

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПрАТ «ПРИВАТНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «ЗАПОРІЗЬКИЙ  
ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ»

Кафедра підприємництва, менеджменту та туризму

ДО ЗАХИСТУ ДОПУЩЕНА

Зав. кафедрою \_\_\_\_\_

к.е.н., доцент Панкова М.О.

БАКАЛАВРСЬКА ДИПЛОМНА РОБОТА  
УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ  
ПІДПРИЄМСТВА

Виконала

студентка гр. МО-228

\_\_\_\_\_

(підпис)

М.О. Рибальченко

Керівник

к.т.н., доц.

\_\_\_\_\_

(підпис)

Н.Г. Магар

Запоріжжя

2023

ПрАТ «ПВНЗ «ЗАПОРІЗЬКИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ  
ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ»

Кафедра підприємництва, менеджменту та туризму

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедрою \_\_\_\_\_

к.е.н., доцент Панкова М.О.

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 р.

ЗАВДАННЯ

НА БАКАЛАВРСЬКУ ДИПЛОМНУ РОБОТУ

студентці гр. МО-228,

спеціальності «Менеджмент»

Рибальченко Марії Олександрівні

1. Тема: Удосконалення управління персоналом підприємства

затверджена наказом по інституту \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_ р.

2. Термін задачі студентом закінченої роботи:

3. Перелік питань, що підлягають розробці:

- визначити сутність та класифікацію персоналу підприємства;
- визначити теоретичні основи, сутність та необхідність управління персоналом підприємства;
- дослідити методичні підходи до управління персоналом на підприємстві;
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «ТФ-К»;

- зробити аналіз динаміки та структури персоналу ТОВ «ТФ-К», а також ефективності праці та заробітної плати працівників;
- розробити рекомендації щодо підвищення ефективності управління персоналом для підприємства ТОВ «ТФ-К».

Дата видачі завдання « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 р.

Керівник магістерської роботи \_\_\_\_\_ Н.Г. Магар  
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завдання прийняв до виконання \_\_\_\_\_ М.О. Рибальченко  
(підпис) (прізвище та ініціали)

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна бакалаврська дипломна робота містить 64 сторінки, 16 табл., 17 рисунків, 42 використаних джерела, 4 додатка.

Метою роботи – розгляд теоретичних і практичних питань управління персоналом підприємства та пошуку шляхів підвищення його ефективності.

Об'єктом дослідження є діяльність ТОВ «ТФ-К» та процес управління персоналом на цьому підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні і практичні питання управління персоналом підприємства в умовах його функціонування за ринкових відносин.

Методи дослідження: горизонтальний, вертикальний, порівняльний, детермінований факторний аналізи, прийоми порівняння, групування даних.

Тема дослідження є актуальною, оскільки розглядає сучасні підходи до управління персоналом в умовах розвитку підприємства.

За результатами дослідження проведено аналіз діяльності ТОВ «ТФ-К», формування та використання його персоналу, продуктивності його праці та заробітної плати. Визначено напрями підвищення ефективності управління персоналом ТОВ «УРБК».

Підприємству запропоновано визначати фонд оплати праці відповідно до ефективності трудової діяльності працівників. Запропоновані варіанти оптимізації при управлінні персоналом ТОВ «ТФ-К» для уникнення перевитрат фонду оплати праці. Це пропонується робити за рахунок його оптимізації та при зниженні кількості працівників на 2 особи (вихід на пенсію) при збереженні чистого доходу на рівні 2022 року. На основі розрахунків підтверджена ефективність запропонованих варіантів оптимізації.

ПЕРСОНАЛ, ПРАЦІВНИКИ, ПРОДУКТИВНІСТЬ ПРАЦІ, ОПЛАТА  
ПРАЦІ, УПРАВЛІННЯ, ОЦІНКА ПЕРСОНАЛУ, АТЕСТАЦІЯ,  
ЕФЕКТИВНІСТЬ

## ЗМІСТ

	С.
ВСТУП	6
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Сутність та класифікація персоналу підприємства	8
1.2. Теоретичні засади управління персоналом підприємства	12
1.3. Методичні підходи до управління персоналом підприємства	21
2 АНАЛІЗУПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ТФ-К»	27
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «ТФ-К»	27
2.2. Аналіз динаміки та структури персоналу ТОВ «ТФ-К»	36
2.3. Аналіз ефективності праці та заробітної плати персоналу ТОВ «ТФ-К»	43
3 ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ТФ-К»	49
ВИСНОВКИ	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	61
ДОДАТКИ	65

## ВСТУП

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується активізацією людиноцентризму в управлінні персоналом підприємств та застосуванням нових підходів до оцінювання результативності трудової діяльності працівників. Безумовно, ефективність економіки підприємства залежить від ефективності роботи його персоналу, встановлення більш тісної залежності між формуванням розвинутих ринкових відносин та ефективним використанням трудових ресурсів. Але теперішня економічна ситуація характеризується нестабільністю у всіх сферах виробництва та обігу, а разом з тим змінами в управлінні персоналом. Війна в Україні внаслідок нападу Російської Федерації, економічна нестабільність, погіршення покупної спроможності споживачів продукції, робіт та послуг – все це призводить до погіршення прибутковості та фінансової стійкості бізнесу, а також пошуку нових можливостей утримання економічно стабільного стану підприємства за рахунок ефективного управління персоналом та забезпечення високо стимульованої продуктивної праці.

Персонал є фундаментом роботи будь-якого підприємства. Адже, не маючи відданих працівників, жодне підприємство не може якісно забезпечувати потреби населення в продукції певного підприємства, та, разом з цим, неможливе отримання очікуваного прибутку від своєї основної діяльності.

Значимість проблеми управління персоналом розглядалися у роботах як вітчизняних, так і зарубіжних авторів, а саме: О. Грішної, В. Данюка, О. Дороніої, Т. Костишиої, О. Миронової, Г. Писаревської, І. Продіус, О. Скібіцького, Л. Янковської та інших. Однак, процеси управління персоналом підприємства постійно є в центрі уваги, вони видозмінюються, удосконалюються, чим обумовлено вибір теми кваліфікаційної бакалаврської роботи. Отже, вдосконалення системи управління персоналом підприємства є актуальним.

Мета дослідження полягає у розгляді теоретичних і практичних питань управління персоналом підприємства та пошуку шляхів підвищення його ефективності.

Для досягнення поставленої мети визначені виконати такі завдання:

- визначити сутність та класифікацію персоналу підприємства;
- визначити теоретичні основи, сутність та необхідність управління персоналом підприємства;
- дослідити методичні підходи до управління персоналом на підприємстві;
- дати організаційно-економічну характеристику ТОВ «ТФ-К»;
- зробити аналіз динаміки та структури персоналу ТОВ «ТФ-К», а також ефективності праці та заробітної плати працівників;
- розробити рекомендації щодо підвищення ефективності управління персоналом для підприємства ТОВ «ТФ-К».

Предметом дослідження у бакалаврській роботі є теоретичні, методичні і практичні питання управління персоналом підприємства в умовах його функціонування за ринкових відносин. Об'єктом дослідження є діяльність ТОВ «ТФ-К» та процес управління персоналом на цьому підприємстві.

Практичне значення дослідження полягає в розробці напрямків підвищення ефективності управління персоналом підприємства.

При виконанні роботи використані такі методи аналізу: горизонтальний, вертикальний, порівняльний, детермінований факторний аналізи, прийоми порівняння, групування даних та інші.

У роботі використовувалися різноманітні літературні джерела: підручники, статті, рекомендації, законодавчі та підзаконні акти, статистична та нормативна документація.

# 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1. Сутність та класифікація персоналу підприємства

Дослідження управління персоналом підприємства доцільно розпочати з визначення сутності персоналу. Серед науковців існує велика кількість поглядів на цей напрям дослідження, серед яких О. Грішнова, В. Данюк, О. Дороніна, Т. Костишина, О. Миронова, Г. Писаревська, І. Продіус, О. Сардак, О. Скібіцький, Л. Янковська та інші. Однак всі вони однозначно стверджують, що сутність персоналу підприємства потрібно розглядати як сукупність працівників, які працюють на підприємстві та забезпечують виробничий процес або надають послуги. Персонал є ключовим ресурсом та ключовим елементом в успішному функціонуванні будь-якого підприємства, оскільки від його ефективності залежить успіх і процвітання всіх учасників соціально-трудових відносин, успішність та конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Персонал забезпечує виробництво та обслуговування клієнтів, він виконує важливі функції управління та контролює дотримання внутрішніх правил і процедур. Крім того, персонал може бути ключовим елементом розвитку та інновацій на підприємстві, так як він може пропонувати нові ідеї та рішення.

Сутність персоналу також полягає в тому, що він є складною системою, яка включає в себе різноманітних працівників з різними професійними навичками та рівнем кваліфікації. Вони можуть мати різні мотиви та цілі трудової діяльності, але вони повинні працювати разом, щоб забезпечити успіх підприємства.

Важливим аспектом сутності персоналу є можливість якісного навчання та розвитку, відновлення робочої сили. Це дозволяє забезпечити високу кваліфікацію працівників та збільшити їх продуктивність. Крім того,



належне навчання допомагає зберігати перспективні та талановиті кадри на підприємстві.

Погляди на сутність персоналу підприємства, що складено на основі [1] зображена на рис. 1.1.

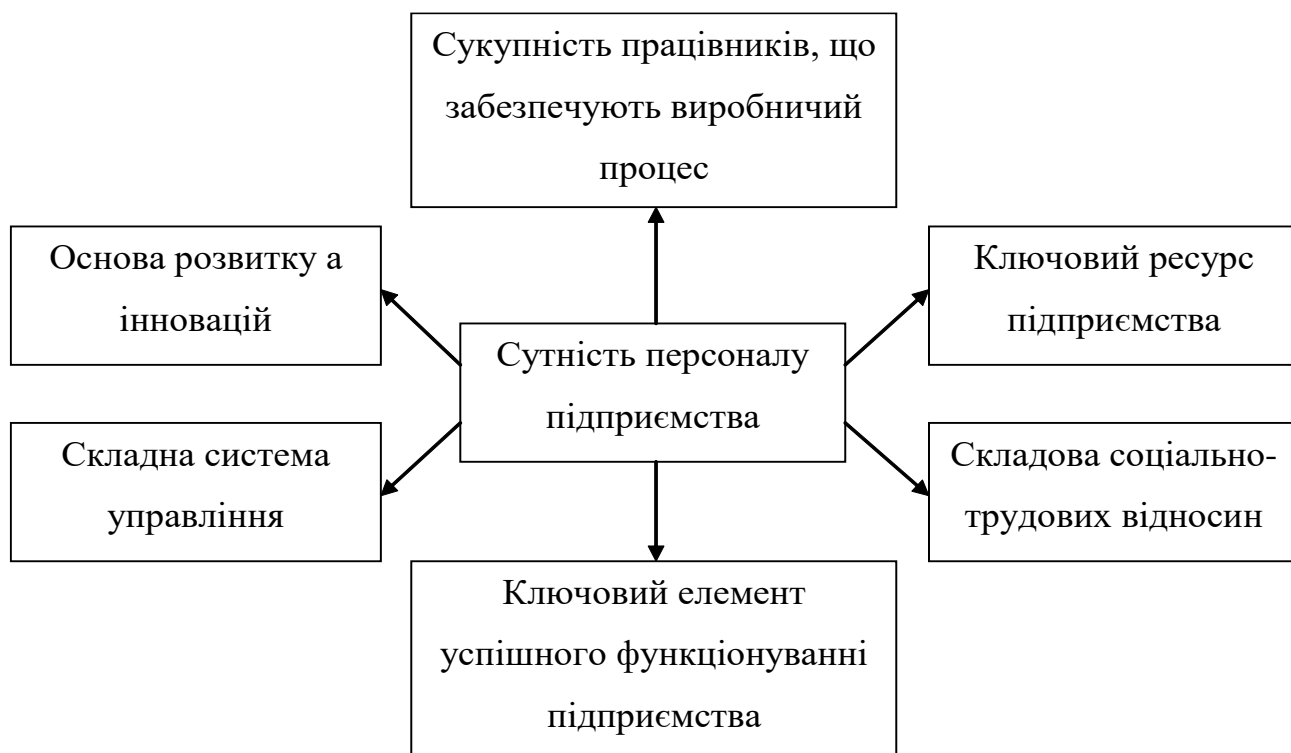


Рисунок 1.1 – Погляди на сутність персоналу підприємства

Отже, персонал підприємства розглядається ними як сукупність найманих працівників, які мають трудовий договір (контракт) з роботодавцем-власником підприємства та приймають участь у будь-якій діяльності підприємства, що визначена його статутом. Також до складу персоналу можуть входити власники або співвласники підприємства, якщо вони беруть участь у його функціонуванні своєю особистою працею та одержують за неї зарплату.

Персонал підприємства має певні ознаки та характеристики, які розглядаються науковцями з різних точок зору [2-5]. Дослідивши ці погляди визначено, що вони можуть варіюватися в залежності від розміру, виду та

специфіки діяльності підприємства. Зважаючи на це виділено такі ознаки та характеристики персоналу підприємства (рис. 1.2).

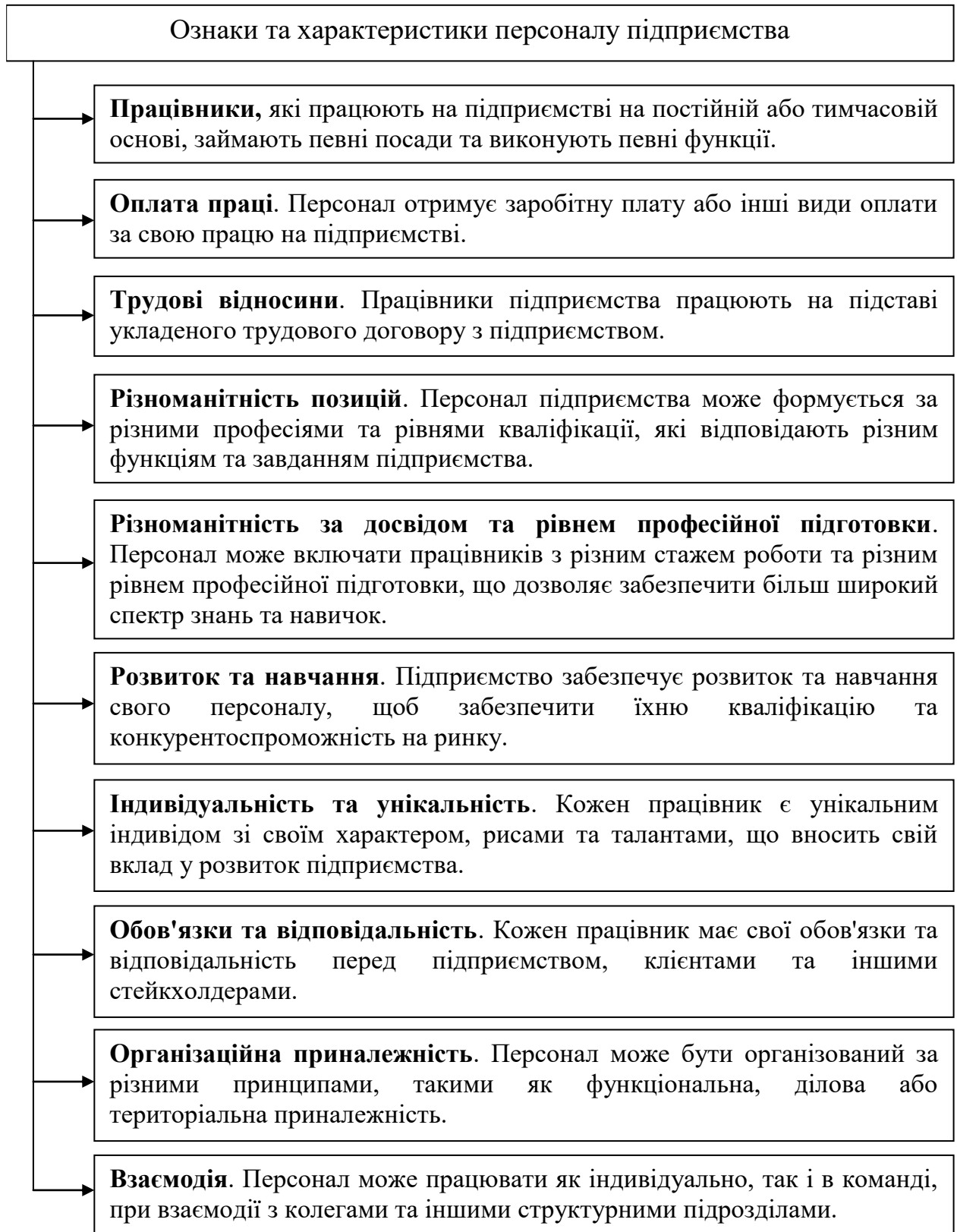


Рисунок 1.2 – Ознаки та характеристики персоналу підприємства

Отже, такі ознаки та характеристики персоналу підприємства допомагають забезпечити ефективне його функціонування та досягнення поставлених цілей. Також вони дозволяють класифікувати персонал на підприємстві та управляти ним ефективно, щоб забезпечити оптимальне використання ресурсів підприємства та досягнення його бізнес-цілей.

Персонал може бути класифікований за різними критеріями, такими як виконувані функції, рівень управління, тип робіт, але в будь-якому випадку, сутність персоналу полягає в тому, що він є основним джерелом робочої сили та ключовим фактором успіху будь-якого підприємства.

Класифікацію персоналу на підприємстві може здійснюватися за різними критеріями. Вітчизняні та зарубіжні науковці виокремлюють різні класифікаційні ознаки [5-8]. Їхнє дослідження зведено нами у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Класифікаційні ознаки персоналу підприємства

Назва ознаки	Характеристика ознаки
1	2
Функціональна класифікація	Персонал класифікується в залежності від виконуваних функцій на підприємстві, наприклад, виробничий, адміністративний, маркетинговий тощо.
Класифікація за категоріями	Персонал класифікується за категоріями: керівники, фахівці, робітники, службовці.
Класифікація за кваліфікацією	Персонал може бути класифікований за рівнем кваліфікації та знань: висококваліфіковані, кваліфіковані, малокваліфіковані, некваліфіковані працівники.
Класифікація за видом діяльності	Персонал може бути класифікований за видом діяльності підприємства, наприклад, персонал основної діяльності; персонал неосновної діяльності; промисловий, торговельний, послуговий персонал тощо.
Територіальна класифікація	Персонал може бути класифікований в залежності від місцезнаходження підприємства та регіону, де він працює, наприклад, місцевий персонал, регіональний персонал тощо.

Продовження табл. 1.1

1	2
Класифікація за організаційною приналежністю	Персонал може бути класифікований в залежності від того, до якого підрозділу він належить, наприклад, відділ продажу, відділ виробництва, відділ фінансів тощо. Промислово-виробничий персонал може поділятися на працівників основних, допоміжних та обслуговуючих виробництв, науково-виробничих підрозділів та лабораторій, заводоуправління, складів, охорони.
Класифікація за формою зайнятості	Персонал може бути класифікований в залежності від форми зайнятості, наприклад, повна, часткова або тимчасова зайнятість тощо.

Класифікація персоналу на підприємстві може бути різною, залежно від підходів та потреб підприємства. Вона дозволяє краще організувати роботу підприємства, забезпечити ефективне використання ресурсів та досягнення бізнес-цілей.

Персонал підприємства та розглянуту його класифікацію можна вважати об'єктом управління. Також персонал розглядається як продуктивна сила, головний ресурс виробничого процесу. Таким чином планування, формування, організація трудової діяльності та використання персоналу на підприємстві – це основні напрями управління персоналом на підприємстві.

## 1.2. Теоретичні засади управління персоналом підприємства

У сучасних умовах разом з фінансовим і виробничим капіталом все більш важливими ресурсами стають знання, досвід, трудові навички, ініціатива, діловитість, ціннісно-мотиваційна сфера працівників. Тому персонал є суб'єктом управління, а управління персоналом набуває все більше великого значення для підвищення конкурентоспроможності при

довгостроковому розвитку підприємства.

Сутність управління персоналом підприємства досліджувало багато фахівців. Після огляду наукових праць можна виділити такі аспекти сутності управління персоналом (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

## Підходи науковців до визначення сутності управління персоналом

Автор	Управління персоналом – це
1	2
Мочерний С.В.	специфічний вид управлінської діяльності, об'єктом якої є колектив працівників підприємства
Грішнова О.А.	сукупність всіх організаційно-економічних заходів підприємства у сфері навчання персоналу, його перепідготовки і перекваліфікації
Марр Р. та Фліастер А.	сфера діяльності, найважливішими елементами якої є визначення потреби у персоналі, залучення працівників, організація їх діяльності, вивільнення, розвиток, контролінг персоналу, а також структурування робіт, політика винагород, соціальних послуг та участі в прибутках, управління витратами на персонал тощо.
Крушельницька О.В. та Мельничук Д.П.	цілеспрямована діяльність керівного складу організації, спрямована на розробку концепцій, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами
Щекин Г.В.	процес забезпечення співробітництва між усіма членами трудового колективу для досягнення поставленої мети, з використанням елементів навчання, мотивації та інформування працівників.
Армстронг М.	стратегічний і послідовний підхід до управління найціннішими активами організації – людьми, які в ній працюють і роблять індивідуальний і колективний внесок у досягнення її цілей, підтримуючи постійну конкурентну перевагу компанії.
Мілкович Дж., Бодро Дж.	Серія рішень у сфері відносин із найманими працівниками, які впливають на ефективність діяльності співробітників і організації у цілому.
Балабанова Л.В., Сардак О.В.	Специфічна сфера управлінської діяльності, головним об'єктом якої є люди, які входять у певні соціальні групи, трудові колективи

Продовження табл. 1.2

1	2
Рульєв В.А., Гуткевич С.О., Мостенська Т.Л.	Системно організований процес відтворення й ефективного використання всіх кадрів організації, спрямований на досягнення поставленої мети
Крушельницька О.В., Мельничук Д.П.	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
Храмов В.О., Бовтрук А.П	Частина функціональної сфери кадрового господарства як основного механізму організації.

Складено на підставі [4; 5; 9-15]

Таким чином, управління персоналом є складним цілеспрямованим процесом, частиною загального управління підприємства, важливим компонентом системою системи управління.

Враховуючи погляди науковців на сутність управління персоналом підприємства взято за основу комплексне поняття сутності «управління персоналом», що наведено у табл. 1.3.

Управління персоналом – це частина функціональної сфери кадрового роботи як основного механізму організації. До основних завдань кадрової роботи відносяться: кадрова політика, навчання та розвиток працівників, адміністративно-кадрове регулювання тощо.

Кадрова політика підприємства передбачає «ухвалення принципових рішень щодо цілей, заходів і правил внутрішнього розпорядку в кадровій сфері; це система управлінських рішень, за допомогою яких формуються, розподіляються ролі, визначаються способи системи управління персоналом, забезпечується реалізація інтересів, цілей і завдань організації в конкретних умовах функціонування механізму управління персоналом» [16].

Таблиця 1.3 – Формування комплексного поняття «управління персоналом» [17]

Поняття «персонал»	Поняття «управління»	Комплексне визначення «управління персоналу»
Персонал – це працівники, які мають виробничі відносини з роботодавцем, кваліфіковані або некваліфіковані, можуть мати досвід чи не мати його на момент укладення трудового договору. Персонал включає в себе всіх працівників організації, у тому числі сезонних працівників, тимчасових працівників, працюючих за сумісництвом та інших.	Стратегічна функція – досягнення стратегічних та тактичних цілей.	Управління персоналом – безперервний процес (планування, наймання, оцінювання, розвиток та мотивація) впливу керівництва підприємства на інтереси, поведінку й діяльність працівників (які мають виробничі відносини з роботодавцем, кваліфіковані або некваліфіковані, можуть мати досвід чи не мати його на момент укладення трудового договору), з використанням організаційно-економічних, адміністративно-управлінських, правових і особистісних факторів, засобів, методів впливу з метою досягнення тактичних та стратегічних цілей підприємства.
	Прикладна наука, що займається дослідженням організаційно-економічних, адміністративно-управлінських, правових і особистісних факторів та розробкою і впровадженням способів, методів впливу на персонал підприємств.	
	Цілеспрямована діяльність керівництва підприємства, керівників й спеціалістів підрозділів системи управління персоналом на інтереси, поведінку й діяльність працівників з метою максимального використання їх потенціалу при виконанні трудових функцій.	
	Процес (планування, наймання, оцінювання, розвиток та мотивація) впливу на персонал, спрямований на ефективне його використання та досягнення цілей підприємства та працівників.	

Управління персоналом реалізується через низку рішень керівників, які формують кадрову політику підприємства. Принципи кадрової політики визначають взаємовідносини у сфері управління персоналом, мотивації, делегування повноважень, трудової поведінки, стилю керування тощо. Кадрова політика та управління персоналом досліджується у взаємозв'язку.

Управління персоналом в аспекті кадрової політики, що прийнята на

підприємстві, визначає сукупність впливів на організаційну та трудову поведінку працівників, направлених на активізацію їхнього потенціалу для вирішення поставлених завдань.

Існують три сфери управління персоналом підприємства (рис. 1.3).



Рисунок 1.3 – Сфери управління трудовими ресурсами

Також управління персоналом має три рівні:

- визначення цілей; ухвалення рішень щодо дій;
- встановлення контролю за досягненням намічених цілей;
- забезпечення необхідних корегувальних заходів.

Система управління персоналом орієнтована на вирішення задач, які наведені на рис. 1.4.



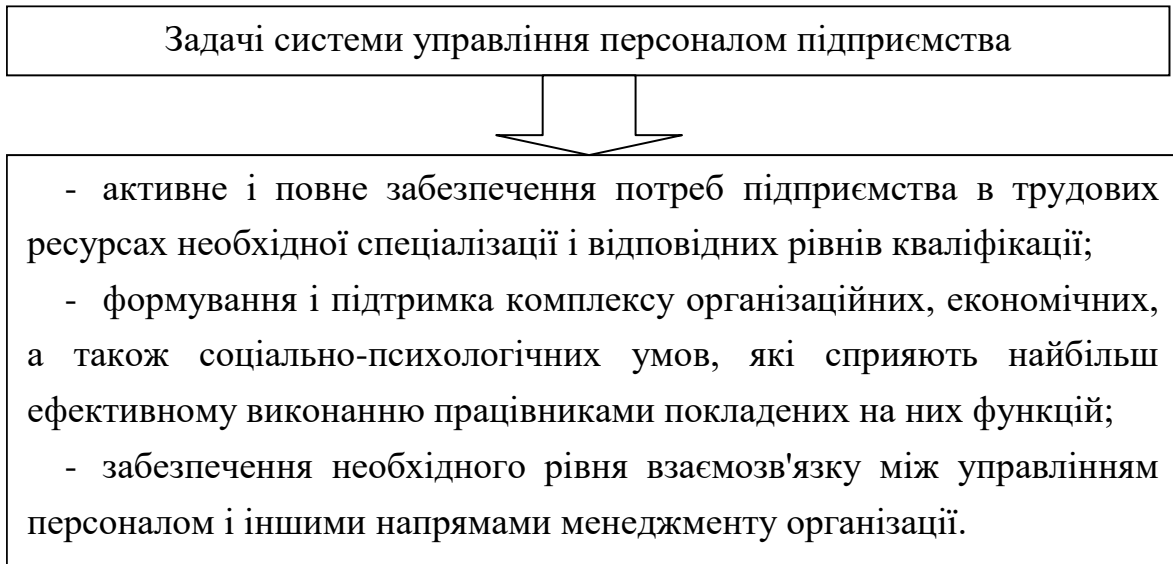


Рисунок 1.4 – Задачі системи управління персоналом підприємства

Система управління персоналом підприємства передбачає виконання функцій, які наведені на рис. 1.5.

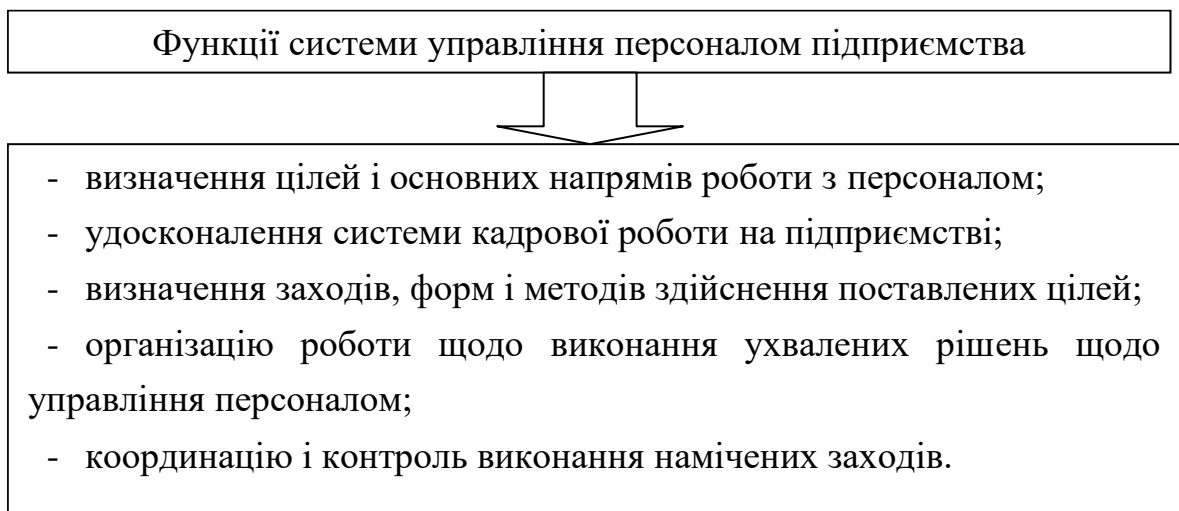


Рисунок 1.5 – Функції системи управління персоналом підприємства

Ефективні системи управління персоналом включають три підсистеми – виконавців, робіт і інформаційного забезпечення управління. Управління персоналу забезпечується інформацією в області:

- а) оцінки діяльності персоналу;
- б) планування кар'єри і наставництва;

в) призначення на посаду і просування працівників.

Система управління персоналом підприємства включає: принципи управління; засоби управління; стилі управління; методи управління.

«Принципи управління є правилами, за якими формуються єдині управлінські позиції, способи рішення поставлених задач, норми відносин співробітників. До таких принципів найчастіше відносяться децентралізація, делегування повноважень, принцип одноосібної відповідальності, координація, інформація, і право голосу» [14]. Принципи управління персоналом підприємства наведені на рис. 1.6.

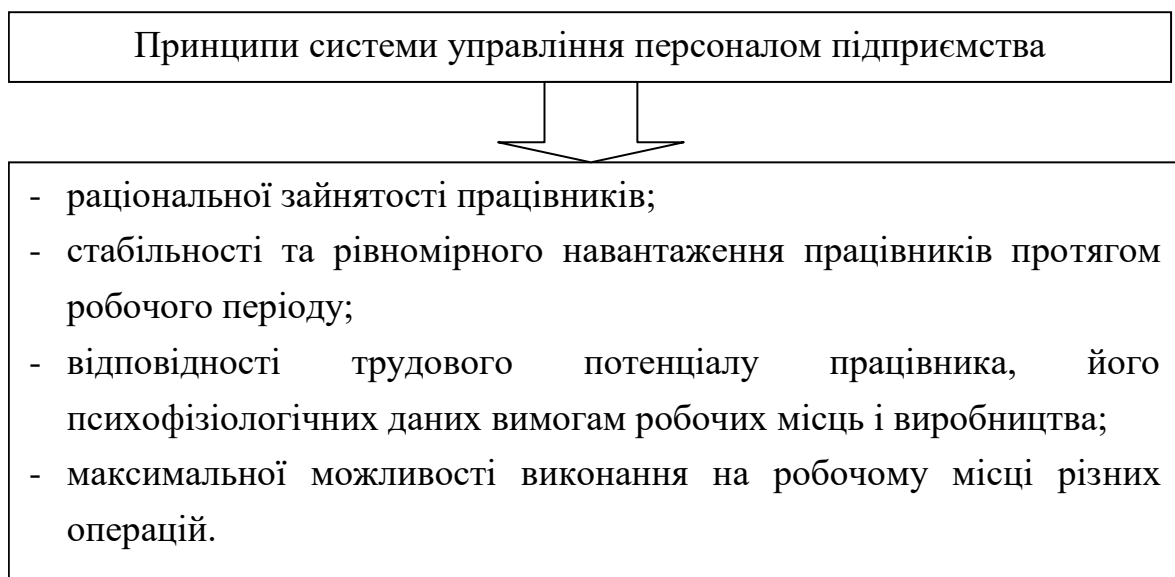


Рисунок 1.6 – Принципи системи управління персоналом підприємства

Управління персоналом повинно повністю узгоджуватися з концепцією розвитку підприємства, що передбачає формування, використання та стабілізацію персоналу. «Формування персоналу охоплює прогнозування структури персоналу, визначення потреби в кадрах, планування, залучення і розміщення персоналу. Використання персоналу включає професійно-кваліфікаційне і посадове просування працівників, створення постійних кадрів, поліпшення етично-психологічного клімату, забезпечення робочих місць. Стабілізація персоналу забезпечується обліком кваліфікації і персональних навиків з формування банку даних, оцінюванням результатів

роботи для виявлення потенціалу кожного працівника, навчанням, підвищенням кваліфікації» [19].

Основні складові управління персоналом підприємства наведені на рис. 1.7.

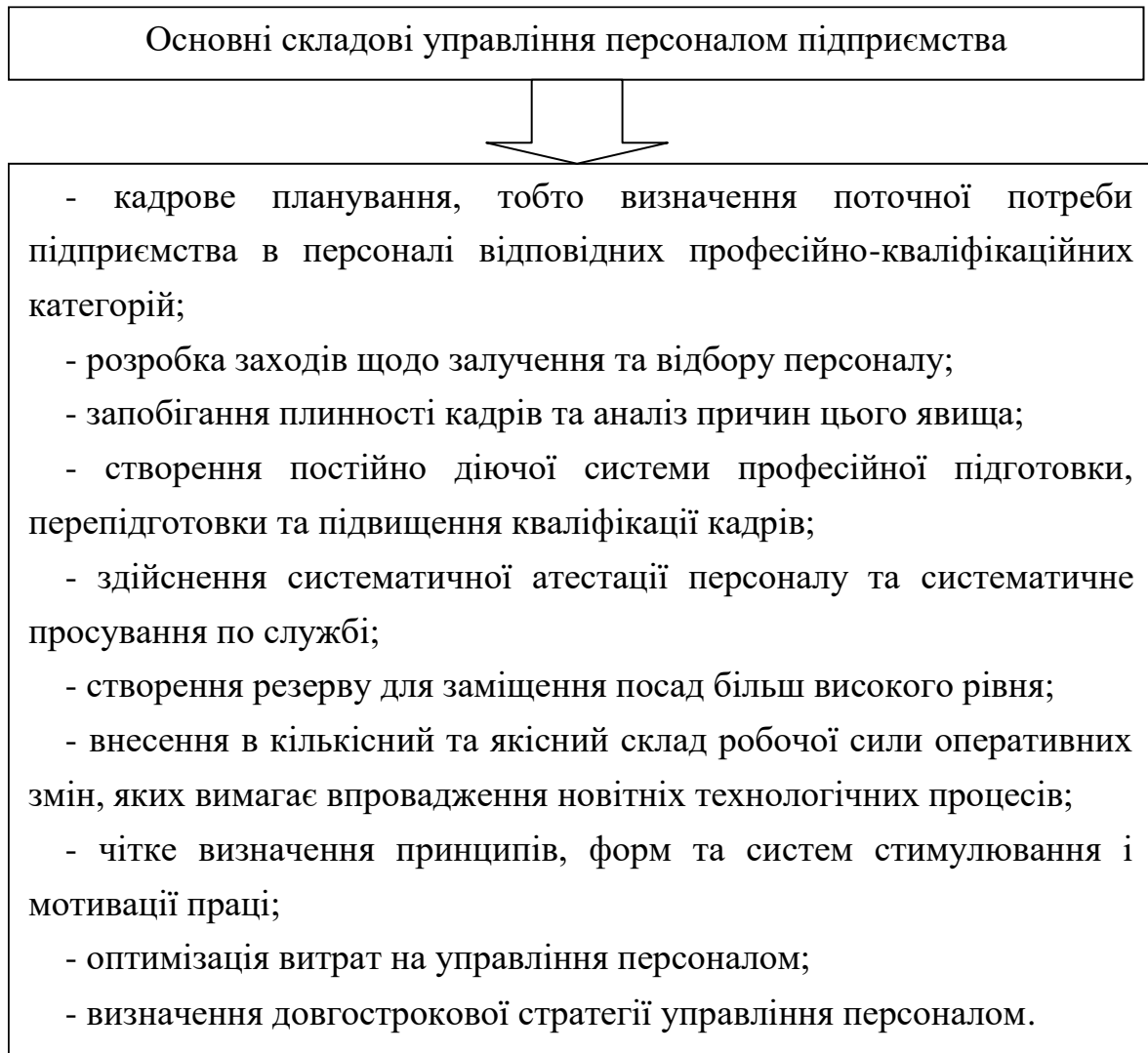


Рисунок 1.7 – Основні складові управління персоналом підприємства (складено на основі [20]).

У роботі [8] запропоновано такі складові управління персоналом підприємства (рис. 1.8).

Таким чином визначено, що управління персоналом є важливою складовою загального управління підприємства, цілеспрямованим та складним процесом, а також розглядається як складна система, що включає

велику кількість складових.



Рисунок 1.8 – Складові управління персоналом підприємства [8]

На основі проведеного дослідження далі доцільно розглянути методи та способи управління персоналом.

### 1.3. Методичні підходи до управління персоналом підприємства

Управління персоналом підприємства ґрунтується на методичних підходах. Зважаючи на це потрібно дослідити методи, способи особливості

ресурсного забезпечення управлінських процесів.

Отже, ресурсне забезпечення системи управління персоналом охоплює:

1. Інформаційне забезпечення.
2. Методичне забезпечення.
3. Організаційне забезпечення.
4. Фінансове забезпечення.

Інформаційне забезпечення – зовнішнє і внутрішнє – визначається як сукупність початкових даних для ухвалення конкретних управлінських рішень.

Методичне забезпечення визначається як сукупність методів управління, які згруповані у такі групи: адміністративні (організаційно-розпорядницькі), економічні, соціально-психологічні.

Група адміністративних методів є сукупністю зовнішніх і внутрішніх регламентів, а також впливу на робітників з боку керівництва за допомогою інших документів (трудового законодавства, посадових інструкцій, положення про оплату роботи, наказів та розпоряджень керівництва, внутрішніх методичних рекомендацій з боку служби персоналу).

До економічних методів відносять: планування кадрів, розрахунки балансу робочих місць і працівників, формування витрат на персонал та ін.

Соціально-психологічні методи забезпечують формування доброзичливого клімату у колективі, ефективність адаптації нових працівників, зняття стресових навантажень тощо.

Організаційне забезпечення визначає сукупність формалізованих вимог до посад, професій, рівнів кваліфікацій, критерії відбору персоналу та ін.

Фінансове забезпечення визначає можливості підприємства покривати необхідні витрати на утримання та залучення у працю персоналу, а також управління ним.

Є й інші підходи до поділу методів управління персоналом підприємства. На рис. 1.9 представлено їх сукупність.

Найбільш важливими для оцінки ефективності системи управління

персоналом на підприємстві є економічні методи.

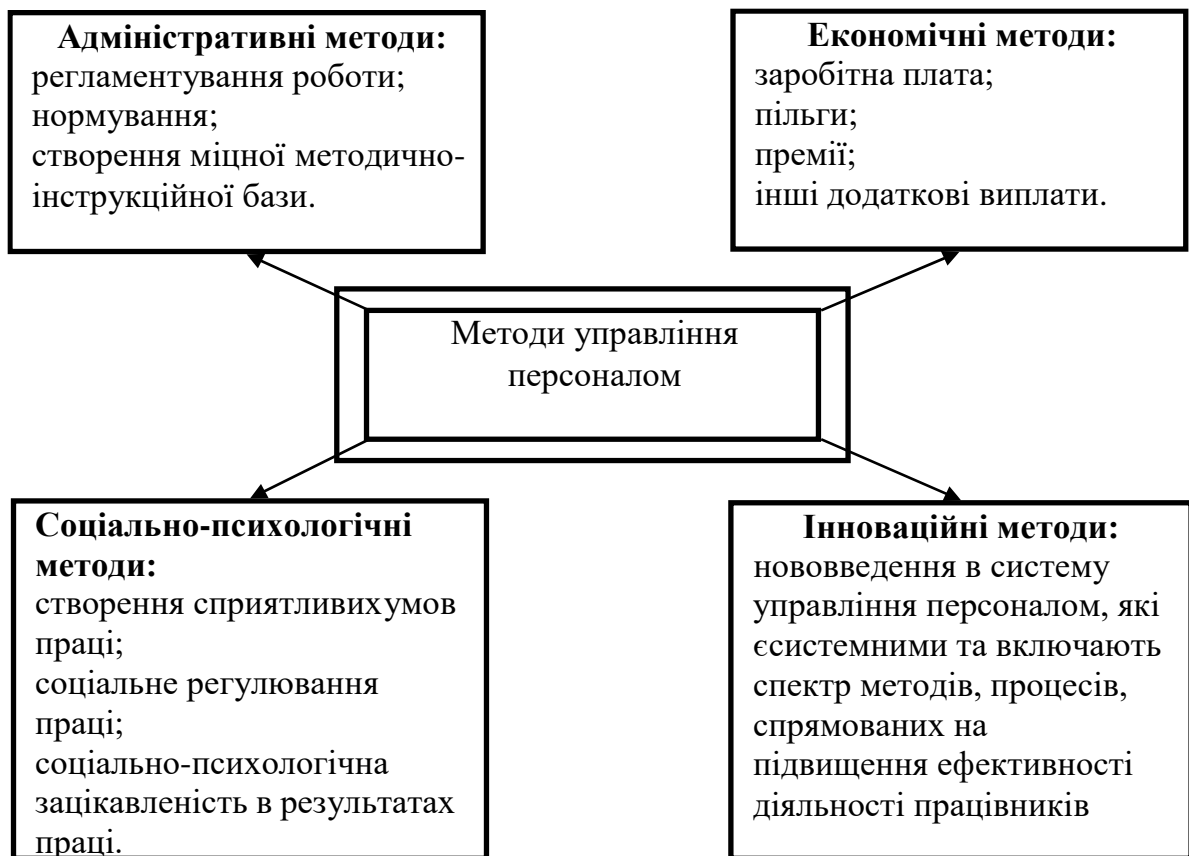


Рисунок 1.9 – Сукупність методів управління персоналом [19, 21]

Крім наведеного на рис. 1.5 до них відносяться:

1. Планування персоналу та визначення потреби в ньому.
2. Оцінка руху кадрів в організації.
3. Оцінка використання персоналу.
4. Оцінка витрат на заробітну плату і матеріальне забезпечення персоналу.

Розглянемо їх більш детально.

1. У плануванні персоналу потреби у працівниках, необхідні для досягнення цілей підприємства. Вони визначаються кількісно, якісно, у часі та просторі. Планування персоналу базується відповідно до політики розвитку підприємства та кадрової політики. Планування персоналу стає все більш важливим для забезпечення стратегії розвитку підприємства, оскільки

належне врахування майбутніх потреб забезпечує чітке управління при розробці планів підвищення кваліфікації та роботи з резервами.

Метою планування персоналу є визначення його кількісного та якісного складу, що забезпечує розвиток підприємства у короткостроковій, середньостроковій та довгостроковій перспективі.

На початку планування персоналу потрібно здійснювати планування потреб, тобто визначення якісних і кількісних потреб у трудових ресурсах на основі економічного стану підприємства.

Щоб забезпечити ефективне покриття потреб підприємства в потрібному персоналі, необхідно враховувати кон'юнктуру ринку товарів і послуг, також необхідно знати кон'юнктуру ринку праці, що є передумовою для досягнення його цілей.

Бажано провести дослідження ринку для визначення поточних і майбутніх потреб у персоналі щодо кількості та якості робочої сили, розвитку діяльності підприємства для прогнозування та власної підготовки нових робочих місць, набору співробітників, особистісні характеристики яких відповідають потребам підприємства.

Планування потреби здійснюється за категоріями персоналу з поділом працівників на керівників, фахівців, службовці та робітники. За основними і допоміжними виробництвами потреба в працівниках планується окремо за професією та за кваліфікацією. За інформацією керівництва підприємства керівники, спеціалісти та службовці групуються за видами діяльності.

Порівняння планової потреби з фактичною чисельністю працівників дає змогу визначити зміни чисельності по підприємству та у робочих групах, за професіями та кваліфікаціями, що є основою для розробки програм розвитку працівників. При цьому вакансії переважно використовуються для ротації працівників, планування кар'єри та професійного зростання, перепідготовки та розробки програм підвищення кваліфікації працівниками, для успішного оволодіння навичками на нових робочих місцях. Джерелом заміщення вакантних посад повинні бути в першу чергу працівники, які

вивільнилися з інших видів робіт і виробництв.

Якісна потреба визначається виходячи з професійно-кваліфікаційного розподілу робіт, вимог до робіт і посад, штатного розпису всього підприємства та його структурних підрозділів.

Планування персоналу базується на прогнозуванні, на основі якого визначається потреба в основному або додатковому наймі персоналу. При цьому враховуються їх якісні та кількісні характеристики. Набір персоналу планується на основі майбутніх потреб з урахуванням таких запитів: надання пріоритету внутрішньому найму працівників над зовнішніми працівниками, запрошення на роботу навчених працівників, залучення працівників, що потребують особливого соціально захисту, наприклад інвалідів тощо. Якісне та кількісне планування набору персоналу передбачає визначення чисельності працівників кожної категорії.

Підбір персоналу може здійснюватися за такими процедурами: аналіз поданих разом із заявою документів; анкетування та співбесіди на робочому місці; психологічне тестування; оцінка особистісних якостей працівника шляхом моделювання ситуацій, характерних для даного робочого місця.

Також важливо планувати вивільнення працівників, яке пов'язане з появою надлишку робочої сили порівняно з її плановою потребою. При цьому слід з'ясувати причини надлишку робочої сили шляхом обстеження структурних підрозділів і визначення, в яких з них виник надлишок персоналу. Необхідно вчасно або заздалегідь спланувати вивільнення працівників і скоротити цей «надлишок». Прогнозування вивільнення працівників та планування альтернативного їх використання потрібно здійснювати з використанням таких інструментів: відмова від прийому нових працівників, їх звільнення за власним бажанням, передчасне скорочення штату за програмами лояльності та бонусними програмами (з виплатою вихідної допомоги), а також дострокове звільнення працівників шляхом сприяння уникненню надлишку робочої сили.

2. Оцінка руху кадрів на підприємстві здійснюється за допомогою



таких показників: показник обороту персоналу; коефіцієнт стабільності персоналу; коефіцієнт плинності персоналу; коефіцієнт змінності персоналу. Розрахунок даних показників наведений у додатку А.

3. Використання персоналу – це комплекс заходів, спрямованих на створення умов для максимально ефективного залучення потенціалу працівників у виробничий процес. Це необхідно для виконання цілей підприємства, захисту інтересів працівників і забезпечення дотримання трудового законодавства в процесі роботи.

Виходячи з цих принципів, раціональне використання трудових ресурсів означає досягнення кількісного та якісного балансу між робочими місцями та персоналом, що їх займають. Також цей процес включає поширення гнучких форм зайнятості, забезпечення належних умов праці тощо.

Використання працівників оцінюється з метою: 1) кадрового забезпечення підприємства в цілому та по кожній окремій професії або категорії. 2) визначення показників використання персоналу та продуктивності праці. 3) виявлення факторів, що впливають на зміну показників завантаженості персоналу підприємства. 4) визначення резервів більш повного та ефективного використання трудових ресурсів підприємства.

Наявність персоналу підприємства визначається шляхом порівняння чисельності працівників із запланованими потребами. Таке визначення має бути зроблено також за категоріями та професіями. З цією ж метою здійснюється оцінка якісного складу персоналу через аналіз відповідності кваліфікації працівників складності робіт, які ними виконуються. Така оцінка здійснюється шляхом порівняння тарифного розряду роботи з середнім тарифним розрядом працівника. Якісний склад персоналу залежить від віку працівників, їхньої освіти, досвіду, стажу роботи тощо. Тому в процесі цієї оцінки також вивчаються зміни у складі працівників за переліченими факторами.

Використання персоналу підприємства потрібно оцінювати на основі дослідження використання фонду робочого часу та продуктивності праці. Оцінка використання фонду робочого часу здійснюється за окремими категоріями працівників, за окремими графіками роботи, а також в цілому по підприємству. Зменшення обсягу виробництва за рахунок втрат робочого часу може бути компенсоване за рахунок підвищення продуктивності праці персоналу підприємства. Тому актуальною задачею є аналіз продуктивності праці. Вона є показником, який характеризує ефективність витрат праці.

4. Оцінка витрат на заробітну плату і матеріальне забезпечення персоналу починається з оцінки фонду оплати праці, аналізу його динаміки та структури. Також потрібно здійснювати оцінку тарифного фонду оплати праці. Такий аналіз здійснюється окремо по категоріям, професіям, а також може здійснюватися по окремим працівникам.

В ході оцінки заробітної плати необхідно аналізувати рівень середньої заробітної плати працюючих і робітників, здійснювати оцінку диференціації заробітної плати. Необхідною умовою ефективної роботи підприємства перевищення індексу росту продуктивності праці над індексом росту заробітної плати. Якщо коефіцієнт випередження більше за одиницю, то управління персоналом та політика підприємства у галузі оплати його праці побудована правильно, і навпаки.

Отже, на основі розглянутих теоретичних засад щодо визначення мети, завдань, функцій, та методів у керівництва підприємства є можливість здійснювати якісне управління персоналом підприємства. Підсумовуючи визначимо, що розглянуті теоретичні основи управління персоналом є дуже важливим напрямом менеджменту, оскільки правильне це дозволяє забезпечити стабільне підвищення результатів діяльності підприємства. На основі наведеної теорії здійснимо аналіз стану управління персоналом ТОВ «ТФ-К».

## 2 АНАЛІЗУПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ТФ-К»

### 2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «ТФ-К»

Дослідження управління персоналом у даній бакалаврській роботі здійснюється на прикладі діяльності Товариство з обмеженою відповідальністю «ТФ-К», яке знаходиться за адресою: Україна, 04211, місто Київ, Оболонська набережна, будинок 3, Корпус 2А.

ТОВ «ТФ-К» було засноване 14.04.2004 року Кургановим Є.В. з статутним капіталом 50 тис. грн. Це сучасне підприємство, яке основним напрямом функціонування визначає поставку на український ринок сучасних технологічних матеріалів та обладнання, а також комплексне обслуговування клієнтів: проектування, розрахунок основних параметрів, способів монтажу та обслуговування.

Основні види діяльності ТОВ «ТФ-К» наведені на рис. 2.1.

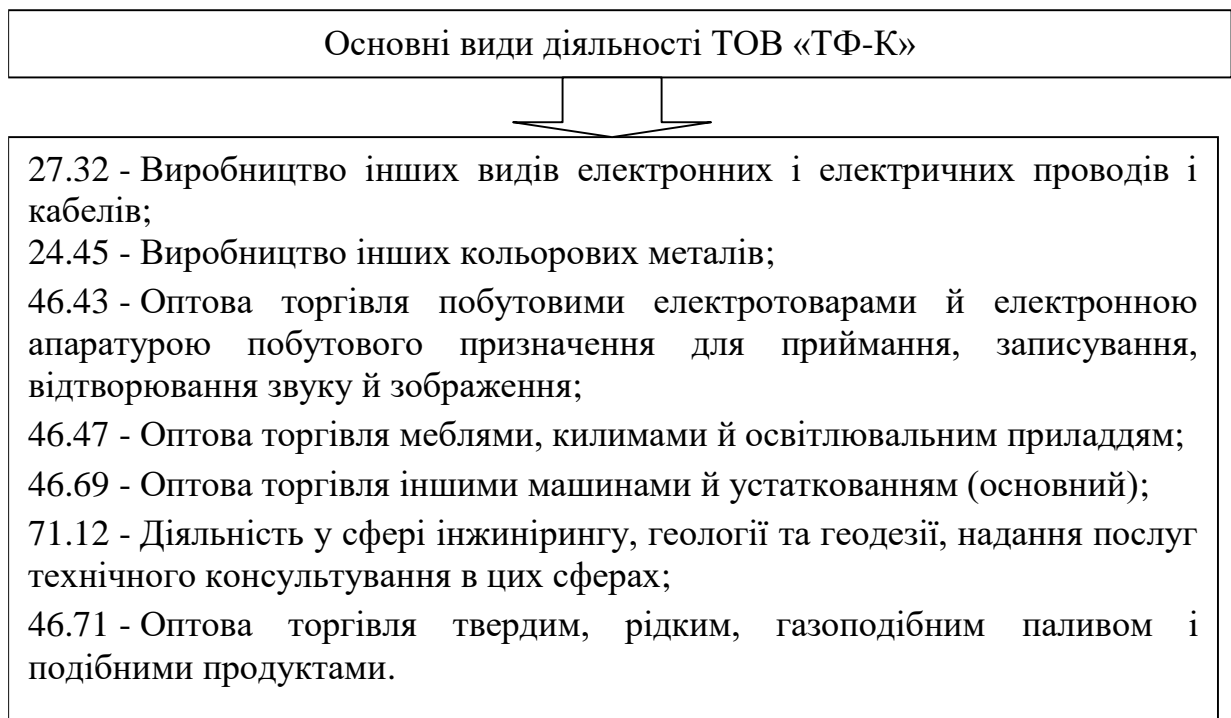


Рисунок 2.1 – Основні види діяльності ТОВ «ТФ-К»

ТОВ «ТФ-К» реалізує продукцію для ринку енергетики більше впродовж 25 років. За цей період було виконано більше 40 проектів, сформовано клієнтську базу, що налічує близько 10000 клієнтів.

Основними партнерами ТОВ «ТФ-К» є компанії TELE-FONIKA Kable, Польща; CELLPACK, Німеччина.

Основні пропозиції ТОВ «ТФ-К» на українському ринку наведені на рис. 2.2.

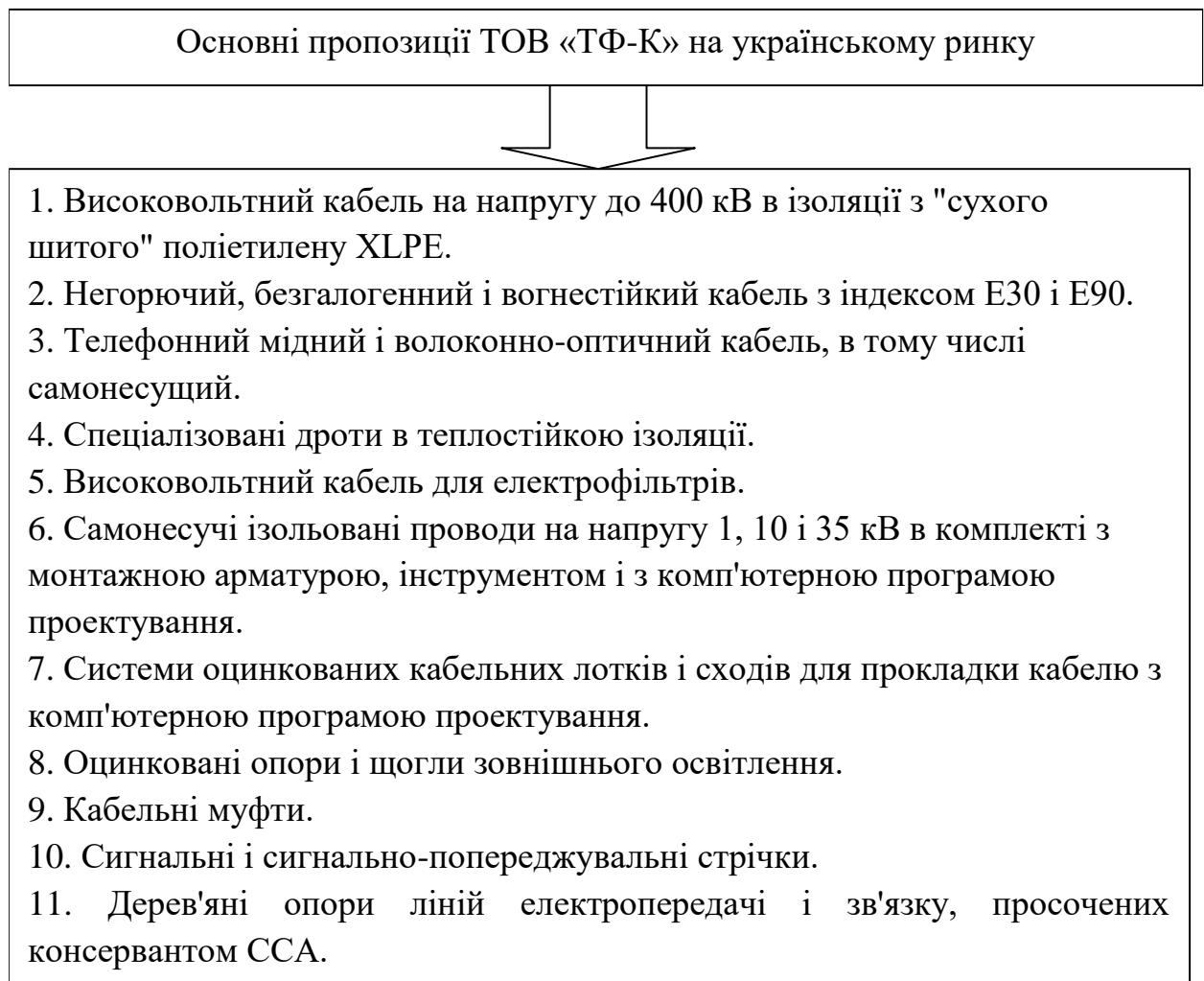


Рисунок 2.2 – Основні пропозиції ТОВ «ТФ-К» на українському ринку

На рис. 2.3. наведена організаційна структура ТОВ «ТФ-К».

Отже, на рис. 2.3 продемонстровано, що у ТОВ «ТФ-К» застосовується лінійно-функціональна організаційна структура управління. Ця структура представляє собою синтез лінійної і функціональної структур.



Рисунок 2.3 – Організаційна структура ТОВ «ТФ-К».

При цьому у лінійного керівника з'являються можливості формувати осередки за функціональним напрямками. Організаційна структура ТОВ «ТФ-К» дає змогу організувати управління за лінійною схемою, а функціональні підрозділи є допоміжними для вирішення управлінських завдань. При цьому лінійних керівників не підпорядковані керівникам функціональних підрозділів.

Для розуміння ефективності діяльності ТОВ «ТФ-К» проведемо відповідний аналіз, який здійснюється на основі дослідження динаміки доходів, витрат, прибутків та інших економічних показників. Результати аналізу діяльності ТОВ «ТФ-К» наведені у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Аналіз основних показників діяльності ТОВ «ТФ-К» у 2020-2022 рр., тис.грн.

Показник	Рік			Відхилення 2021 р. від 2020 р.		Відхилення 2022 р. від 2021 р.	
	2020	2021	2022	абс.	відн., %	абс.	відн., %
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	109371	95610	75089	-13761	-12,6	-20521	-21,5
2. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	75620	66799	52540	-8820,8	-11,7	-14259	-21,3
3. Валовий прибуток (збиток)	33751	28811	22549	-4940,2	-14,6	-6261,9	-21,7
4. Прибуток (збиток) до оподаткування	1610	66	-1436	-1544,2	-95,9	-1501,9	-2278,8
4. Чистий прибуток (збиток)	1433	58	-1436	-1375	-96,0	-1494	-2575,9
5. Активи	51080	41880	38630	-9200	-18,0	-3250	-7,8
6. Зобов'язання	12199	12065	14116	-134	-1,1	2051	17,0
7. Капітал	38881	29815	24514	-9066	-23,3	-5301	-17,8

З таблиці 2.1 видно, що чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у 2020 році становив 109371 тис. грн., у 2021 році його обсяг зменшився на 13761 тис. грн. або на 12,6%. При цьому собівартість реалізованої продукції у 2020 році дорівнювала 75620 тис. грн., у 2021 році вона зменшилась на 8820,8 тис. грн., або на 11,7%. Розглядаючи динаміку чистого доходу і собівартості у 2022 році порівняно з 2021 року можна бачити, що продовження зменшення цих показників. Так у 2022 році чистий дохід (виручка) від реалізації продукції зменшилася на 20521 тис. грн., або на 21,5%. Аналогічно зменшувалася і собівартість реалізованої продукції на 14259 тис. грн., або на 21,3%.

Зменшення чистого доходу та собівартості реалізованої продукції призвело до зменшення прибутку. У 2020 та 2021 роках ТОВ «ТФ-К» було прибутковим, а у 2022 році отримало збиток, що пояснюється військовими діями в Україні та неможливістю ефективно вести бізнес у військових умовах. Отже, у 2020 році валовий прибуток ТОВ «ТФ-К» становив 33651 тис. грн., прибуток до оподаткування – 1610 тис. грн., а чистий прибуток – 1433 тис. грн. Така різниця між валовим прибутком та іншими видами прибутку пояснюється великою сумою адміністративних витрат та витрат на збут. Специфіка діяльності ТОВ «ТФ-К», розвиток торгової мережі, пошук та залучення нових клієнтів пояснює необхідність витрачання великої кількості коштів на рекламу та збут. А велика частка адміністративного персоналу, що демонструє організаційна структура ТОВ «ТФ-К», призводить до високої суми адміністративних витрат.

Валовий прибуток підприємства у 2021 році склав 28811 тис. грн., а у 2022 році – 22549 тис. грн. Отже, можна бачити зменшення валового прибутку на 14,6% та на 21,7% відповідно. Прибуток (збиток) до оподаткування у 2021 році складав 66 тис. грн., тобто він зменшився порівняно з попереднім роком 1544,2 тис. грн., або на 95,9%. У 2022 році продовжилося зменшення прибутку до оподаткування на 1501,9 тис. грн. або у 228 разів. Відповідно у 2022 році ТОВ «ТФ-К» отримало збиток у розмірі

1436 тис. грн. Така сама сума чистого збитку була у 2022 році, оскільки отримуючи чистий збиток підприємство не сплачувало податок на прибуток. У попередні роки чистий прибуток мав аналогічні зміни як прибуток до оподаткування, що можна бачити на рис. 2.4.

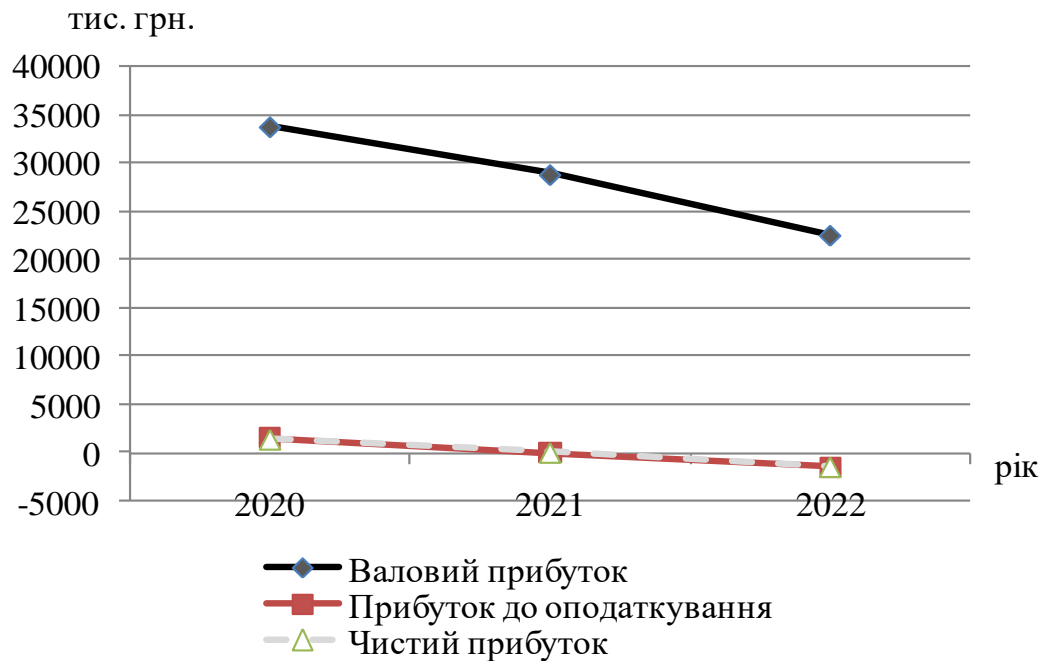


Рисунок 2.4 – Динаміка прибутків ТОВ «ТФ-К» у 2020-2022 роках

Аналізуючи баланс ТОВ «ТФ-К» можна дійти висновку, що сума активів підприємства постійно зменшувалася – на 9200 тис. грн. або на 18% у 2021 році та на 3250 тис. грн. або на 7,8% у 2022 році порівняно з попередніми.

Що стосується капіталу, то його розмір також зменшувався. У 2020 році величина капіталу складала 38881 тис. грн. А вже на кінець 2021 року – 29815 тис. грн., тобто зменшення склало 9066 тис. грн., або 23,3%. У 2022 році капітал ТОВ «ТФ-К» продовжував зменшуватися і становив 24514 тис. грн., тобто зменшення склало 5301 тис. грн., або 17,18%.

Негативним моментом діяльності ТОВ «ТФ-К» стало зростання зобов'язань у 2022 році. У 2021 році порівняно з попереднім 2020 роком змін



майже не було, а у наступному 2022 році зростання зобов'язань склало 2051 тис. грн., або 17%.

Динамічні зміни активів, капіталу та зобов'язань у 2020-2022 роках зображені на рис. 2.5.

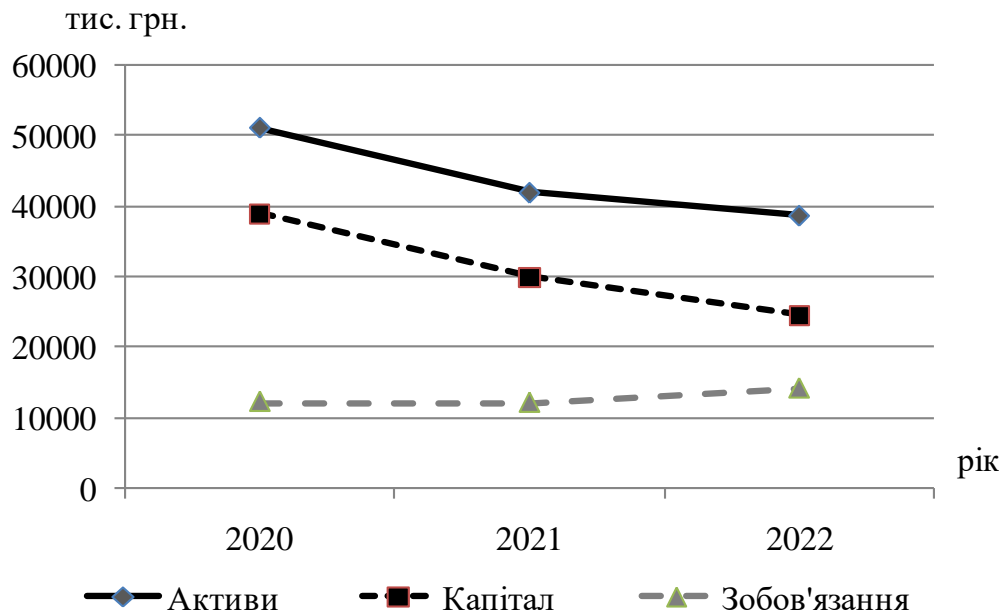


Рисунок 2.5 – Динамічні зміни активів, капіталу та зобов'язань у 2020-2022 роках

Такі динамічні зміни суттєво вплинули на фінансові показники ТОВ «ТФ-К» у 2020-2022 роках. Показники фінансової стійкості та ліквідності наведені у табл. 2.2.

За даними табл. 2.2 видно, що ТОВ «ТФ-К» було фінансово стійким, що свідчать коефіцієнт автономії (фінансової незалежності), який більше нормативного значення – 0,5. Відповідно коефіцієнт заборгованості повинен бути менше 0,5, що дійсно так. Важливим є коефіцієнт фінансового ризику (нормативне значення – менше 1). Він показує частку зобов'язань, що припадає на 1 грн. капіталу. Отже, у 2020 році на 1 грн. власного капіталу приходилося 0,31 грн. зобов'язань, у 2021 році вже 0,4 грн., а у 2022 році – 0,58 грн. Тобто залежність ТОВ «ТФ-К» від позикового капіталу поступово зростала, однак фінансова стійкість все ж зберігалася.

Таблиця 2.2 – Динаміка показників фінансової стійкості та ліквідності ТОВ «ТФ-К» у 2020-2022 рр.

Показник	Рік			Абсолютне відхилення	
	2020	2021	2022	2021-2020	2022-2021
1. Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності)	0,76	0,71	0,63	-0,05	-0,08
2. Коефіцієнт фінансового ризику	0,31	0,40	0,58	0,09	0,17
3. Коефіцієнт заборгованості	0,24	0,29	0,37	0,05	0,08
4. Власні оборотні кошти, тис. грн.	24788	17872	15108	-6916	-2764
5. Коефіцієнт поточної ліквідності	3,03	2,48	2,07	-0,55	-0,41
6. Коефіцієнт швидкої ліквідності	2,31	1,52	1,14	-0,79	-0,38
7. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,62	0,44	0,12	-0,18	-0,32
8. Коефіцієнт маневреності капіталу	0,64	0,60	0,62	-0,04	0,02

Підтвердженням фінансової стійкості ТОВ «ТФ-К» є наявність власних оборотних коштів. Їх сума мала позитивне значення, незважаючи на зменшення її у динаміці. У 2021 році сума власних оборотних коштів зменшилася на 6916 тис. грн., а у 2022 році – на 2764 тис. грн. порівняно з попередніми роками. Також наявність власних оборотних коштів свідчить про ліквідність балансу ТОВ «ТФ-К».

Коефіцієнт поточної ліквідності у 2020 році становив 3,03 частки од. та зменшувався до 2,07 частки од. у 2022 році. У всі аналізовані роки коефіцієнт поточної ліквідності відповідав нормативному значенню – від 1,5 до

2,0 часток од. Аналогічні зміни відбувалися за коефіцієнтами швидкої та абсолютної ліквідності. Перший зменшився з 2,31 часток од. у 2020 році до 1,14 часток од. у 2022 році. Другий – з 0,62 часток од. у 2020 році до 0,12 часток од. у 2022 році. Коефіцієнт швидкої ліквідності у 2020-2022 роках відповідав нормативу (від 0,5 до 1,5 часток од.), а коефіцієнт абсолютної ліквідності з нормативом від 0,25 до 0,5 часток од. у 2022 році не відповідав потрібному значенню. Це говорить про погіршення рівня ліквідності підприємства та неспроможність у 2022 році миттєво розрахуватися за найбільш терміновими активами ТОВ «ТФ-К».

Наостанок аналізу діяльності ТОВ «ТФ-К» проаналізуємо показники рентабельності підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Показники рентабельності ТОВ «ТФ-К» та їх динаміка у 2020-2022 роках

Показник	Рік			Абсолютне відхилення	
	2020	2021	2022	2021-2020	2022-2021
1. Рентабельність продажів	30,9	30,1	30,0	-0,7	-0,1
2. Рентабельність продукції, робіт, послуг	44,6	43,1	42,9	-1,5	-0,2
3. Рентабельність активів	2,8	0,1	-3,7	-2,7	-3,9
4. Рентабельність капіталу	3,7	0,2	-5,9	-3,5	-6,1

Отже, рентабельність продажів, як відношення валового прибутку до чистого доходу (виручки) від реалізації продукції підприємства, постійно впродовж 2020-2022 років підтримувалася на рівні 30%. Рентабельність продукції, робіт та послуг як відношення валового прибутку до собівартості незначно зменшилася з 44,6% у 2020 році до 42,9% у 2022 році. Внаслідок того, що прибуток до оподаткування та чистий прибуток були дуже

незначними. то можна спостерігати дуже незначну рентабельність за активами та капіталом. Рентабельність активів у 2020 році мала значення 2,8% та зменшилася до -3,7% у 2022 році. Рентабельність капіталу також мала такі самі тенденції. Вона становила 3,7% у 2020 році та перейшла у збитковість – 5,9% у 2022 році.

Підсумовуючи проведений аналіз можна визначити, що ТОВ «ТФ-К» у 2022 році суттєво погіршило свої показники діяльності та стало збитковим, хоча фінансові показники характеризують стійкість та ліквідність підприємства. Основною причиною стала військова агресія РФ та погіршення економічної ситуації в Україні. Однак завдяки професійного та ефективно працюючого персоналу ситуація на підприємстві не була критичною. Зважаючи на це у наступному пункті потрібно проаналізувати персонал ТОВ «ТФ-К».

## 2.2. Аналіз динаміки та структури персоналу ТОВ «ТФ-К»

Для управління персоналом підприємства ТОВ «ТФ-К» керівництву необхідно мати висококваліфікований колектив, який прагне якомога краще працювати. Особлива увага повинна приділятися навчанню персоналу, що також великою мірою має сприяти підвищенню продуктивності праці.

Управління чисельністю і складом працівників є найбільш відповідальною ланкою в загальній системі управління персоналом ТОВ «ТФ-К». Для управління чисельністю і складом персоналу у ТОВ «ТФ-К» діє штатний розклад. Також існує функціональний, технологічний та кваліфікаційний поділ праці. В організаційній структурі підприємства є відділ кадрів, у якому працює менеджер по персоналу, який здійснює облік робочого часу, веде облік прийняття та звільнення працівників, складає звітність, проводить аналіз та контроль стану управління персоналом.

Для ефективного управління чисельністю та складом персоналу

потрібно здійснювати аналіз динаміки та структури працівників підприємства.

Далі використовуючи дані таблиці 2.4, проведемо аналіз чисельності і складу працівників ТОВ «ТФ-К» за 2020-2022 рр.

Таблиця 2.4 – Аналіз динаміки чисельності і складу працівників ТОВ «ТФ-К» у 2020-2022 роках, осіб

Показники	Рік			Абсолютне відхилення	
	2020	2021	2022	2020-2021	2021-2022
1.Адміністративно-управлінський персонал, в т.ч.	13	14	13	1	-1
1.1. вище керівництво	3	3	3	0	0
1.2. фахівці функціональних підрозділів	10	11	10	1	-1
2.Чисельність працівників торговельного сектору, в т.ч.	36	35	26	-1	-9
2.1.жінки	12	9	7	-3	-2
2.2.чоловіки:	24	26	19	2	-7
18-30 років	11	9	9	-2	0
31-50 років	9	11	7	2	-4
50-59 роки	4	6	3	2	-3
3.Чисельність працівників сервісного сектору	13	12	12	-1	0
4.Інший персонал	7	6	6	-1	0
Усього персоналу	69	67	57	-2	-10

Як видно з таблиці 2.4 загальна чисельність персоналу підприємства

ТОВ «ТФ-К» не залишається постійною, а змінювалася внаслідок того, що підприємство здійснювало найм і звільнення працівників відповідно до власних потреб. Як свідчать дані таблиці, чисельність персоналу ТОВ «ТФ-К» у 2020 році склала 69 штатних одиниць, що на 2 особи більше ніж у 2021 році. У 2022 році чисельність персоналу суттєво зменшилася порівняно з попереднім роком на 10 осіб і склала 57 осіб за штатним розкладом.

Що стосується основних категорій персоналу, то адміністративно-управлінський персонал майже не змінювався, лише у 2021 році було зростання на 1 особу та повернення до штатного розкладу 2020 році у 2022 році. Чисельність працівників торговельного сектору зменшилася на 1 особу у 2021 році та на 9 осіб у 2022 році. Це пов'язано зі зменшенням потреби у продавцях продукції в магазинах внаслідок зменшення обсягів продажів, що викликано війною. Чисельність працівників сервісного сектору майже не змінювалася, лише відбулося зменшення у 2021 році на одну особу. Так само відбулося зменшення на 1 особу і за іншим персоналом.

Динаміка загальної чисельності і складу працівників ТОВ «ТФ-К» за 2020-2022 рр. наведена на рис.2.6.

Одним із якісних параметрів в аналізі персоналу є статево-віковий склад працівників підприємства. На прикладі торговельного сектору у ТОВ «ТФ-К» можна бачити, що основу його працівників складають чоловіки, серед яких переважають особи віком 18-30 років.

Таким чином, керівництву компанії вдалося сформувати висококваліфікований колектив, який прагне якомога краще працювати. Особлива увага приділяється навчанню персоналу, що також великою мірою сприяє підвищенню продуктивності праці. Тому ТОВ «ТФ-К» постійно до війни робив інвестиції в свій розвиток.

Для характеристики ефективного використання трудових ресурсів ТОВ «ТФ-К» необхідно проаналізувати якісний склад персоналу. Це можна зробити за допомогою аналізу рівня освіти працівників (табл.2.6).

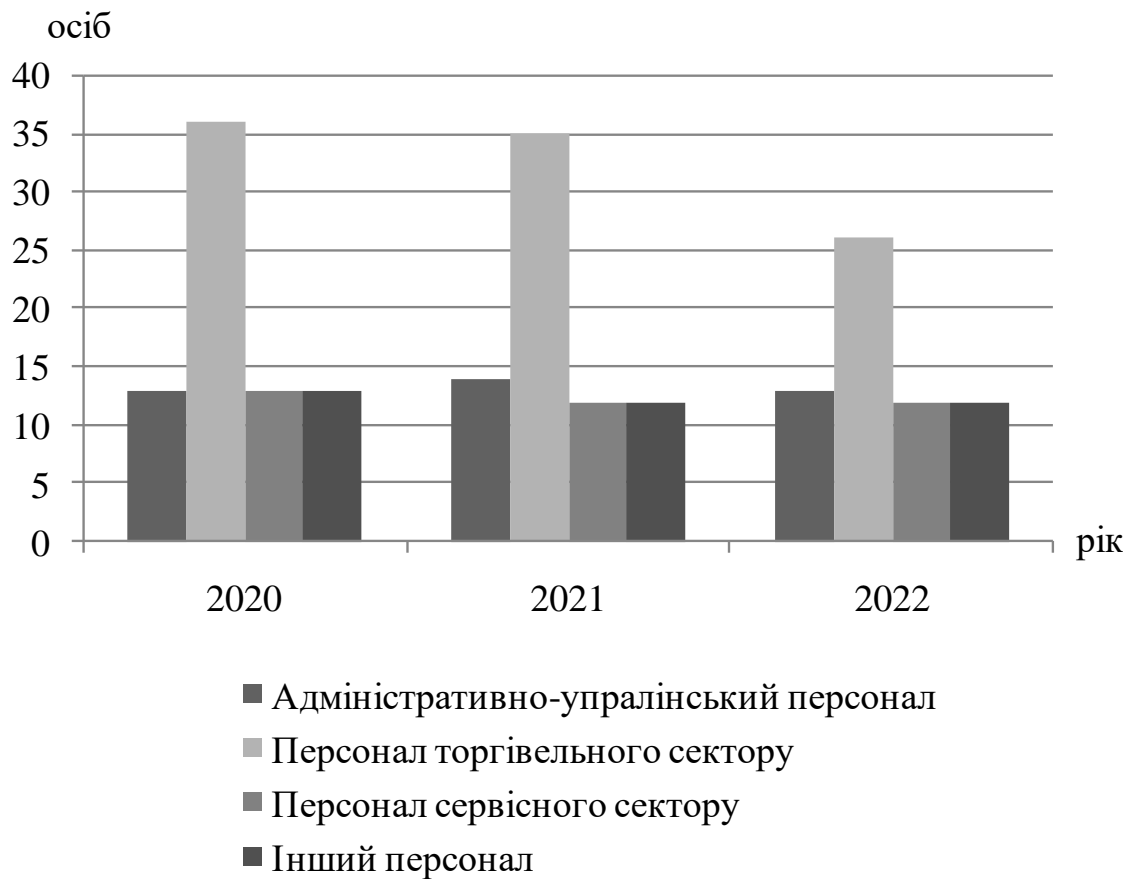


Рисунок 2.6 – Динаміка чисельності і складу працівників ТОВ «ТФ-К» у 2020-2022 рр.

Таблиця 2.5 – Аналіз динаміки рівня освіти працівників ТОВ «ТФ-К» у 2020-2022 рр., осіб

Показники	Рік			Абсолютне відхилення	
	2020	2021	2022	2020-2021	2021-2022
Працівники, які мають:					
середню спеціальну освіту	27	25	18	-2	-7
вищу освіту	25	28	26	3	-2
середню освіту	16	15	11	-1	-4
іншу освіту	1	1	1	0	0
Усього	69	69	56	0	-13

Як видно з таблиці 2.5 на підприємстві ТОВ «ТФ-К» у 2020 році вищу

освіту мало 25 осіб, середню спеціальну – 25 осіб, середню освіту – 16 осіб, іншу освіту – 1 особа. У 2021 році кількість працівників з вищою освітою зросла на 3 особи, при цьому кількість працівників з середньою та середньою спеціальною зменшилася на 1 особу та 2 особи відповідно.

У 2022 році продовжилося зменшення працівників, переважно тих, що мали середню та середню спеціальну освіту: кількість осіб з середньою спеціальною освітою зменшилася на 7 осіб, з середньою – на 4 особи, з вищою – на 2 особи.

Працівники з середньою освітою задіяні в основному в обслуговуванні діяльності підприємства та в торговельному секторі. Працівники зі середньою спеціальною освітою працюють переважно в торговельному та сервісному секторах. А працівники з вищою освітою – в управлінні, у функціональних підрозділах та в сервісі.

Динаміку рівня освіти працівників ТОВ «ТФ-К» у 2020-2022 рр. можна продемонструвати на рис.2.7.

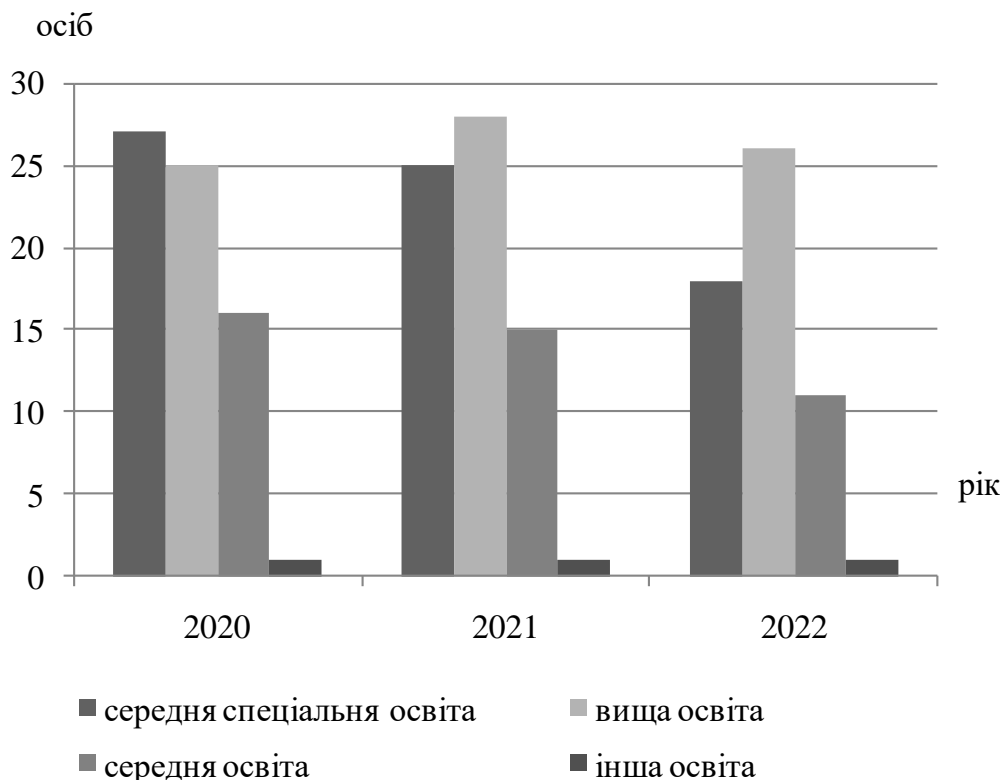


Рисунок 2.7 – Динаміка рівня освіти працівників ТОВ «ТФ-К»  
У 2020-2022 рр.



Таким чином, можна бачити підвищення якості персоналу ТОВ «ТФ-К» за рахунок підвищення рівня освіти. У даному підприємстві відбувається добір кадрів із відповідною фаховою освітою, підвищення вимог до рівня освіти працівників підприємства, щоб наблизити його до вимог стандартів, що вимагаються продукцією яку реалізовує ТОВ «ТФ-К». Позитивним у процесі формування кадрів підприємства є великий досвід його працівників, тому що середній стаж роботи працівників підприємства складає приблизно 5-8 років.

Хоча необхідно постійно підвищувати рівень кваліфікації й освіти працівників шляхом проведення курсів перепідготовки кадрів, що вже мають фахову освіту.

Далі для дослідження управління персоналом ТОВ «ТФ-К» проведемо аналіз показників руху працівників (табл. 2.6).

Як видно з таблиці 2.6 на кінець року штатна чисельність персоналу ТОВ «ТФ-К» на кінець року постійно зменшувала на 2 та на 10 осіб у 2021 та у 2022 році. При цьому середньоспискова чисельність працівників ТОВ «ТФ-К» у 2020-2022 роках була більше, ніж штатна чисельність, що пояснюється зменшенням кількості працівників та більш високої їх чисельністю у попередньому періоді. Потрібно зауважити, що середньоспискова чисельність працівників розраховується з урахуванням кількості прийнятих та звільнених працівників впродовж аналізованих періодів. Темп росту середньоспискової чисельності ТОВ «ТФ-К» у 2021 становив 97,1%, а у 2022 році – 91,2%.

Оптимізація руху персоналу на підприємстві стає можливим завдяки поліпшенню організації праці, створенню працівникам кращих умов праці, що відповідно веде до сталості кадрів, підвищення їх кваліфікації, високої продуктивності праці.

Необхідно зазначити, що у 2020 році на роботу у ТОВ «ТФ-К» було прийнято 2 особи, а у 2021 році 3 особи, що на 1 особу більше. При цьому вибуло у 2020 році 3 працівники, а у 2021 році – 5 працівників (на 2 особи

менше), всі за власним бажанням.

Таблиця 2.6 – Динаміка показників руху персоналу ТОВ «ТФ-К» у 2020-2022 рр.

Показники	Рік			Відхилення, 2020-2021		Відхилення, 2021-2022	
	2020	2021	2022	абс., +/-	Темп росту, %	абс., +/-	Темп росту, %
1.Штатна чисельність персоналу на кінець року, осіб	69	67	57	-2	97,1	-10	85,1
2.Середньоспискова чисельність працівників, осіб	70	68	62	-2	97,1	-6	91,2
3.Прийнято працівників, осіб	2	3	2	1	150,0	-1	66,7
4.Вибуло працівників, осіб	3	5	12	2	166,7	7	240,0
з них за власним бажанням, осіб	3	5	10	2	166,7	5	200,0
5. Коефіцієнт прийому, %	2,86	4,41	3,23	1,55	-	-1,19	-
6.Коефіцієнт звільнення, %	4,29	7,35	19,35	3,07	-	12,00	-
7.Коефіцієнт постійного складу, %	91,43	86,76	69,35	-4,66	-	- 17,41	-
8.Коефіцієнт плинності кадрів, %	4,29	7,35	16,13	3,07	-	8,78	-

У 2022 році можна спостерігати суттєву оптимізацію кадрів у ТОВ «ТФ-К» відповідно до сучасних умов війни та військової економіки. Отже, у

цей період було прийнято 2 працівники на посади працівників, які пішли на пенсію, тобто темп росту прийнятих складав 66,7%. А звільнено було 12 працівників, у тому числі 10 осіб за власним бажанням, 2 особи внаслідок закінчення трудового контракту. Отже темп росту звільнення складав 240%. Як зазначалося раніше, це сталося за рахунок зменшення обсягів реалізації внаслідок війни та закриття торгової точки ТОВ «ТФ-К».

Підсумовуючи можна зазначити, що у ТОВ «ТФ-К» достатньо раціонально здійснюється управління чисельністю та складом персоналу. Можна бачити, що динамічні та структурні зміни у складі працівників відбувалися керовано, відповідно до запитів підприємства, зменшення обсягів реалізації продукції, робіт та послуг, а також зовнішніх факторів впливу на діяльність підприємства.

### 2.3. Аналіз ефективності праці та заробітної плати персоналу ТОВ «ТФ-К»

Досліджуючи діяльність підприємства у сфері управління персоналом доцільно аналізувати ефективність праці та заробітної плати працівників.

У ТОВ «ТФ-К» процеси аналізу та управління персоналом здійснює менеджер по персоналу. У його функції покладено збір інформації та її аналізування стосовно ефективності використання працівників у трудовому процесі, а також їхньої оплати праці.

Основними показниками ефективності праці та використання персоналу у 2020-2022 роках у ТОВ «ТФ-К» є продуктивність праці (виробіток продукції на 1 працівника), фондоозброєність працівника, працевісткість та рентабельність трудових ресурсів підприємства.

У табл. 2.7 наведена динаміка основних показників ефективності праці та використання персоналу ТОВ «ТФ-К» у 2020-2022 роках.

Таблиця 2.7 – Динаміка основних показників ефективності праці та використання персоналу ТОВ «ТФ-К» у 2020-2022 роках

Показники	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення	
				2020-2021	2020-2021
1. Продуктивність праці (виробіток продукції на одного працівника), тис. грн./осіб	1562,4	1406,0	1211,1	-156,4	-194,9
2. Фондоозброєність праці, тис. грн./осіб	201,33	175,64	151,72	-25,7	-23,9
3. Працемісткість продукції, тис. грн./тис. грн.	0,11	0,14	0,15	0,03	0,01
4. Рентабельність трудових ресурсів, %	11,7	0,4	-12,8	-11,3	-13,2

За даними табл. 2.7 видно, що продуктивність праці, яка визначається як відношення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції, робіт, послуг до середньоспискової чисельності працівників, у ТОВ «ТФ-К» постійно зменшувалася з 1562,4 тис. грн./осіб до 1211,1 тис. грн./осіб. Тобто відбувалося абсолютне відхилення даного показника у 2021 році порівняно з 2020 роком на 156,4 тис. грн./осіб та у 2022 році порівняно з 2021 роком на 194,9 тис. грн./осіб. Це є негативним моментом, що говорить про зниження ефективності праці на підприємстві.

Фондоозброєність праці у ТОВ «ТФ-К», яка визначається як відношення середньої вартості основних засобів до середньоспискової чисельності працівників підприємства, також постійно зменшувалася впродовж аналізованого періоду з 2020 до 2022 року з 201,33 тис. грн./осіб до 151,72 тис. грн./осіб, тобто на 25,7 та 23,9 тис. грн./осіб. Це показник

характеризує ефективність праці, а його зменшення – погіршення цієї ефективності.

Що стосується працемісткості продукції підприємства, яка розраховується як відношення фонду оплати праці до чистого доходу (виручки) від реалізації продукції, то вона у ТОВ «ТФ-К» поступово зростала. Це є негативним явищем, оскільки говорить про погіршення ефективності праці підприємства. Отже, працемісткість продукції у 2020 році становила 0,11 тис. грн./тис. грн. Вона збільшилася у 2021 році на 0,03 тис. грн./тис. грн., а у 2022 році ще на 0,01 тис. грн./тис. грн.

Наостанок проаналізуємо показник рентабельності трудових ресурсів. Він у 2020 році становив 11,7%. У 2021 році відбулося його зменшення на 11,3%. А у 2022 році ТОВ «ТФ-К» мало збитковість трудових ресурсів, оскільки отримало збитки внаслідок війни з РФ.

Для аналізу економічних методів управлінської діяльності підприємства в сфері підвищення ефективності праці персоналу використовується система показників, серед яких основними є фонд основної заробітної плати, заохочувальні та компенсаційні виплати, у співставленні з обсягами відпрацьованих людино-годин, середньоспискової чисельності працівників тощо. На основі цих показників, при аналізі розраховуються аналітичні показники, переважно відносні, які характеризують не лише економічні способи мотивації праці, але і ефективність її використання на підприємстві.

Проаналізуємо динаміку абсолютних показників оплати праці персоналу ТОВ «ТФ-К» (табл. 2.8).

Таким чином, як видно з табл. 2.8 протягом аналізованих років фонд оплати праці персоналу ТОВ «ТФ-К» у 2021 році зріс порівняно з 2020 роком на 1191 тис. грн., або на 9,7%. У 2022 році відбулося його зменшення на 2203 тис. грн. або на 16,4%. Це сталося за рахунок зниження обсягів реалізації продукції та зменшення кількості працюючих.

Таблиця 2.8 - Аналіз динаміки фонду оплати праці працівників ТОВ «ТФ-К» у 2020-2022 рр.

Показники	Рік			Відхилення, 2020-2021		Відхилення, 2021-2022	
	2020	2021	2022	абс., +/-	Темп росту, %	абс., +/-	Темп росту, %
Фонд оплати праці всього, тис.грн., у т.ч.	12244	13436	11232	1191	109,7	-2203	83,6
Фонд основної заробітної плати	10377	10916	9476	538	105,2	-1439	86,8
Фонд додаткової заробітної плати	1024	1987	1421	963	194,0	-566	71,5
Інші заохочувальні та компенсаційні виплати	843	533	335	-310	63,2	-198	62,9

Обсяги основної та додаткової заробітної плати, а також інших компенсаційних виплат змінювалися неоднозначно. Фонд основної зарплати у 2021 році зріс на 538 тис. грн. порівняно з 2020 роком, у 2022 році зменшення на 1439 тис. грн. порівняно з 2021 роком. Фонд додаткової заробітної плати, куди включаються доплати за особливі умови праці, а також виробнича премія, у 2021 році зріс на 963 тис. грн. за рахунок реалізації надважливого проекту у короткі терміни. А вже у 2022 році зменшився на 566 тис. грн., тобто на 71,5%. Інші заохочувальні та компенсаційні виплати постійно зменшувалися за рахунок погіршення ефективності праці та відповідно зменшення матеріального заохочення працівників. Однак у 2022 році діяльність працівників ТОВ «ТФ-К»

зазнавала впливів, які не залежали від них (війна з РФ). А тому керівництвом було прийнято рішення про виплату працівникам компенсаційних виплат на суму 200 тис. грн. – по 3,5 тис. грн. на працівника.

Проаналізуємо далі чи була ефективною політика у сфері оплати праці у ТОВ «ТФ-К» і чи дійсно доцільним було витрачання коштів на матеріальне заохочення працівників. У табл.2.9 наведено порівняння темпів росту продуктивності праці з темпами росту середньої заробітної плати працівників даного підприємства.

Таблиця 2.9 – Порівняльний аналіз темпів росту середньої заробітної плати та продуктивності праці у ТОВ «ТФ-К»

Показник	Рік		
	2020	2021	2022
Середньомісячна заробітна плата, тис. грн.	14,58	16,47	15,10
Середньомісячна продуктивність праці, тис. грн./осіб	130,20	117,17	100,93
Коефіцієнт росту заробітної плати, частка од.	-	1,13	0,92
Коефіцієнт росту продуктивності праці, частка од.	-	0,90	0,86
Коефіцієнт випередження, частка од.	-	0,80	0,94
Перевитрати фонду оплати праці внаслідок зменшення продуктивності праці, тис. грн.	-	2777,04	537,43

За результатами аналізу табл. 2.9 видно, що у ТОВ «ТФ-К» здійснювалася неефективна політика у сфері оплати праці, оскільки темпи росту заробітної плати були вищими ніж продуктивність праці персоналу. А отже підприємство отримало перевитрати по фонду оплати праці у сумі 2777,04 тис. грн. у 2021 році та 537,43 тис. грн. у 2022 році. Потрібно також зауважити, що у 2022 році підприємство приймало більш кардинальні управлінські рішення щоб вийти із кризи, звільняючи працівників. При цьому

звільнення відбувалися за власним бажанням з виплатою компенсаційного пакету.

Також потрібно зауважити, що крім економічних методів управління персоналом у ТОВ «ТФ-К» застосовуються і адміністративні методи, серед яких методи позитивного та негативного впливу: догана, адміністративне стягнення, зауваження, звільнення, відзнака, подяка тощо.

Також застосовуються і соціальні методи управління персоналом: допомога багатодітним сім'ям, можливість навчатися, допомога у формуванні дорожньої карти кар'єри та підвищення кваліфікації, проведення культурно-масових заходів тощо.

Таким чином, проаналізувавши управління персоналом у ТОВ «ТФ-К» можна дійти висновку, що дане підприємство має певні проблеми, які викликані об'єктивними факторами – війною в Україні та суб'єктивними факторами – зниженням обсягів реалізації продукції, робіт, послуг та неефективною системою управління у сфері забезпечення ефективності праці та її оплати. Зважаючи на це у наступному розділі доцільно розробити напрями удосконалення управління персоналом у ТОВ «ТФ-К».



### 3 ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ТФ-К»

Будь-яке торговельне підприємство, яким є ТОВ «ТФ-К» зацікавлене в якісному управлінні персоналом, в зростанні продуктивності та ефективності праці працівників, в підвищенні зацікавленості персоналу в результатах трудової діяльності. На прикладі ТОВ «ТФ-К» видно, що продуктивність праці зменшувалася разом із зменшенням чистого доходу та чисельності працівників, однак чисельність зменшувалася незначно у порівнянні зі спадом обсягів реалізації продукції. Як показав проведений аналіз у другому розділі бакалаврської роботи основним напрямом покращення управління персоналом підприємства ТОВ «ТФ-К» повинно бути покращення ефективності праці та її оплати.

Залежно від можливостей впливу підприємства та врахування в практичній діяльності факторів ефективності праці персоналу, їх поділяють на такі групи (рис. 3.1).

Хоча торговельне підприємство не може активно впливати на перелічені фактори, воно має їх враховувати у діяльності при розробці перспективних планів.

Більш практичне значення для ТОВ «ТФ-К» мають внутрішні фактори зростання ефективності (продуктивності) праці. У табл. 3.1 наведена характеристика та вплив цих факторів на продуктивність праці.

В свою чергу, до факторів, які обумовлюють чисельність та склад персоналу торговельного підприємства належать:

- 1) розмір товарообороту;
- 2) продуктивність праці;
- 3) фондозабезпеченість;
- 4) фондоозброєність;
- 5) система організації праці;

## б) фонд робочого часу.

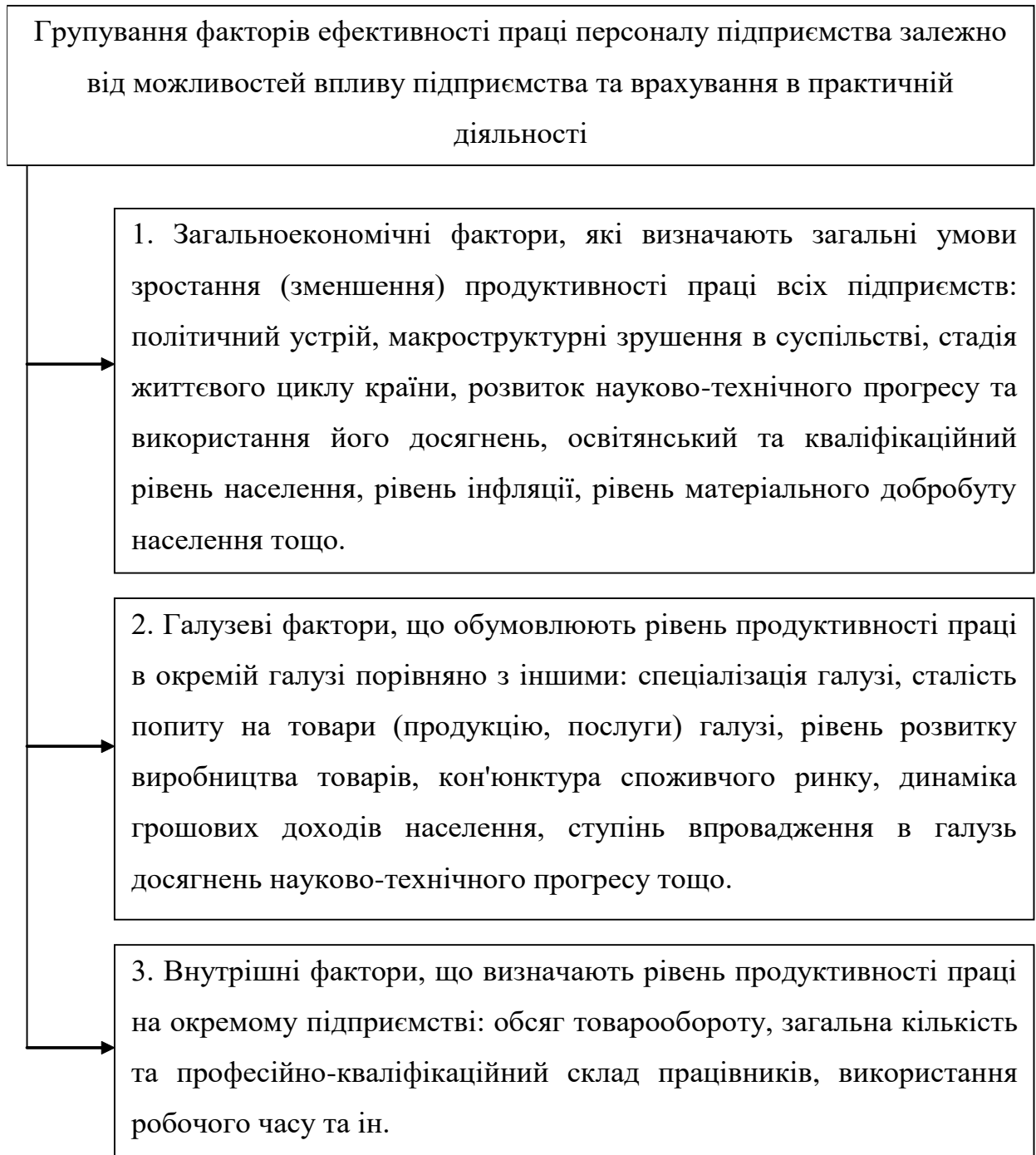


Рисунок 3.1 – Групування факторів ефективності праці персоналу підприємства

Ці фактори були досліджені у другому розділі бакалаврської роботи.

Враховуючи ситуацію на підприємстві ТОВ «ТФ-К», необхідно надалі

приводити оптимізацію складу персоналу у відповідність з кваліфікаційними вимогами та рівнем продуктивності праці за окремими категоріями працівників.

Таблиця 3.1 – Характеристика внутрішніх факторів зростання продуктивності праці торговельного підприємства

Перелік факторів	Характер впливу на зростання продуктивності праці
<b>Організаційні фактори</b>	
Поглиблення спеціалізації, зменшення широти асортименту	Зменшення часу на обслуговування одного покупця
Вдосконалення системи управління на підприємстві	Скорочення апарату управління
Введення прогресивних форм організації праці; забезпечення ритмічності постачання та реалізації товарів	Ліквідація невиробничих втрат робочого часу
<b>Технічні фактори</b>	
Підвищення рівня механізації та автоматизації праці; підвищення ступеня використання наявної техніки та обладнання; заміна обладнання більш потужним та прогресивним	Скорочення часу виконання відповідної операції, покращення умов праці.
<b>Технологічні фактори</b>	
Удосконалення торговельно-технологічного процесу та технології проведення окремих операцій (вантажних, складських, фасувальних, касових тощо)	Ліквідація втрат часу, підвищення швидкості та зниження трудомісткості виконання окремих операцій
Впровадження прогресивних форм обслуговування покупців	Зниження часу обслуговування одного покупця
<b>Економічні фактори</b>	
Зростання обсягів товарообігу	Відносне скорочення апарату управління та допоміжного персоналу
Зростання якості товарів та широти асортименту (взаємозамінюючих та доповнюючих товарів)	Зростання коефіцієнта завершеності покупки. Зростання вартості покупки одного покупця.
Скорочення апарату управління та допоміжного персоналу; удосконалення методів планування та контролю	Скорочення чисельності персоналу і витрат на його утримання
Удосконалення систем оплати та стимулювання праці; удосконалення форм організації трудових відносин (контракт, акорд, підряд, неповний робочий день та інше); застосування систем участі в прибутках та капіталі	Посилення матеріальної мотивації до праці

В умовах війни в Україні та неможливості прогнозувати обсяги реалізації продукції ТОВ «ТФ-К» на перспективу можна застосовувати стратегію неповної зайнятості (неповного робочого тижня або неповного робочого дня) для збереження існуючого штату працівників, а також застосовувати певні зміни в оплаті праці відповідно до рівня продуктивності праці.

Переваги та недоліки внутрішніх та зовнішніх засобів залучення персоналу можна згрупувати за допомогою табл.3.2.

Таблиця 3.2 – Переваги та недоліки внутрішніх та зовнішніх засобів залучення персоналу [41]

Джерела	Переваги	Недоліки
Внутрішні	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Працівники спостерігають поганий приклад реалізованих можливостей сусіда по роботі.</li> <li>2. Сприятливі можливості оцінки якостей працівників.</li> <li>3. Найбільш глибоке знання переваг та недоліків робітників.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Загроза накопичення складних особистих взаємовідносин робітників, що приводить до повільної появи нових ідей та винахідливих думок.</li> <li>2. Погане відношення до людини зі сторони колишніх колег.</li> </ol>
Зовнішні	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вибір з більшої кількості кандидатів.</li> <li>2. Виникнення нових ідей та прийомів роботи.</li> <li>3. Менша загроза виникнення інтриг всередині підприємства.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Тривалий період пристосування.</li> <li>2. Погіршення морального клімату серед довго працюючих робітників.</li> <li>3. Стиль роботи нових робітників є невідомим.</li> </ol>

Необхідно відзначити, що кадровим службам необхідно поєднувати внутрішні та зовнішні джерела залучення робочої сили. Також може бути

застосована стратегія подовження співробітництва зі звільненими співробітниками. Наприклад, час від часу колишній співробітник запрошується на підприємство в якості тимчасового працівника у випадку сезонного зростання обсягів реалізації продукції, у якості консультанта або експерта для вирішення виникаючих виробничих проблем, для участі в різного роду проектах. Пенсіонери, наприклад, можуть залучатися своїм підприємством для участі в процесі навчання персоналу, управлінні адаптацією співробітників тощо. Впровадження даної пропозиції щодо оптимізації чисельності та складу працівників може підвищити ефективність управління персоналом на підприємстві ТОВ «ТФ-К». При цьому керівництво буде знати як можливості підприємства, так і можливості працівників, що дозволить створити власний банк персоналу для швидкого і якісного заміщення вакантних робочих місць.

Для підвищення продуктивності праці працівників підприємства доцільно використовувати більш ефективну систему оплати праці, яка пов'язана з продуктивністю праці та направлена на підвищення зацікавленості працівників в результатах своєї трудової діяльності. Для розуміння оптимізації ефективності праці та її оплати у ТОВ «ТФ-К» розглянемо «ідеальний» стан співвідношення темпів росту (спаду) продуктивності праці та темпів росту (спаду) середнього рівня заробітної плати. Зважаючи на це розглянемо, яким повинен бути фонд оплати праці та його структура, а також чисельність персоналу підприємства. Беремо за основу існуючий чистий дохід (виручку) від реалізації продукції, робіт, послуг, оскільки вона формується ринком та наразі в умовах війни ТОВ «ТФ-К» може незначно вплинути на її отримання.

Спочатку розглянемо варіант оптимізації, коли середньоспискова чисельність працівників ТОВ «ТФ-К» зберігається, при цьому забезпечується уникнення перевитрат по фонду оплати праці. У такому випадку підприємство повинно оптимізувати витрати на оплату праці (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Варіант оптимізації при управлінні персоналом ТОВ «ТФ-К» (уникнення перевитрат по фонду оплати праці за рахунок його оптимізації)

Показник	2022 рік	За умови оптимізації
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	75089	75089
Середньоспискова чисельність працівників, осіб	62	62
Фонд оплати праці всього, тис. грн., у т.ч.:	11232	10316
Фонд основної заробітної плати	9476	9476
Фонд додаткової заробітної плати	1421	835
Інші заохочувальні та компенсаційні виплати	335	5
Середньомісячна продуктивність праці, тис. грн./осіб	100,93	100,93
Середньомісячна заробітна плата, тис. грн.	15,10	15,08
Коефіцієнт росту заробітної плати, частка од.	0,92	0,999
Коефіцієнт росту продуктивності праці, частка од.	0,86	1,00
Коефіцієнт випередження, частка од.	0,94	1,001
Перевитрати фонду оплати праці внаслідок зменшення продуктивності праці, тис. грн.	537,43	-12,39

Отже, за даних табл. 3.3 видно, що у випадку оптимізації фонду оплати праці персоналу ТОВ «ТФ-К» можна бачити зменшення середньої заробітної плати працівників на 20 грн. щомісячно, що не є критичним. Однак при цьому можна уникнути перевитрат по оплаті праці. Зменшення фонду оплати

праці можна забезпечити зниженням заохочувальних і компенсаційних виплат на 300 тис. грн. та додаткової заробітної плати на 586 тис. грн. Таке зменшення можна забезпечити відсутністю додаткового преміювання, яке не пов'язано з продуктивністю праці та економією ресурсів.

Далі розглянемо варіант оптимізації, коли зменшується штатна та середньоспискова чисельність працівників ТОВ «ТФ-К» на 2 особи (у наступному році двоє працівників досягнуть пенсійного віку), при цьому витрати на оплату праці та обсяги реалізації продукції зберігаються (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Варіант оптимізації при управлінні персоналом ТОВ «ТФ-К» (уникнення перевитрат по фонду оплати праці за рахунок зниження кількості працюючих на 2 особи)

Показник	2022 рік	За умови оптимізації
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	75089	75089
Середньоспискова чисельність працівників, осіб	62	60
Фонд оплати праці, тис. грн.	11232	11232
Середньомісячна продуктивність праці, тис. грн./осіб	100,93	104,29
Середньомісячна заробітна плата, тис. грн.	15,10	15,1
Коефіцієнт росту заробітної плати, частка од.	0,92	1,00
Коефіцієнт росту продуктивності праці, частка од.	0,86	1,03
Коефіцієнт випередження, частка од.	0,94	1,03
Перевитрати фонду оплати праці внаслідок зменшення продуктивності праці, тис. грн.	537,43	-373,95

За даними табл. 3.4 видно, що за умови зменшення середньоспискової чисельності персоналу ТОВ «ТФ-К» на 2 особи, внаслідок того, що вони у наступному аналізованому році будуть виходити на пенсію та збереження обсягів реалізації продукції та фонду оплати праці можна забезпечити економію витрат на 373,95 тис. грн. Це гроші можуть забезпечити зростання прибутку підприємства, або можуть бути спрямовані на преміювання працівників.

Необхідно зазначити, що ефективна система стимулювання працівників призводить до підвищення рівня обслуговування, оскільки людський фактор є визначальним. В свою чергу результат обслуговування клієнтів окремими працівниками можуть стати окремим показником стимулювання в системі оплати праці. При цьому можуть використовуватися окремі показники та критерії результативності обслуговування, що у сукупності можуть утворювати загальний рівень обслуговування [42]:

1) ввічливість, уважність: 1 – часто неуважний, неввічливий; 2 – інколи неуважний, неввічливий; 3 – рідко неввічливий, неуважний; 4 – ввічливий, уважний; 5 – дуже уважний, ввічливий;

2) швидкість обслуговування: 1 – дуже повільно обслуговує; 2 – повільно обслуговує; 3 – середній рівень; 4 – обслуговування відповідає вимогам; 5 – швидке обслуговування;

3) досвідченість та знання своєї сфери: 1 – не знає, не розуміє; 2 – часто помиляється; 3 – інколи помиляється; 4 – знає та розуміє;

4) дотримання трудової дисципліни: 1 – часто порушує трудову дисципліну; 2 – інколи порушує; 3 – рідко порушує; 4 – дотримується правил трудової дисципліни; 5 – постійно дотримується правил трудової дисципліни та спонукає до цього інших;

5) ініціативність в роботі: 1 – важко пристосовується до нововведень; 2 – йде проторованою дорогою; 3 – зрідка подає пропозиції; 4 – середній рівень; 5 – часто подає оригінальні пропозиції.

Підвищення рівня сервісу підприємства ТОВ «ТФ-К» має велике



значення для підвищення ефективності роботи підприємства в цілому. При цьому робота всього підприємства в цілому й окремих підрозділів повинна бути спрямована на задоволення запитів і потреб споживачів продукції.

Для підприємства ТОВ «ТФ-К» актуальним є поліпшення якості обслуговування. Рішення в сфері підвищення сервісу повинні бути спрямовані насамперед на аналіз запитів клієнтів через вивчення їхньої думки. Однак виконання даних рішень залежить від кваліфікації і зацікавленості персоналу в результатах своєї роботи, його відношення до формування іміджу підприємства. Оскільки рівень обслуговування безпосередньо пов'язаний з особистісним фактором працівника, то методи кадрової роботи в підприємстві призведуть до підвищення рівня обслуговування.

Таким чином, рішення у підприємстві ТОВ «ТФ-К» повинні бути спрямовані: на удосконалення рівня обслуговування шляхом підвищення сервісу, врахування змін у контингенті клієнтів і їх специфіці (підприємство повинно знати: кому надається послуга і на кого вона розрахована, у чому особливості того або іншого сегмента споживачів), удосконалення самоконтролю кожного працівника на своєму робочому місці і його відношення до формування іміджу підприємства (перегляд системи мотивації працівників).

Реалізація даних рішень підприємства ТОВ «ТФ-К» дозволить підвищити ефективність роботи, показники об'ємів діяльності, фінансових результатів.

Враховуючи результати проведеного аналізу, основними положеннями рекомендованої політики управління персоналом підприємства ТОВ «ТФ-К» можна визначити:

1. Здійснювати розробку стратегії управління персоналом, яка базується на формуванні якісного складу працівників.
2. Використовувати маркетинг персоналу у підборі персоналу.
3. Використовувати моніторинг управління персоналом та

організаційно-кадровий аудит.

4. З метою ефективного управління персоналу врахувати якісні особливості колективу.

5. Проводити атестацію та безперервне професійне навчання персоналу.

6. Застосовувати систему оплати праці, яка безпосередньо залежить від ефективності праці та її результатів. Формувати резерви економії витрат на персонал.

7. Проводити корегування кадрової політики в залежності від змін і вимог зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства.

Підсумовуючи можна з упевненістю стверджувати, що ефективно управляючи персоналом підприємства можна достатньо швидко досягти позитивних результатів у діяльності досліджуваного підприємства.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній бакалаврській роботі проведено дослідження теоретичних і практичних питань управління персоналом підприємства та пошуку шляхів підвищення його ефективності.

У роботі були розглянуті теоретичні основи управління персоналом підприємства, а саме: сутність, завдання, методи оцінки персоналу підприємства, визначена нормативно - правова база, що забезпечує процес управління персоналом підприємства та розглянуті основні показники оцінки стану управління персоналом підприємства.

Базою виконання роботи було ТОВ «ТФ-К», основним напрямом функціонування якого визначає поставку на український ринок сучасних технологічних матеріалів та обладнання, кабельної продукції, а також комплексне обслуговування клієнтів: проектування, розрахунок основних параметрів, способів монтажу та обслуговування. У роботі була розглянута організаційно-економічна характеристика підприємства, основні показники його діяльності, аналіз стану управління персоналом підприємства протягом 2020-2022 років.

В результаті проведених розрахунків було визначено, що у 2020-2021 роках ТОВ «ТФ-К» було прибутковим та мало нормальний фінансовий стан. Однак у 2022 році воно суттєво погіршило свої показники та стало збитковим, хоча фінансові показники характеризують стійкість та ліквідність підприємства. Основною причиною стала військова агресія РФ та погіршення економічної ситуації в Україні. Однак завдяки професійного та ефективно працюючого персоналу ситуація на підприємстві не була критичною.

Дослідження управління персоналом у ТОВ «ТФ-К» показало, що воно достатньо ефективно працює. Керівництву підприємства вдалося сформувати висококваліфікований колектив, приділяється увага навчанню персоналу та продуктивності праці. У ТОВ «ТФ-К» достатньо раціонально здійснюється управління чисельністю та складом персоналу. Можна бачити, що динамічні

та структурні зміни у складі працівників відбувалися керовано відповідно до запитів підприємства, зменшення обсягів реалізації продукції, робіт та послуг, а також зовнішніх факторів впливу на діяльність підприємства.

Однак, у ТОВ «ТФ-К» є певні проблеми, які викликані об'єктивними факторами – війною в Україні та суб'єктивними факторами – зниженням обсягів реалізації продукції, робіт, послуг та неефективною системою управління у сфері забезпечення ефективності праці та її оплати. Аналіз показав, що темп росту продуктивності праці у ТОВ «ТФ-К» відстає від росту заробітної плати, що призводить до перевитрат коштів підприємства.

Для підвищення продуктивності праці співробітників підприємства доцільно використати більш ефективну систему оплати праці, яка направлена на підвищення зацікавленості працівників в результатах своєї праці та на взаємозв'язок її з продуктивністю.

На підприємстві ТОВ «ТФ-К» система стимулювання працівників базується на посадових окладах із застосуванням для їх розрахунку годинних тарифних ставок заробітку та кваліфікаційних розрядів працівників.

Запропоновані варіанти оптимізації при управлінні персоналом ТОВ «ТФ-К» при уникненні перевитрат по фонду оплати праці за рахунок його оптимізації та при зниженні кількості працівників на 2 особи (вихід на пенсію у наступному році при збереженні чистого доходу на рівні 2022 року. І у тому, і в іншому варіанті можна отримати економію. Однак, другий варіант за рахунок скорочення чисельності та росту продуктивності праці може забезпечити більшу економію, яку можна спрямувати на преміювання працівників за більш високу ефективність праці.

Крім того, запропоновані інші напрями підвищення ефективності управління персоналом ТОВ «ТФ-К»: удосконалення рівня обслуговування шляхом підвищення сервісу, удосконалення самоконтролю кожного працівника на своєму робочому місці і його відношення до формування іміджу підприємства, застосування атестації працівників, моніторингу управління персоналу та ін.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мальнєва В.Л. Сутність управління персоналом підприємства. Вісник СНТ ННІ бізнесу і менеджменту ХНТУСГ. 2020. Вип. 1. С. 68-70.
2. Новікова М.М., Мажник Л.О. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти : монографія. Харків: ХНАМГ. 2012. 215 с.
3. Петрова І.Л. Стратегічне управління персоналом: реалії та перспективи. Формування ринкової економіки: зб. наук. праць КНЕУ. 2015. Т.2. С. 214-223.
4. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П.. Управління персоналом : навчальний посібник. К.: Кондор. 2006. 292 с.
5. Щекин Г.В. Теория и практика управления персоналом : учеб.-метод. пособ. Киев : МАУП. 2003. 280 с.
6. Третяк О.П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві. Науковий вісник НЛТУ України. 2014. № 24(4). С. 389-396.
7. Дмитрієв І.А. Інноваційні технології управління персоналом на підприємствах автомобільного транспорту. 2021. С. 75-91. URL: <https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2021.27.75>
8. Гурбик Ю.Ю., Біляєв С.С., Багунц О.С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. Економіка і суспільство. 2018. Вип. 17. С. 216-224.
9. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Відповід. ред. Мочерний С.В. та ін. К.: Видавничий центр «Академія». 2000. Т.2. 848 с.
10. Грішнова О.А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. К.: Т-во «Знання», КОО. 2001. 254 с.
11. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. СПб.: Питер. 2017. 848 с.
12. Мескон М.Х., Альберт М., Хедуори Ф. Основы менеджмента. Пер. с англ. М.: Вильямс. 2008. 672 с.

13. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: навч. посіб. Донецьк: ДонДУЕТ. 2006. 471 с.
14. Рульєв В.А., Гуткевич С.О., Мостенська Т.Л. Управління персоналом: навч. посіб. К.: КОНДОР. 2012. 324 с.
15. Храмов В.О., Бовтрук А.П. Основи управління персоналом: навч.-метод. посіб. К.: МАУП, 2001. 112 с.
16. Андрусь О.І., Вовк М.Ю. Кадрова політика підприємства як об'єкт дослідження. Ефективна економіка. 2018. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2018.11.78>.
17. Устіловська А. Формування інноваційних методів управління персоналом у розрізі праксеологічного підходу. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2019. №4. С. 100-108.
18. Погорелова Т.О., Ігнат'єва Ю.І. Система управління персоналом як основний елемент системи управління підприємством. Вісник Національного технічного університету «Харківській політехнічний інститут». Харків, 2013. № 21(994). С.127-134.
19. Пожуєва Т.А. Инновационные методы управления персоналом. Buletinul Științific al Universității de Stat „Bogdan Petriceicu Hasdeu” din Cahul. Științe Economice. 2015. №.1(13). С. 132-139.
20. Червінська Л. П., Червінська Т. М., Буковинська М. П. Тенденції розвитку інноваційних технологій менеджменту персоналу. Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки. 2021. Вип. 4(63). С. 91-99.
21. Продан І. О. Становлення системи управління персоналом підприємства на інноваційних засадах. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2013. № 776. С. 61-66.
22. Брич В., Борисяк О. Трансформація системи управління персоналом підприємств. Тернопіль, 2020. 318 с.

23. Никифороенко В.Г. Управління персоналом: навч. посіб.; 2-е вид., випр. та доп. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.
24. Дзямулич М.І., Шматковська Т.О. Управління розвитком персоналу підприємства в умовах глобалізації економіки. Економічний форум. 2020. № 3. С. 138-142.
25. Дослідження. Міжнародні тенденції в галузі управління персоналом. 2020. URL: <https://rocongress.org/.../mezhdunarodnye-tendentsii-v-sferre-upravleniya-personalom-2020/>.
26. Кукса В.М., Поляк К.В. Управління персоналом: останні тенденції та загрози. Фінансовий простір. 2020. № 1(37). С. 91–101.
27. Олійник С.У. Теорія та практика менеджменту персоналу: підручник. Х.: НУА. 2013. 376 с.
28. Кравченко В.О. Основи менеджменту: навч. посіб. Одеса: Атлант. 2012. 211 с.
29. Михайлов С.І. Менеджмент: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури. 2012. 536 с.
30. Данюк В.М., Колот А.М., Суков Г.С. та ін. Управління персоналом: підручник. За заг. та наук. ред. В.М. Данюка. К.: КНЕУ. 2013. 666 с.
31. Серединська В.М., Загородна О.М., Федорович Р.В. Економічний аналіз. Навчальний посібник. Тернопіль: Видавництво Астон. 2010. 624 с.
32. Мних Є. В. Економічний аналіз: підручник. К. : Знання. 2011. 630 с.
33. Андреева Г. І. Економічний аналіз : навч.-метод. посібник. К.: Знання. 2017. 263 с.
34. Ковальчук Т. М. Теорія економічного аналізу : навч.-метод. посіб. Чернівці : Рута. 2016. 392 с.
35. Непочатенко О. О. Теорія економічного аналізу : навч. посіб. К.: ЦУЛ. 2020. 272 с.
36. Микитюк В. М. Основи економічного аналізу : навч.-метод. посіб. Житомир : Рута. 2018. 440 с.
37. Сіменко І.В. Аналіз господарської діяльності : навч. посіб. К: ЦУЛ.

2017. 384 с.

38. Волянська-Савчук Л.В., Мацишина М.В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. Економіка і організація управління. 2019. № 1 (33). С. 33-42.

39. Жосан Г.В., Кириченко Н.В., Менеджмент персоналу в умовах пост пандемії та воєнного стану в Україні. Таврійський науковий вісник. Серія Економіка. 2022. Вип. 12. С. 46-51.

40. 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. 88-93.

41. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навч. посіб. К.: ФОП Ямчинський О. В. 2020. 466 с.

42. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г., Бодарецька О. М., Жежуха В. Й. Мотивування персоналу підприємств: інноваційні технології та реінжинірингові підходи: [монографія]. Л.: Галицька видавнича спілка. 2020. 216 с.