <p>4. Ефективність комунікації. Система має добре налагоджені канали комунікації між керівництвом та працівниками, що сприяє збереженню відкритості та ефективності взаємодії.</p> <p>5. Сприятливий робочий клімат. У компанії панує дружня атмосфера та підтримка між працівниками, це є сильною стороною системи управління персоналом. Такий робочий середовище може сприяти підвищенню продуктивності та задоволеності працівників.</p> <p>6. Високий рівень кваліфікації управлінського персоналу</p>

Джерело: складено автором

Виходячи з проведеного дослідження, можна зробити висновок про потребу вдосконалення системи управління персоналом у ТОВ «Укрітарм». Результати аналізу діяльності організації за 2021-2023 роки, а також структура персоналу та система управління персоналом підтверджують цю необхідність.

В даний момент управління персоналом в ТОВ «Укрітарм» здійснюється на рівні керівників підрозділів, без спеціалізованого відділу управління персоналом. Облік та контроль за кадрами здійснює один з працівників бухгалтерії. Ця ситуація призвела до того, що багато аспектів управління персоналом залишаються поза увагою на підприємстві.

Негативним аспектом системи управління персоналом на ТОВ «Укрітарм» є застаріле положення з преміювання, яке не надає достатньої стимуляції та не має мотивуючого впливу на персонал. Це призводить до відсутності мотивації серед працівників. Також, відсутність програми підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу обмежує їхні можливості для професійного розвитку.

Для підвищення ефективності системи управління персоналом ТОВ «Укрітарм» можна запропонувати впровадження більш продуктивних автоматизованих систем, які замінять застарілі. Це дозволить зменшити обсяг рутинної роботи та звільнити час спеціалістів для вирішення проблем, пов'язаних з вдосконаленням системи управління персоналом. В результаті таких заходів буде досягнуто підвищення ефективності управління персоналом ТОВ «Укрітарм», що сприятиме загальному поліпшенню діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТОВ «Укрітарм»

3.1. Світовий досвід впровадження ефективних систем управління персоналом на підприємстві

У сучасному світі, де конкуренція на ринку постійно зростає, ефективне управління персоналом стає одним із вирішальних факторів успіху будь-якого підприємства. Запровадження ефективних систем управління персоналом дозволяє оптимізувати робочі процеси, підвищувати продуктивність праці та забезпечувати стабільність у компанії.

Дослідження світового досвіду в цій сфері має величезне значення, оскільки дозволяє виявити найкращі практики та прийоми, які успішно застосовуються на підприємствах у різних країнах. Основна мета таких досліджень полягає в тому, щоб вивчити досвід інших компаній, адаптувати його до власних потреб та впровадити на своєму підприємстві.

Перш за все, вивчення світового досвіду дозволяє отримати доступ до передових технологій та методик управління персоналом. Наприклад, можна вивчити досвід впровадження системи ефективного мотиваційного стимулювання працівників або системи оцінки та розвитку персоналу.

По-друге, дослідження світового досвіду дозволяє уникнути помилок, які вже були зроблені на інших підприємствах. Адже важливо не лише вивчити успішні приклади, але й зрозуміти, які проблеми можуть виникнути під час впровадження тієї чи іншої системи управління персоналом.

Крім того, дослідження світового досвіду допомагає виявити тенденції розвитку сучасного управління персоналом і передбачити майбутні тренди. Це дозволяє підприємствам бути на крок попереду конкурентів і швидко адаптуватися до змін на ринку.

Отже, значення дослідження світового досвіду впровадження ефективних систем управління персоналом на підприємстві важливе не тільки для

підвищення ефективності власного бізнесу, а й для збереження конкурентоспроможності в умовах сучасного ринкового середовища.

Розглянемо досвід впровадження ефективних систем управління персоналом на прикладі американських, європейських та японських підприємств.

Управління персоналом в Сполучених Штатах Америки відображається через призму соціально-економічних умов, культурних особливостей та історичних традицій країни. На підприємствах базується на принципах конкурентної ринкової економіки, де підприємства мають значну автономію в управлінні своїми людськими ресурсами [15].

У цій системі акцент зроблено на індивідуальність та ініціативу працівника. Високий рівень автономії й відповідальності стимулює творчість та інноваційність. Працівники можуть приймати власні рішення, брати участь у прийнятті управлінських рішень та пропонувати ідеї для поліпшення робочих процесів. Також відзначається високий рівень демократизації та прозорості. Стандарти, етичні правила та корпоративні політики доступні для всіх працівників. Увага приділяється створенню рівних умов та підтримці різноманітності й інклюзивності.

У мотиваційних стратегіях підприємств США використовуються різноманітні інструменти, включаючи системи оплати, бонуси та програми кар'єрного росту. Прозорість у визначенні критеріїв оцінки й винагороди сприяє створенню стимулюючої та справедливої атмосфери на робочому місці [15].

Розглянемо основні особливості впровадження ефективних систем управління персоналом на прикладі деяких американських підприємств.

Багато американських компаній, таких як Google та Facebook, впроваджують гнучкі робочі графіки та можливості дистанційної роботи. Це дозволяє працівникам балансувати роботу та особисте життя, що сприяє збереженню мотивації та підвищенню продуктивності.

Компанії, такі як Amazon та Microsoft, використовують інноваційні системи мотивації, такі як програми стимулювання, акції та премії за досягнення

цілей. Це сприяє підвищенню мотивації працівників та збереженню їхньої прив'язаності до компанії [15].

Компанії, такі як Apple та IBM, надають працівникам можливості індивідуалізованого розвитку кар'єри через програми наставництва, навчання та розвитку. Це допомагає зберегти талановитих працівників та підвищує їхню продуктивність.

Компанії, такі як Netflix та LinkedIn, активно використовують аналітику даних для оцінки продуктивності працівників, прогнозування потреб у кадрах та вдосконалення процесів управління персоналом [15].

Основні характеристики американської системи управління персоналом наведено в табл.3.1.

Таблиця 3.1

Основні характеристики американської системи управління персоналом

Характеристика	Опис
Масштабність та різноманітність	Американський ринок праці відомий своєю великою масштабністю та різноманітністю. Від малих стартапів до великих корпорацій, американські компанії займаються різноманітними галузями та мають різний ступінь складності. Ця різноманітність створює унікальні виклики та можливості для управління персоналом
Стратегічна орієнтація	Управління персоналом в США зазвичай має стратегічну спрямованість, орієнтовану на досягнення цілей та завдань компанії. Це означає, що рішення, пов'язані з управлінням персоналом, враховуються у контексті загальної стратегії підприємства.
Фокус на результат	В американській системі управління персоналом велика увага приділяється досягненню результатів. Продуктивність та ефективність персоналу вважаються ключовими показниками успіху для компанії.
Гнучкість та інноваційність	Управління персоналом в США часто характеризується гнучкістю та відкритістю до інновацій. Компанії активно використовують нові підходи та технології для залучення, утримання та розвитку своїх працівників.
Зростання культури та взаємодії	Велика увага приділяється створенню позитивної організаційної культури та підтримці взаємодії між працівниками. Компанії розвивають програми та ініціативи, спрямовані на підвищення командного духу та співпраці всередині організації.

Джерело: складено автором на основі [15]

Загалом, успіх американських підприємств у впровадженні ефективних

систем управління персоналом полягає в їхній здатності до інновацій, гнучкості та постійного вдосконалення. Ці підприємства використовують передові практики та технології, щоб забезпечити максимальну продуктивність та задоволеність працівників, що створює їхню конкурентну перевагу на ринку.

Управління персоналом на європейських підприємствах є складним та різноманітним процесом, який відображає багатство культур, традицій та соціальних цінностей різних країн. Європейські компанії відомі своєю стратегічною орієнтацією, соціальною відповідальністю та постійною увагою до розвитку свого персоналу.

Однією з основних характеристик європейської системи управління персоналом є акцент на соціальну відповідальність. Компанії в Європі часто зобов'язані дотримуватися високих соціальних та етичних стандартів, зокрема щодо умов праці, оплати праці, та дотримання прав працівників. Це відображається у великій увазі до питань рівності, безпеки на робочому місці та створення сприятливого середовища для всіх працівників. Демократія та участь працівників є ще однією важливою рисою системи управління персоналом в Європі. У багатьох країнах Європи законодавство вимагає від компаній встановлення механізмів участі працівників у прийнятті рішень та управлінні підприємством, таких як ради з питань праці та угоди з профспілками. Це сприяє забезпеченню більшої відкритості та прозорості в управлінні [34].

Ще однією важливою характеристикою європейської системи управління персоналом є постійна увага до розвитку людських ресурсів. Компанії інвестують у навчання та розвиток своїх працівників, надаючи їм можливості для професійного зростання та кар'єрного розвитку. Це сприяє підвищенню мотивації працівників, їхній залученості та відданості компанії.

Розглянемо деякі приклади з практики європейських компаній, які здійснили успішне впровадження ефективних систем управління персоналом [34]:

– Siemens AG (Німеччина). Siemens відомий своєю високоякісною системою управління персоналом. Компанія активно використовує інноваційні

технології та програми навчання для розвитку своїх працівників. Siemens також встановив систему оцінки результатів та звітування, що дозволяє ефективно відстежувати та оцінювати продуктивність персоналу;

– Unilever (Нідерланди/Велика Британія). Unilever відомий своєю стратегією управління талантами та розвитку кадрів. Компанія активно інвестує в навчання та розвиток своїх працівників через програми навчання, менторство та розвиток кар'єри. Унілевер також визначив цінності та культуру компанії, що визначається як ключовий фактор для залучення та утримання талановитих працівників;

– ІКЕА (Швеція). ІКЕА відома своєю відкритою та інклюзивною культурою робочого середовища. Компанія активно застосовує стратегії розвитку кар'єри та мотивації працівників, такі як програми навчання, гнучкі робочі графіки та можливості для особистого розвитку. ІКЕА також використовує системи оцінки та звітування для ефективного управління персоналом;

– Nestlé (Швейцарія). Nestlé відомий своєю системою управління талантами та стратегіями залучення та утримання персоналу. Компанія активно інвестує в розвиток своїх працівників через програми навчання, тренінги та розвиток кар'єри. Nestlé також встановив систему оцінки та звітування, яка допомагає відстежувати та оцінювати продуктивність персоналу.

Ці приклади демонструють різноманітні підходи до управління персоналом на європейських підприємствах та підкреслюють важливість ефективних систем управління для досягнення успіху та стабільності у сучасному бізнес-середовищі.

Підсумуємо основні характеристики європейської системи управління персоналом в табл.3.2.

Загалом, європейська система управління персоналом відзначається високою розвиненістю, прогресивними підходами та постійним прагненням до досягнення високих стандартів якості та ефективності в управлінні людськими ресурсами.

Таблиця 3.2

Основні характеристики європейської системи управління персоналом

Характеристика	Опис
Соціальна відповідальність	Європейські компанії активно впроваджують політики та програми, спрямовані на забезпечення дотримання соціальних стандартів та захист прав працівників. Це включає в себе питання рівності, безпеки та здоров'я на робочому місці, дотримання норм праці та збалансованості роботи та особистого життя.
Участь працівників	Європейська система управління персоналом активно враховує думку та погляди працівників. Компанії пропонують механізми участі працівників у прийнятті рішень та управлінні підприємством, такі як спільні комітети з питань праці та угоди з профспілками.
Розвиток людських ресурсів	Велика увага в Європі приділяється розвитку та навчанню персоналу. Компанії інвестують у програми навчання та розвитку, щоб підтримувати професійний розвиток своїх працівників та підвищувати їхню конкурентоспроможність
Робочий час та баланс між роботою та особистим життям	Європейські компанії стежать за збалансованим підходом до управління працівниками, що включає в себе рівень оплати, гнучкість у робочому графіку, підтримку балансу між роботою та особистим життям, а також створення сприятливого робочого середовища.
Захист трудових прав	Європейська система управління персоналом базується на високому рівні захисту трудових прав працівників. Це включає визначення мінімальних стандартів робочих умов, право на відпустки, відпустки по догляду за дітьми, оплачувані відпустки та інші соціальні вигоди

Джерело: складено автором на основі [34]

Японія славиться своєю унікальною системою управління персоналом на підприємствах, яка базується на давніх традиціях, культурних цінностях та сучасних підходах до організаційного управління. Японські компанії відомі своєю ефективністю, стабільністю та високою продуктивністю, що є результатом унікального підходу до управління персоналом [15].

Однією з основних характеристик японської системи управління персоналом є акцент на колективізм та командній роботі. Японські компанії надають велике значення співпраці та взаємодії між працівниками, що сприяє досягненню спільних цілей та підвищенню ефективності виробничих процесів. Культура колективізму сприяє формуванню єдиного фронту працівників, які працюють разом для досягнення успіху компанії. Другою ключовою

характеристикою є довгострокові відносини між підприємством та працівниками. В японській культурі надається велике значення стабільності та вірності, тому компанії вкладають у зусилля для залучення та утримання кваліфікованих працівників на тривалий термін. Підтримка довгострокових відносин сприяє стабільності та відповідальності працівників перед компанією.

Третьою важливою характеристикою є система навчання та розвитку персоналу. Японські компанії інвестують у навчання своїх працівників, надаючи їм можливість для професійного зростання та розвитку кар'єри всередині компанії. Ця система дозволяє компаніям залучати та утримувати талановитих працівників, а також забезпечує постійний потік кваліфікованих працівників для майбутніх потреб. Іншою важливою особливістю є система постійного вдосконалення (Kaizen) та виробництва «точно вчасно» (Just-in-Time), які активно використовуються в японських компаніях. Ці методи дозволяють компаніям підтримувати високу ефективність та знижувати витрати, що сприяє їхній конкурентоспроможності на світовому ринку.

Отже, японська система управління персоналом на підприємстві відзначається своєрідним підходом до колективізму, стабільними довгостроковими відносинами, системою навчання та розвитку, а також методами постійного вдосконалення. Ці характеристики допомагають японським компаніям досягати успіху та зберігати своє лідерство на світовому ринку.

Розглянемо деякі приклади з практики японських компаній, які здійснили успішне впровадження ефективних систем управління персоналом [15]:

– Toyota Motor Corporation. Toyota відома своєю системою виробництва «Toyota Production System», яка базується на принципах ефективності, якості і безпеки на робочому місці. Управління персоналом в Toyota спрямоване на підтримку цих принципів шляхом створення стабільної та мотивованої робочої сили, впровадження програм навчання та розвитку, а також підтримки командної роботи.

– Sony Corporation. Sony відома своєю стратегією управління талантами та

розвитку кар'єри. Компанія активно інвестує у навчання та розвиток своїх працівників через внутрішні програми навчання, менторство та спеціалізовані тренінги. Управління персоналом в Sony спрямоване на залучення та утримання висококваліфікованих працівників із зосередженням на їхньому постійному розвитку.

– Panasonic Corporation. Panasonic активно використовує системи управління якістю та безпекою на робочому місці для підтримки високих стандартів продукції та забезпечення здоров'я та безпеки працівників. Компанія також впроваджує програми мотивації та стимулювання, що допомагають підтримувати високий рівень продуктивності та залученості персоналу.

– Mitsubishi Electric Corporation. Mitsubishi Electric відома своєю стратегією управління ризиками та кризовою ситуацією, яка включає в себе планування контингентних заходів та навчання персоналу. Компанія активно інвестує у підвищення кваліфікації своїх працівників та підготовку до непередбачуваних ситуацій.

Ці приклади демонструють, що японські підприємства активно впроваджують ефективні системи управління персоналом для досягнення своїх стратегічних цілей та забезпечення стабільності та успіху на ринку.

Підсумуємо основні характеристики японської системи управління персоналом в табл.3.3.

Таблиця 3.3

Основні характеристики японської системи управління персоналом

Характеристика	Опис
1	2
Колективізм та командний дух	У японській культурі велика увага приділяється командній роботі та колективному дусі. На підприємствах працівники часто працюють у великих групах та взаємодіють між собою для досягнення спільних цілей. Управління персоналом спрямоване на підтримку цього колективного підходу, створення сприятливого середовища для спільної роботи та вирішення завдань в команді
Стабільність та вірність	Японські компанії відомі своєю тенденцією до довгострокових відносин з працівниками. Вони надають стабільність робочого місця та велику увагу до розвитку кар'єри своїх працівників на протязі тривалого часу. Це сприяє високій мотивації та відданості працівників компанії

1	2
Навчання та розвиток	Японські підприємства інвестують у навчання та професійний розвиток своїх працівників. Неперервне навчання та підвищення кваліфікації вважаються ключовими для досягнення високої ефективності та професійного зростання.
Принципи «Kaizen» та «Just-in-Time»	Японські підприємства використовують принципи постійного вдосконалення (Kaizen) та виробництва «точно вчасно» (Just-in-Time), які сприяють підвищенню продуктивності та зниженню витрат. Управління персоналом активно працює над поширенням цих підходів серед працівників та стимулює їх участь у впровадженні

Джерело: складено автором на основі [15]

Ці аспекти японської системи управління персоналом відображають важливість традиційних цінностей та культурних особливостей в організаційному середовищі японських підприємств, що сприяє досягненню високої ефективності та успіху на ринку.

Отже, дослідження світового досвіду управління персоналом є надзвичайно важливою в сучасному бізнес-середовищі, де підприємства постійно стикаються зі змінами та викликами. Знання та розуміння найкращих практик управління персоналом з усього світу дозволяють компаніям ефективно адаптуватися до змін, привертати та утримувати талановитих працівників, а також максимізувати їхній потенціал для досягнення стратегічних цілей.

3.2. Пропозиції щодо вдосконалення системи управління персоналом на ТОВ «Укрітарм»

Умови воєнного стану ставлять перед керівництвом та управлінцями унікальні виклики, що вимагають надзвичайних заходів та відповідальності. У цих надзвичайних обставинах система управління персоналом стає ключовим елементом, який визначає успіх чи невдачу організації, її здатність витримати випробування та забезпечити ефективне функціонування в складних умовах війни.

По-перше, в умовах воєнного стану важливо мати систему управління персоналом, яка забезпечує мобільність та готовність персоналу до негайного реагування на будь-які ситуації. Це означає не тільки правильне розподілення ресурсів та кваліфікацій працівників, але й гнучкість управлінських структур та швидке прийняття рішень.

По-друге, вдосконалення системи управління персоналом включає в себе планування та підготовку до можливих небезпек, в тому числі і для захисту самого персоналу. Це включає в себе навчання з питань безпеки та ведення тренувань для екстрених ситуацій, а також розробку планів евакуації та захисту.

По-третє, система управління персоналом має сприяти підтримці духовного та психологічного стану персоналу в умовах стресу та небезпеки. Це може включати в себе проведення психологічної підтримки, організацію рекреаційних заходів та забезпечення доступу до необхідних ресурсів для підтримки фізичного та емоційного здоров'я.

У підсумку, вдосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану є критично важливим завданням для будь-якої організації. Вона не лише забезпечує оптимальне використання ресурсів та мобілізацію персоналу, але й допомагає зберегти духовний та фізичний капітал працівників, що є ключовими складовими успіху в умовах небезпеки та війни.

З проведеного аналізу в попередньому підрозділі кваліфікаційної роботи встановлено, що ТОВ «Укрітарм» має досить ефективну систему управління персоналом, але є деякі проблемні моменти, які необхідно удосконалити та вирішити в майбутньому, що призведе до покращення господарської діяльності підприємства та підвищення його конкурентоспроможності на ринку.

На рис. 3.1 наведено запропоновані заходи щодо вдосконалення системи управління персоналом на ТОВ «Укрітарм».

Таким чином, на основі виявлених проблем запропоновано заходи щодо вдосконалення системи управління персоналом на ТОВ «Укрітарм». Розглянемо їх більш детально.

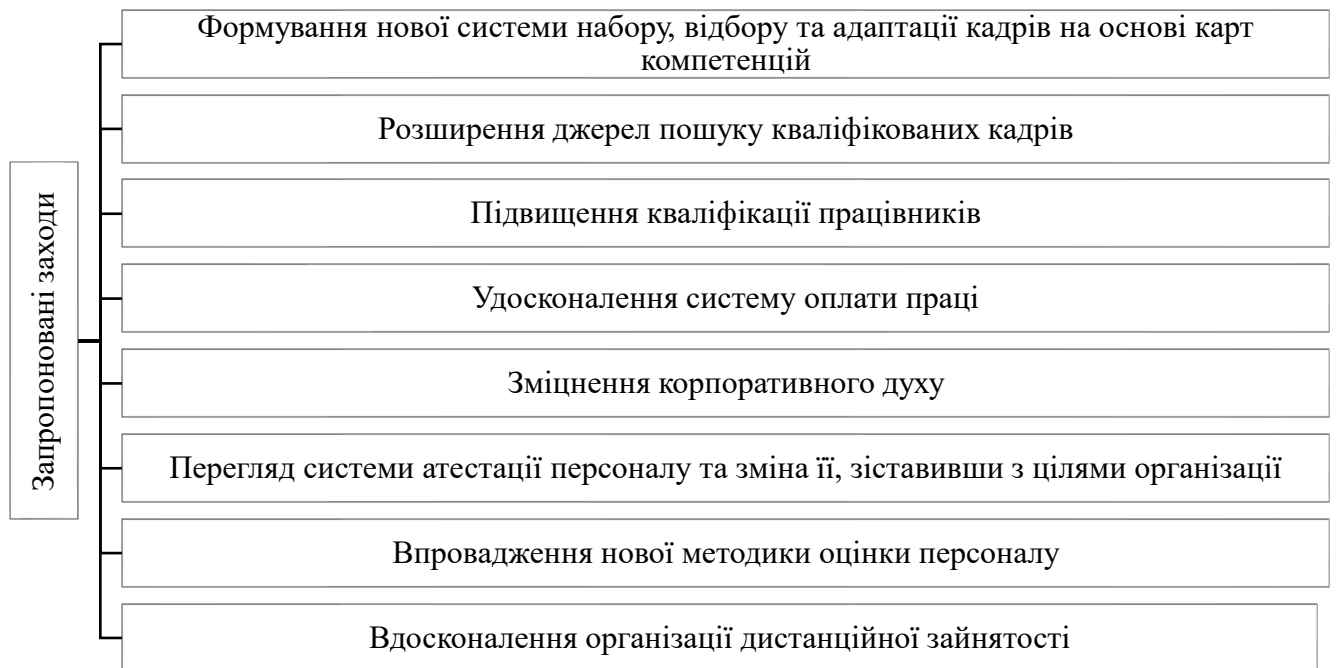


Рис.3.1. Запропоновані заходи щодо удосконалення системи управління персоналом на ТОВ «Укрітарм»

Джерело: складено автором

Підвищення ефективності процесів найму, підбору та адаптації працівників вимагає розгляду нових підходів. Одним з ключових критеріїв при відборі кандидатів на вакантні посади є їхнє вміння вести переговори, розв'язувати конфлікти та мати навички продажу. Ці якості можуть бути визначені як важливі у критеріях оцінки персоналу на ТОВ «Укрітарм», а також враховані при їх подальшому розвитку та стимулюванні.

З аналізу стало зрозуміло, що використання Інтернету для пошуку потенційних кандидатів на ТОВ «Укрітарм» не використовується належним чином. Розглянувши це, доцільно розширити обов'язки менеджера з персоналу, зокрема, включити розміщення оголошень про вакансії на відповідних веб-платформах та перегляд резюме потенційних кандидатів онлайн.

Під час проведеного дослідження стало очевидним, що одним з недоліків у системі відбору, підбору та найму персоналу на ТОВ «Укрітарм» є відсутність карт компетенції для кожної вакантної ключової посади, а також кваліфікаційних карт для посад, які не є ключовими. Ця проблема ставить під загрозу

ефективність і об'єктивність процесу відбору кадрів та може призвести до неправильних виборів кандидатів.

Розробка карт компетенції для кожної вакантної ключової посади є критично важливою для ефективного відбору та оцінки кандидатів. Ці картки включають професійний портрет та портрет ідеального працівника, які визначають необхідні навички, знання та досвід для успішної роботи на даній посаді. Це дозволяє зрозуміти, які конкретні критерії потрібно враховувати при відборі кандидатів, а також забезпечує об'єктивність у процесі оцінки їхньої придатності для посади. Отже, розробка карт компетенції є важливим кроком для вдосконалення системи відбору, підбору та найму персоналу на ТОВ «Укрітарм». Це допоможе забезпечити об'єктивність та ефективність процесу відбору кандидатів, а також зробить можливим вибір кращих працівників, які відповідають потребам та цілям компанії.

Розширення джерел пошуку кваліфікованих кадрів для ТОВ «Укрітарм» є важливим завданням у забезпеченні успішного функціонування компанії та досягненні її стратегічних цілей. Для досягнення цього можна запропонувати ТОВ «Укрітарм» кілька заходів, що наведені на рис.3.2.

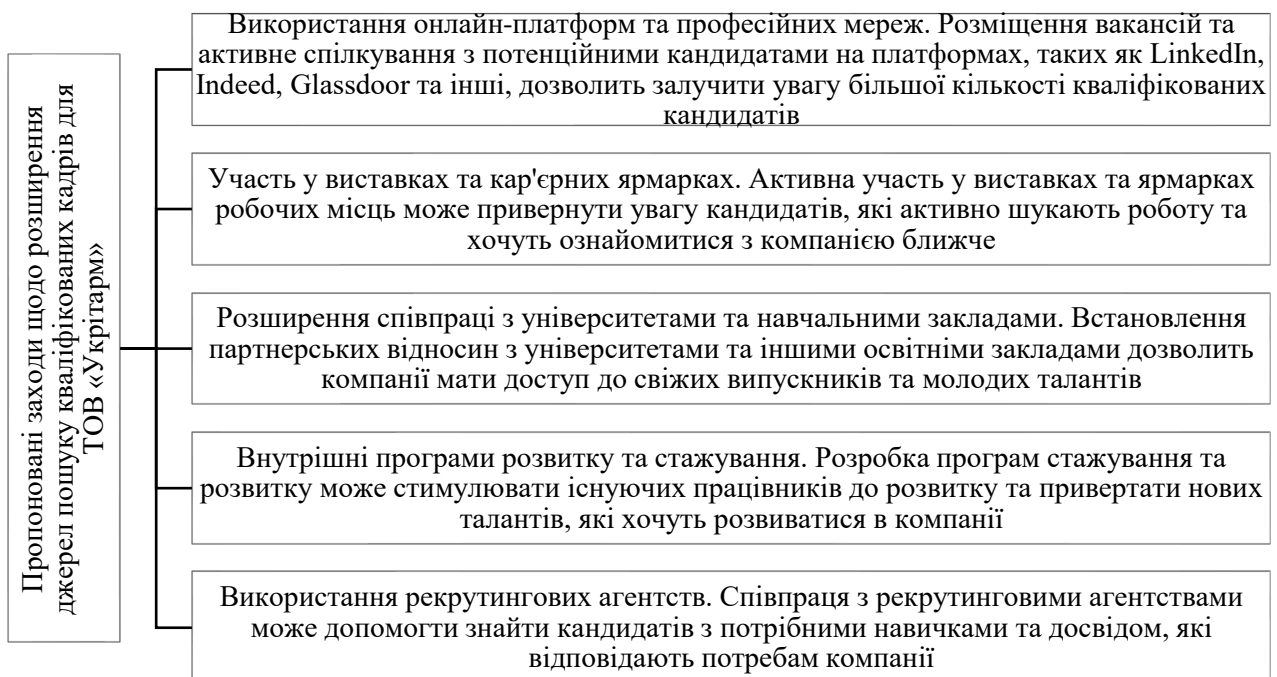


Рис.3.2. Пропоновані заходи щодо розширення джерел пошуку кваліфікованих кадрів для ТОВ «Укрітарм»

Загалом, розширення джерел пошуку кваліфікованих кадрів допоможе забезпечити ТОВ «Укрітарм» необхідними ресурсами для досягнення своїх бізнес-цілей та зміцнення її позицій на ринку.

Наступним запропонованим заходом є постійне підвищення кваліфікації працівників ТОВ «Укрітарм». Підприємство потребує організації ефективної системи навчання та підвищення кваліфікації свого персоналу. Це можуть бути різноманітні тренінги, проводити як внутрішньо на підприємстві, так і залучати зовнішніх фахівців. Для забезпечення неперервного процесу роботи, пропонується проводити навчання без відриву від роботи, прямо на підприємстві, наприклад, у конференц-залі.

Для вищої керівної ланки, зокрема для директора ТОВ «Укрітарм», можна організувати курс з теми «Технології ефективного менеджменту», який складатиметься з дев'яти семінарів. Цей курс буде проводитися фахівцями зі школи менеджерів у місті Києві.

Рекомендується також організувати підвищення кваліфікації для нового персоналу ТОВ «Укрітарм» після відпрацювання щонайменше 6 місяців. Це дозволить адаптуватися новому працівнику та оцінити його результати роботи, перш ніж вирішувати питання про подальше навчання та розвиток.

Також, для вдосконалення системи управління персоналом необхідно створити умови, щоб забезпечити баланс між економічною та соціальною ефективністю використання трудових ресурсів на ТОВ «Укрітарм». Одним з ключових елементів цього є розробка системи оплати праці, яка не буде обмежена мінімальними або максимальними розмірами, але буде базуватися на результативності як колективу в цілому, так і кожного окремого працівника.

Ця система оплати має бути повністю орієнтована на внесок кожного працівника у кінцеві результати роботи колективу ТОВ «Укрітарм». Це можна досягти через впровадження системи грейдів, яка буде стимулювати працівників до досягнення високих результатів, забезпечувати їм можливість для кар'єрного зростання та розвитку, а також визначати компенсаційні пакети відповідно до їхнього внеску в компанію.

Основна мета системи грейдів - це стимулювати працівників до досягнення високих результатів, забезпечувати їм можливості для розвитку та кар'єрного зростання, а також визначати компенсаційні пакети відповідно до їхньої ролі та внеску в компанію. Ця система базується на чітких критеріях оцінки, що забезпечує об'єктивність та уникнення суб'єктивності у процесі призначення грейдів, а також сприяє розвитку лідерських якостей серед працівників, оскільки стимулює їх до саморозвитку та вдосконалення навичок.

Ще одним запропонованих заходом для вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «Укрітарм» є підняття корпоративного духу. Це може бути організація тимбілдингових заходів та корпоративних вечорів. Додатково, важливо врахувати специфічні аспекти підтримки персоналу ТОВ «Укрітарм» в умовах воєнного стану:

- інформування щодо безпеки. Регулярне надання інформації про безпеку життя та майна сприятиме зниженню страху та паніки серед працівників. Це може включати навчання дій у надзвичайних ситуаціях та інструкції щодо евакуації;

- психологічна підтримка. Надання консультацій та підтримки психолога допоможе працівникам ТОВ «Укрітарм» подолати стрес та тривогу, спричинені воєнним станом. Це може включати індивідуальні консультації, групові сесії та розвивальні програми;

- волонтерська діяльність. Організація волонтерських заходів для підтримки військовослужбовців, біженців та потерпілих від війни може стати джерелом підтримки та співчуття для працівників ТОВ «Укрітарм». Це може включати збір гуманітарної допомоги, участь у благодійних заходах та волонтерську роботу.

Наступним напрямом удосконалення існуючої системи управління персоналом є висунення пропозицій щодо вдосконалення системи атестації персоналу ТОВ «Укрітарм». Пропонується підприємству використовувати методику оцінки персоналу «360 градусів». Методика оцінки персоналу «360 градусів» передбачає отримання зворотного зв'язку професійної діяльності

працівника від різних сторін, включаючи його керівника, колег, підлеглих та інших зацікавлених сторін. Основна ідея полягає в тому, щоб оцінити працівника з усіх можливих кутів, щоб отримати об'єктивну картину його сильних та слабких сторін, а також потенційних напрямків для подальшого розвитку. Зазвичай у цій методиці використовують анонімні опитування, анкети або інтерв'ю, в яких різні учасники оцінюють працівника за певними критеріями. Після цього збираються та аналізуються отримані дані для створення повної картини професійного розвитку працівника.

Цей підхід дозволить ТОВ «Укрітарм» отримати більш об'єктивну та повну оцінку працівника, а також сприятиме його особистому та професійному розвитку, забезпечуючи зворотній зв'язок з різних джерел.

Також пропонується покращення організації дистанційної форми зайнятості на ТОВ «Укрітарм». В умовах воєнного стану, дистанційна форма зайнятості на підприємстві може стати критичним елементом для забезпечення безпеки та ефективності функціонування бізнесу, тому є необхідність у наданні рекомендацій ТОВ «Укрітарм», щодо її ефективної організації та контролю.

У контексті покращення дистанційної зайнятості в умовах воєнного стану, нижче подано кілька рекомендацій для ТОВ «Укрітарм»:

1. Розвиток та використання IT-інфраструктури стає ключовим аспектом для покращення дистанційної роботи. Завдяки розвитку комунікаційних технологій та швидкому доступу до Інтернету, компанія може ефективно використовувати відеоконференції, хмарні сервіси та мобільні формати роботи. Навчання віддалених працівників робити завдання з використанням технологій віддаленого мобільного доступу є критичним. Рекомендується використовувати такі технології, як веб-конференції через WebEx, координація списків справ у програмі Basecamp, обговорення проектів у реальному часі через миттєвий обмін повідомленнями, а також завантаження великих файлів у Dropbox.

Запропоновані технології повинні бути підтримані відповідним програмним забезпеченням ТОВ «Укрітарм». Для ефективної роботи компанії необхідно забезпечити своєчасне ознайомлення та навчання працівників з цими

програмами та технологіями.

2. Запобігання витоку конфіденційної інформації є надзвичайно важливою складовою при впровадженні дистанційної роботи. Для забезпечення високого рівня безпеки ТОВ «Укрітарм» може розглянути можливість створення корпоративної хмари, яка надасть працівникам доступ до віддалених робочих столів. Це унеможливить копіювання конфіденційної інформації з централізованого середовища, що відверне загрозу витоку даних.

3. Для забезпечення віддаленим працівникам необхідного технічного забезпечення для виконання робочих завдань, ТОВ «Укрітарм» може розглянути можливість надання їм комп'ютера, мобільного телефону та інших необхідних цифрових пристроїв. Щоб уникнути ризику витоку конфіденційної інформації, більш доцільним буде використовувати особисті цифрові пристрої працівників, оскільки домашні комп'ютери можуть бути заражені вірусами та не відповідати вимогам безпеки для конфіденційної роботи.

4. Для забезпечення ефективного контролю за виконанням роботи дистанційними працівниками, ТОВ «Укрітарм» пропонує застосовувати систему контролю результату, а не самого працівника. Це означає, що керівництво компанії буде відстежувати результати, які відповідають поставленим завданням. Для забезпечення прозорості у виконанні проектів та оцінки продуктивності працівників, пропонується використовувати віртуальну систему постановки завдань.

5. Однією з ключових проблем, яка виникає при праці з віддаленими працівниками, є їхнє почуття відокремленості від корпоративного колективу. Важливо розуміти, що дистанційні працівники можуть відчувати відсутність доступу до важливої інформації про життя компанії, такої як події та зміни. Крім чітких завдань і системи оцінювання результатів, керівництво повинно активно працювати над забезпеченням дружніх відносин. Це включає в себе регулярну комунікацію, організацію онлайн-зустрічей та надання оновлень про життя компанії, щоб забезпечити інтерес працівників та підвищити якість їхньої роботи.

6. Планування особистих зустрічей також важливо для ефективної роботи віддалених працівників ТОВ «Укрітарм». Пропонується регулярна особиста присутність працівника в офісі від одного разу на місяць до одного разу на рік, залежно від характеру його роботи. Ці зустрічі повинні бути максимально продуктивними і спрямованими на обговорення нагромаджених питань, бізнес-цілей та проектів.

Впровадження вищенаведених пропозицій щодо вдосконалення системи управління персоналом на ТОВ «Укрітарм» допоможе створити згуртовану команду, постійно підвищувати кваліфікацію персоналу, формувати конкурентні переваги, вдосконалити мотивацію персоналу, що призведе, в свою чергу, до підвищення ефективності продажів та управління змінами в сучасних важких умовах ведення бізнесу.

3.3. Соціально-економічне обґрунтування внесених пропозицій

Проаналізувавши систему управління персоналом ТОВ «Укрітарм», встановлено, що на даний час вона має деякі слабкі сторони. Для їх подолання було запропоновано впровадження на підприємстві ряду заходів, витрати на які, наведено в табл.3.1.

Для визначення доцільності удосконалення системи управління персоналом ТОВ «Укрітарм» потрібно провести оцінку економічної ефективності запропонованих заходів.

Реалізація заходів, спрямованих на підвищення лояльності та задоволеності співробітників працею, може призвести до значної економії для підприємства. Наприклад, ця економія може бути досягнута шляхом зниження плинності кадрів та збільшення продуктивності. Однією з основних цілей запропонованих заходів є зменшення витрат, пов'язаних з високою плинністю персоналу, яка в 2023 році склала 16,28%, а також підвищення рівня задоволеності персоналу своєю працею.

Таблиця 3.1

Витрати на удосконалення системи управління персоналом на ТОВ
«Укрітарм»

№ з/п	Шляхи вирішення/креативні технології	Відповідальний	Термін реалізації	Витрати, тис.грн
1	Формування нової системи набору, відбору та адаптації кадрів на основі карт компетенцій	Керівник відділу кадрів, фахівець з кадрів	4 кв. 2024 р.	22,5
2	Розширення джерел пошуку кваліфікованих кадрів			32,1
3	Підвищення кваліфікації працівників			65,5
4	Удосконалення систему оплати праці		Протягом року	41,1
5	Зміцнення корпоративного духу		3 кв. 2024 р.	95,6
6	Перегляд системи атестації персоналу та зміна її, зіставивши з цілями організації		4 кв. 2024 р.	35,9
7	Впровадження нової методики оцінки персоналу			35,8
8	Вдосконалення організації дистанційної зайнятості		Протягом року	75,5
	Всього			404,0

Джерело: складено автором

Визначимо економічний ефект від зниження плинності кадрів підприємства (формула 3.1):

$$Smk = Dkmk * H * Sm, \quad (3.1)$$

де Smk - економічний ефект від зниження плинності кадрів;

$Dkmk$ - коефіцієнт зниження плинності кадрів (ціль запропонованих заходів - знизити плинність персоналу до 9%, тобто зниження повинно скласти 7,28%, відповідно $R_{из} = 0,0728$);

H - чисельність персоналу підприємства, осіб;

Sm – витрати на звільнення, пошук, підбір, відбір та навчання нового працівника (в грн на одну людину) складають 3350 грн.

Проведемо розрахунок економічного ефекту від зниження плинності персоналу на 7,28%:

$$Smk = 0,0728 * 47 * 3350 = 11462,36 \text{ грн.}$$

Таким чином, економічний результат за рахунок зниження плинності кадрів на 7,28% складе 11462,36 грн. Отже, запропоновані заходи є економічно доцільними для реалізації та суттєво підвищать рівень системи управління персоналом ТОВ «Укрітарм».

Ефективні технології системи управління персоналом дозволяють збільшувати продуктивність праці працівників підприємства, тому можна визначити можливий економічний ефект від збільшення продуктивності праці в результаті впровадження запропонованих заходів.

Продуктивність праці – показник, що характеризує його результативність.

Економічний результат від збільшення продуктивності праці визначається за формулою 3.2 [16, с.16]:

$$E_p = P * D_p * (P_2 - P_1), \quad (3.2)$$

де E_p - економічний результат у розрахунку за рік;

P - кількість працівників, які підвищили продуктивність праці;

D_p - кількість робочих днів, відпрацьованих ними протягом року;

P_2 - продуктивність праці на день після впровадження заходів;

P_1 - продуктивність праці на день до впровадження заходів.

Розрахуємо економічний результат збільшення продуктивності праці на 7,28% у результаті проведення заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом на ТОВ «Укрітарм». Для аналізу використовуються показники, наведені у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Показники для розрахунку економічного результату збільшення продуктивності праці на ТОВ «Укрітарм»

Показник	Значення на 2023 рік
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	47
Кількість відпрацьованого часу, днів	226
Середньоденний виробіток у розрахунку на одного працівника за 2023 рік, тис.грн.	1,69
Середньоденний виробіток у розрахунку на одного працівника у разі зростання на 7,28%, тис.грн.	1,81

Джерело: складено автором

Річний економічний ефект від збільшення продуктивності праці працівників на 7,28% на підприємстві ТОВ «Укрітарм» складе:

$$E_p = 47 * 226 * (1,81 - 1,69) = 1307,71 \text{ тис.грн.}$$

Практика показує, що використання більш ефективної системи управління персоналом може істотно підвищити продуктивність праці на підприємстві.

Впровадження заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом може мати значний соціальний ефект для ТОВ «Укрітарм» та його працівників:

- підвищення задоволеності працівників. Запровадження нових підходів у управлінні персоналом, які спрямовані на покращення умов праці, розвиток кар'єрних можливостей та підвищення мотивації, може позитивно позначитися на загальній задоволеності працівників своєю роботою;

- зниження конфліктів та стресу. Ефективне управління персоналом може сприяти зниженню конфліктних ситуацій та рівня стресу серед працівників, оскільки створюється система, що сприяє взаєморозумінню, співпраці та підтримці;

- підвищення командного духу. Вдосконалення системи управління персоналом може сприяти формуванню згуртованих команд, де працівники відчуються як частина цілісного колективу, що сприяє підвищенню продуктивності та досягненню спільних цілей;

- підвищення рівня професійного розвитку. Заохочення працівників до саморозвитку та надання можливостей для навчання й розвитку нових навичок сприяє їхньому професійному зростанню та підвищенню кваліфікації. Це в свою чергу позитивно позначається на якості виконаної роботи та рівні компетентності працівників;

- підвищення мотивації та залученості. Вдосконалена система управління персоналом може стимулювати працівників до більш активної участі в житті підприємства, виявлення ініціативи та бажання досягати кращих результатів.

В цілому, вдосконалення системи управління персоналом сприятиме

створенню сприятливого соціального середовища на підприємстві, що призведе до підвищення якості їх життя та досягненню спільних цілей компанії.

ВИСНОВКИ

Проведене у кваліфікаційній роботі узагальнення теоретичних і обґрунтування прикладних аспектів підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві дозволило зробити наступні висновки:

– управління персоналом - це комплекс дій і стратегій, спрямованих на організацію, керівництво і взаємодію з робочою силою компанії. Цей процес включає в себе планування кадрів, найм, навчання, розвиток, мотивацію, оцінку та утримання працівників з метою забезпечення ефективного функціонування організації і досягнення стратегічних цілей. Об'єкт управління персоналом - це сукупність людських ресурсів, які працюють у певній організації або підприємстві і є об'єктом управлінського впливу. Це включає в себе всіх працівників, які працюють у даній організації, незалежно від їхнього рівня, позиції або функціональної області. Суб'єкт управління персоналом - це особа або група осіб, які здійснюють керівництво, контроль та вплив на управління персоналом в організації або підприємстві. Метою управління персоналом на підприємстві є забезпечення ефективного використання людських ресурсів для досягнення стратегічних цілей та успіху організації;

– оцінка ефективності системи управління персоналом на підприємстві може бути здійснена за допомогою різних методичних підходів, які орієнтуються на різні аспекти управління персоналом та його вплив на стратегічні цілі підприємства. Усі методичні підходи можуть використовуватися окремо або в комбінації для оцінки ефективності системи управління персоналом на підприємстві. Вони допомагають зрозуміти сильні та слабкі сторони системи управління персоналом та розробити стратегії для покращення її ефективності;

– ТОВ «Укрітарм» – компанія, яка спеціалізується на виробництві виробів для армування залізобетонних конструкцій на будівельному ринку України. ТОВ «Укрітарм» в 2023 році підвищує свої фінансові показники діяльності. Підприємству необхідно здійснювати пошук ефективних шляхів економічного зростання у майбутньому для підвищення рівня своєї фінансової

стабільності та прибутковості.

– на ТОВ «Укрітарм» відділ управління персоналом відсутній. Цю функцію виконує фахівець із управління персоналом, що входить до складу бухгалтерії. Система управління персоналом на ТОВ «Укрітарм» має низку недоліків, які в сукупності здійснюють негативний вплив на ефективність фінансово-господарської діяльності ТОВ «Укрітарм» в цілому;

– в даний момент управління персоналом в ТОВ «Укрітарм» здійснюється на рівні керівників підрозділів, без спеціалізованого відділу управління персоналом. Облік та контроль за кадрами здійснює один з працівників бухгалтерії. Ця ситуація призвела до того, що багато аспектів управління персоналом залишаються поза увагою на підприємстві. Негативним аспектом системи управління персоналом на ТОВ «Укрітарм» є застаріле положення з преміювання, яке не надає достатньої стимуляції та не має мотивуючого впливу на персонал. Це призводить до відсутності мотивації серед працівників. Також, відсутність програми підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу обмежує їхні можливості для професійного розвитку;

– запропоновані заходи щодо вдосконалення моделі управління персоналом на ТОВ «Укрітарм»: формування нової системи набору, відбору та адаптації кадрів на основі карт компетенцій; розширення джерел пошуку кваліфікованих кадрів; підвищення кваліфікації працівників; удосконалення систему оплати праці; зміцнення корпоративного духу; перегляд системи атестації персоналу та зміна її, зіставивши з цілями організації; впровадження нової методики оцінки персоналу, вдосконалення організації дистанційної зайнятості. Ефективна робота за наведеними напрямками допоможе вирішити такі проблеми: створення згуртованих команд; навчання персоналу; формування конкурентних переваг; нематеріальне стимулювання персоналу; підвищення ефективності продажів та управління змінами;

– річний економічний ефект від збільшення продуктивності праці

працівників на 7,28% на ТОВ «Укрітарм» складе 1307,7 тис.грн. Вдосконалення системи управління персоналом сприятиме створенню сприятливого соціального середовища на підприємстві, що призведе до підвищення якості їх життя та досягненню спільних цілей компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом. Київ : ФОП Ямчинський О. В. 2020. 466 с.
2. Ведерніков М. Д. Інноваційні технології управління персоналом промислового підприємства. *Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво*. 2018. № 3. С. 72-78.
3. Ведерніков М.Д., Волянська-Савчук Л.В., Клімас В. А., Конопко А. Ю.. Розвиток сучасних HR технологій як ключового елемента у системі управління персоналу. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету*. Серія: Економічні науки. 2020. №56.
4. Волянська-Савчук Л. В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. *Економіка і організація управління*. 2019. Вип. 1. С. 33-42.
5. Воронкова В. Г. Концепція кадрового менеджменту в умовах кризи URL: <http://libfree.com/index.php>
6. Герасименко О.О., Герасименко Г.В. Грейдування як інноваційний підхід в оплаті праці: науково-прикладний сценарій для високотехнологічних підприємств. *Проблеми економіки*. № 3 (41), 2019 р. С. 91-99.
7. Глуценко Л.Д., Пілявоз Т.М., Коваль Н.О. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41>
8. Головні зміни: управління персоналом у світі коронакризи URL: <https://nv.ua/ukr/biz/experts/trendi-upravlinnya-personalom-v-koronakrizu-doslidzhennya-deloitte-ostanni-novini-50109720.html>
9. Гордєєва-Герасимова Л. Управління персоналом підприємства: теоретичний аспект. *Молодий вчений*, № 12 (124), 2023, С.163-167. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-12-124-30>
10. Грішнова О. А. Новітні технології в економіці персоналу: нові можливості й нові виклики. *Вісник економічної науки України*. 2016. №2. С. 52–

56.

11. Гурбик Ю.Ю., Біляєв С.С., Багунц О.С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. *Економіка та суспільство*. 2018. Випуск № 17. С. 216–224.

12. Дашко І. М., Крилов Д. В., Серова В. Ю. Сучасні системи управління персоналом. *Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки*. 2021. Вип. 4(52). С. 121-128.

13. Джинджоян В. В., Бережна К. О. Досвід зарубіжних країн в управлінні персоналом підприємств сфери гостинності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 2. С. 36–41.

14. Жосан Г.В., Кириченко Н.В. Менеджмент персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану в Україні. *Таврійський науковий вісник*. 2022. № 12. С. 46–51.

15. Зеленко В. Практика управління персоналом США та Японії – досвід для України. URL <https://goo.gl/FNNnJR>

16. Ковальська К. В., Приходько А. В. Особливості розробки збалансованої системи показників для реалізації стратегії управління персоналом інноваційного підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7055>

17. Колот А.М., Герасименко О.О. Новітні глобальні тенденції у сфері зайнятості і доходів та їх вплив на соціальну нерівність. *Соціально-трудові відносини: теорія і практика*. 2018. № 1 (15). С. 6–34.

18. Кропивницький Р. С. Система грейдів як інноваційний підхід щодо державного управління науковими установами. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 13. С. 118–124.

19. Махмудов Х., Чухліб В. Оцінка системи управління персоналом у підприємстві в умовах нестійкої економічної ситуації в країні. *Економіка та суспільство*, № 52. 2023. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-83>

20. Мирошниченко О. Як Україні компенсувати втрату 30% трудового потенціалу. *Економічна правда*. 7 листопада 2023р.

URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/05/10/699925/>

21. Морозова М.Е. Особливості управління персоналом. *Економічний аналіз*. 2022. № 3 (Т 32). С. 47–53.

22. Офіційний сайт ТОВ «Укрітарм»

23. Петренко Н. О. Використання інноваційних форм проектування заробітної плати. *Бізнес Інформ*. 2018. № 3. С. 429–434.

24. Письменна О.О. Теоретичні основи та методичний інструментарій формування кадрової стратегії підприємства : дис. канд. ек. наук : 08.00.04 / Письменна О.О. Дніпро, 2017. 320 с.

25. Погребняк А. Ю. Управління персоналом підприємства під час пандемії. URL: <http://ktrp-conf-hr.kpi.ua/proc/article/viewFile/202741/202590>

26. Пуртов В.Ф. Вдосконалення системи управління персоналом промислового підприємства. *Економіка і суспільство* 2018. №16. С. 461-467.

27. Пшик-Ковальська О.О., Ковальський О.І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. № 2 (8), С. 88–92.

28. Сардак Е.В. Балабанова Л.В. Управління персоналом. 2019. 468 с.

29. Харитоненко С. В., Решетник Н. І. Об'єктивна зумовленість сучасних змін у системі управління персоналом. *Науково-практичний журнал «Східна Європа: економіка, бізнес та управління»*, 2018 № 4(15). С.225-228.

30. Хлебнікова Т.М., Темченко О.В., Білінська О.П. Ефективність системи управління персоналом в умовах військових дій. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-66>

31. Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*, №48, 2023. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>

32. . Kolot A.M., Gerasimenko O.O. Social and labor development in the 21st century: to the nature of global changes, new opportunities, limitations and challenges. *Demography and Social Economy*, 2019, 1 (35): 97–125

33. 40 HR technology statistics every HR team should know in 2024 / Shortlister

URL: www.myshortlister.com/insights/hr-technology-statistics.

34. Abbasi S.G. et al. HPWS and knowledge sharing behavior: The role of psychological empowerment and organizational identification in public sector banks. *Journal of Public Affairs*. 2020. DOI: <https://doi.org/10.1002/pa.2512>

35. Appelbaum E., Batt R. *The New American Workplace: Transforming Work Systems in the United States*. Ithaca, NY : Cornell University Press, 1994. 256 p.

36. Bochoridou A., Gkorezis P. Perceived overqualification, work-related boredom, and intention to leave: examining the moderating role of high-performance work systems. *Personnel Review*. 2023. URL: <https://doi.org/10.1108/pr-07-2022-0474>

37. Boxall, P. F. The Strategic HRM Debate and the Resource-Based View of the Firm. *Human Resource Management Journal*. 2016. Vol. 6. № 3. Pp. 59–75.

38. Caldwell C., Floyd L. A. High Performance Work Systems: Building Commitment to Increase Profitability. *Graziadio Business Review*. 2014. Vol. 17. No. 3. URL: https://www.researchgate.net/publication/287789940_High_performance_work_systems_Building_commitment_to_increase_profitability

39. Dessler, G. *Human Resource Management, Global Edition*. 16th ed. Harlow: Pearson Education Limited, 2019. 728 p.

40. Essential Ai In Talent Acquisition Statistics In 2024 / ZipDo URL: www.zipdo.co/statistics/ai-in-talent-acquisition/.

41. Gartner Identifies Top Four HR Investment Trends for 2023 / Gartner URL: www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/03-06-2023-gartner-identifies-top-four-hr-investment-trends-for-2023.

42. How to Improve Employee Engagement in the Workplace. Gallup.com. URL: <https://www.gallup.com/workplace/285674/improve-employee-engagement-workplace.aspx>

43. Huselid M.A. The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*. 1995. Vol. 38. No. 3. P. 635–672. URL: <http://surl.li/smkqrq>

44. KPMG 2022 CEO Outlook. Стратегії зростання у кризові часи. KPMG. URL: [http://surl.li/sgrho"rho](http://surl.li/sgrho) (дата звернення: 25.05.2023). 24. Strategic Intelligence. World Economic Forum. Stategic Intelligence. URL: <https://intelligence.weforum.org/topics/a1Gb0000001SH21EAG>
45. Kravchuk O.I., Varis I.O., Zaryvnykh K.V. Digital technologies of personnel management: trends and challenges in the context of the COVID–19 pandemic. *Economy and society*. 2021. 26. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-73>
46. Lengnick-Hall, C. A. (2018) *Interactive human resource management and Strategic Planning* / C. A. Lengnick-Hall, M. L. Lengnick-Hall. New York : Quorum Books, Pp. 196.
47. Lloyd R. Aho W. *The History of Human Resources in the United States: A Primer on Modern Practice*. Chapter 4. Highperformance work system. Fort Hays State University. 2021. P. 53–58. Management Open Educational Resources. URL: <https://doi.org/10.58809/MRPT1621>
48. Marr B. The Eight Biggest HR Trends In 2024 / B.Marr // Forbes. – 2024 URL: www.forbes.com/sites/bernardmarr/2023/12/18/the-eight-biggest-hr-trends-in-2024/?sh=24eada29197c.
49. Messersmith J. G. et al. Unlocking the black box: Exploring the link between high-performance work systems and performance. / *Journal of Applied Psychology*. 2011. Vol. 96. No. 6. P. 1105–1118. DOI: <https://doi.org/10.1037/a0024710>
50. Panigrahi S., Monaty S., Mishra P. C. High performance work system, firm performance and employee outcomes: a review. *Revista Espacios*. 2019. Vol. 40. No. 42. P. 29–39. URL: <https://www.revistaespacios.com/a19v40n42/a19v40n42p29.pdf>
51. *Personnel management: educational and methodological. manual* / Dyakiv O.P., Kotsur A.S., Ostroverkhov V.M., Nadvinichnyi S.A., Shkilniak M.M., Shushpanov D.G. / for general ed. M. M. Shkilnyak. Ternopil 2022. 280 p.
52. Peters R. *People profession 2023: International survey report*. CIPD. The Professional Body for HR & People Development. URL: <http://surl.li/sgrfo>
53. Petyukh V. M., Bazylyuk B. G., Gerasimenko O. O. *Management of teaching staff–method. Manual*. Kyiv: KNEU, 2017. 320 p.

54. Poprozman O. I., Mykhaylov A. P., Opanasenko O. M. Management of the company's own capital // State Research Institute of Informatization and Modeling of the Economy. Formation of market relations in Ukraine: Collection of scientific papers. Issue 2023. No. 1 (260). . P. 85–93.

55. Richard H. Euro Managers & Martians / H. Richard. Brussels : A Division of Europublic SA/NV, 2020. 264 p.

56. Rudnicki W. Methods of strategic analysis and proposal method of measuring productivity of a company. Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie. 2019. № 2 (25). C. 175-184.

57. Snell Sc. A., Morris Sh. S. Managing Human Resources. 17th ed. Florence: Cengage Learning, 2018. 672 p.

58. Stanciu Th. HR Trends to Leverage in Your Strategy / Th.Stanciu // Mirro. – 2024 URL: www.mirro.io/blog/hr-trends-2024/.

59. The state of AI in 2022 – and a half decade in review / McKinsey & Company URL: www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai-in-2022-and-a-half-decade-in-review.

60. Top HR Statistics and Trends for 2023. Plaky Learn. URL: <https://plaky.com/learn/how-to-start-business/hr-statistics/>

61. Turner J. Where HR Will Focus in 2024. Gartner. URL: <https://www.gartner.com/en/articles/where-hr-will-focus-in-2024>

62. World Intellectual Property Organization (WIPO) (2023). Global Innovation Index 2023: Innovation in the face of uncertainty. Geneva: WIPO. 250 p. DOI: <https://doi.org/10.34667/tind.48220>

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансова звітність за 2023 рік

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис, грн	На кінець звітного періоду, тис, грн
I, Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0,00	0,00
первісна вартість	1001	2,40	2,40
накопичена амортизація	1002	2,40	2,40
Незавершені капітальні інвестиції	1005		115,40
Основні засоби:	1010	23 960,60	30 612,00
первісна вартість	1011	33 512,70	43 112,60
знос	1012	9 552,10	12 500,60
Усього за розділом I	1095	23 960,60	30 727,40
II, Оборотні активи Запаси:	1100	8 815,70	9 047,50
у тому числі готова продукція	1103	1 033,30	1 088,20
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	13 962,30	15 682,00
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	4,90	202,00
у тому числі з податку на прибуток	1136		195,00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2 302,90	583,60
Г роші та їх еквіваленти	1165	60,60	13,80
Інші оборотні активи	1190	757,10	1 669,30
Усього за розділом II	1195	25 903,50	27 198,20
Баланс	1300	49 864,10	57 925,60

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис, грн	На кінець звітного періоду, тис, грн
I, Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	51,50	51,50
Додатковий капітал	1410	709,80	708,80
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	39 040,30	43 089,60
Усього за розділом I	1495	39 801,60	43 849,90
Короткострокові кредити банків	1600	5 471,70	2 240,80
товари, роботи, послуги	1615	3 513,40	2 913,40
розрахунками з бюджетом	1620	139,80	116,40
у тому числі з податку на прибуток	1621	139,80	
розрахунками зі страхування	1625		0,00
розрахунками з оплати праці	1630		5,80
Інші поточні зобов'язання	1690	937,60	8 799,30
Усього за розділом III	1695	10 062,50	14 075,70
Баланс	1900	49 864,10	57 925,60

Звіт про фінансові результати за 2023 рік

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис, грн	За аналогічний період попереднього року, тис, грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	28 613,40	20 780,50
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	17 160,70	17 104,00
Інші операційні доходи	2120	119,20	34,50
Інші операційні витрати	2180	6 412,10	2 704,00
Інші витрати	2270	221,70	326,40
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	28 732,60	20 815,00
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	23 794,50	20 134,40
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	4 938,10	680,60
Податок на прибуток	2300	888,80	139,80
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	4 049,30	540,80

Фінансова звітність за 2022 рік

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис, грн	На кінець звітного періоду, тис, грн
I, Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0,00	0,00
первісна вартість	1001	2,40	2,40
накопичена амортизація	1002	2,40	2,40
Незавершені капітальні інвестиції	1005	6,40	0,00
Основні засоби:	1010	24 999,80	23 960,60
первісна вартість	1011	31 294,00	33 512,70
знос	1012	6 294,20	9 552,10
Усього за розділом I	1095	25 006,20	23 960,60
II, Оборотні активи Запаси:	1100	12 401,30	8 815,70
у тому числі готова продукція	1103	1 730,90	1 033,30
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	18 378,40	13 962,30
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	95,80	4,90
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2 642,30	2 302,90
Гроші та їх еквіваленти	1165	71,90	60,60
Інші оборотні активи	1190	1 244,70	757,10
Усього за розділом II	1195	34 834,40	25 903,50
Баланс	1300	59 840,60	49 864,10

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис, грн	На кінець звітного періоду, тис, грн
I, Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	51,50	51,50
Додатковий капітал	1410	709,80	709,80
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	38 499,40	39 040,30
Усього за розділом I	1495	39 260,70	39 801,60
Короткострокові кредити банків	1600	3 513,50	5 471,70
товари, роботи, послуги	1615	7 520,90	3 513,40
розрахунками з бюджетом	1620	616,10	139,80
у тому числі з податку на прибуток	1621		139,80
розрахунками з оплати праці	1630	4,50	
Інші поточні зобов'язання	1690	8 924,90	937,60
Усього за розділом III	1695	20 579,90	10 062,50
Баланс	1900	59 840,60	49 864,10

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис, грн	За аналогічний період попереднього року, тис, грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	20 780,50	58 306,10
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	17 104,00	40 640,10
Інші операційні доходи	2120	34,50	889,10
Інші операційні витрати	2180	2 704,00	6 418,60
Інші доходи	2240		44,40
Інші витрати	2270	326,40	205,40
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	20 815,00	59 239,60
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	20 134,40	47 264,10
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	680,60	11 975,50
Податок на прибуток	2300	139,80	2 155,60
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	540,80	9 819,90

Додаток Б

Основні джерела підбору персоналу ТОВ «Укрітарм» за 2021-2023 рр.

Зовнішні джерела	Питома вага, у %			Внутрішні	Питома вага, у %		
	2021	2022	2023		2021	2022	2023
Оголошення, реклама у ЗМІ	60	59	63	Рекомендації друзів та родичів	33	32	17
Київський обласний центр зайнятості	10	12	8	Кадровий резерв	42	44	54
Співпраця з вищими навчальними закладами	8	6	8	Опитування керівників структурних	19	16	22
Профорієнтаційні бесіди з учнями 10-11	5	5	6	Оголошення на сайті підприємства	6	8	7
Інтернет	17	18	15				
Всього	100	100	100	Всього	100	100	100

Джерело: складено та розраховано на основі даних відділу кадрів ТОВ «Укрітарм»