**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ**

**Факультет** економіки і управління .

**Кафедра** економіки і підприємництва .

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

магістра .

**на тему:** Управління ефективністю використання трудових ресурсів підприємства та шляхи його вдосконалення

**здобувач** ІІ .курсу групи . УПЕП-23зм .

**спеціальність:** . 076 Підприємництво та торгівля .



. Діденко В. І. . . .

*(ПІБ здобувача) (підпис)*

**Керівник роботи** . доц., к.е.н. Вахлакова В. В. .  .

*(вчене звання, науковий ступінь, ПІБ) (підпис)*

Київ – 2024.

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ**

Факультет . економіки і управління .

Кафедра .економіки і підприємництва .

Освітній ступінь магістр .

Спеціальність .076 Підприємництво та торгівля .

|  |
| --- |
| **ЗАТВЕРДЖУЮ**  **Завідувач кафедри**  ..  . .    «. .». .2024.року |

**ЗАВДАННЯ**

**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Діденко Валентини Ігорівни .

*(прізвище, ім’я та по батькові здобувача)*

1. Тема роботи: Управління ефективністю використання трудових ресурсів підприємства та шляхи його вдосконалення

керівник роботи .Вахлакова Вікторія Володимирівна, к.т.н., доцент .

*(прізвище, ім’я та по батькові, науковий ступінь, вчене звання)*

затверджені наказом університету від «.10.» .жовтня.2024 року № 76/14.01

2. Строк подання студентом роботи до захисту 11 грудня 2024 р.

3. Вихідні дані: 3.1. Інформація про сферу діяльності підприємства. 3.2. Інформація організаційну структуру управління на підприємстві. 3.3. Інформація про сучасні технології в сфері діяльності підприємства. 3.4. Дані про фінансово-економічний стан досліджуваного підприємства. 3.5. Нормативно-правові акти, теоретичні та методичні джерела за темою кваліфікаційної роботи. .

4. Зміст основної частини (перелік питань, які потрібно розробити):

4.1. Викладення результатів теоретичних та методичних досліджень за темою. 4.2. Загальна характеристика підприємства та сфери його діяльності. 4.3. Оцінка сучасного фінансово-економічного стану підприємства. 4.4. Аналіз кількості та якості персоналу підприємства. 4.5. Управління ефективністю використання трудових ресурсів. .

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов’язкових креслень): Таблиці, рисунки та інший демонстраційний матеріал. .

6. Консультанти розділів

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Розділ | Прізвище, ініціали та посада  консультанта | Підпис, дата | |
| завдання  видав | завдання  прийняв |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

7. Дата видачі завдання «.11.».жовтня.2024 року

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**



|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| №  з/п | Назва етапів виконання кваліфікаційної магістерської роботи | Строк виконання етапів | Примітка |
| 1 | Аналіз літератури за темою кваліфікаційної роботи | Жовтень 2024 р. |  |
| 2 | Робота над розділом 1 | Жовтень 2024 р |  |
| 3 | Робота над розділом 2 | Листопад 2024 р. |  |
| 4 | Робота над розділом 3 | Листопад 2024 р. |  |
| 5 | Робота над вступом та висновками | Листопад 2024 р. |  |
| 6 | Оформлення роботи | Грудень 2024 р. |  |
| 7 | Підготовка демонстраційного матеріалу та доповіді | Грудень 2024 р. |  |

**Здобувач**  . . . Діденко В.І.. .

*(підпис) (прізвище та ініціали)*

**Керівник роботи** .  . . Вахлакова В.В..

*(підпис) (прізвище та ініціали)*

# ANNOTATION

# Thesis: 83 pp., 22 tables, 3 figures, 64 pages.

# " Management of the efficiency of the use of labor resources of the enterprise and ways of its improvement

# The object of research in the work is the process of managing the efficiency of the use of labor resources at the enterprise "Vila" LLC

# The purpose of the work is to define the concept of management and the components of the management system for the efficiency of the use of labor resources, methodological approaches to the optimization of labor resources management, the evaluation of the effectiveness of the labor resources management system of "Vila" LLC

# Research methods: the method of logical construction of conclusions, comparison, dynamic analysis, financial analysis, elements of technical and economic analysis, statistical methods.

# In the modern conditions of the development of globalization and transformation processes, the successful operation of the enterprise can be ensured by effective management of its development. Changes taking place in the company's activities create a need for new knowledge, increase interest in the formation of personnel with high professional and qualification characteristics.

# The practical significance of the obtained results lies in the development and economic substantiation of the methodology for assessing the effectiveness of the use of personnel of the enterprise - "Vila" LLC.

# The work is designed in accordance with methodical recommendations.

# ANALYSIS, ACTIVITY, RESEARCH, EFFICIENCY, ASSESSMENT, PERSONNEL, ENTERPRISE, RESOURCE, COST,, MANAGEMENT

АНОТАЦІЯ

Дипломна робота: 83 с., 22 табл., 3 рис., 64 дж.

"Управління ефективністю використання трудових ресурсів підприємства та шляхи його вдосконалення»

Об’єктом дослідження в роботі є процес управління ефективністю використання трудових ресурсів на підприємстві ТОВ «Віла»

Метою роботи є визначення концепції управління та складових системи управління ефективністю використання трудових ресурсів, методичних підходи до оптимізації управління трудовими ресурсами, здійснення оцінки ефективності системи управління трудовими ресурсами ТОВ «Віла

Методи дослідження: метод логічної побудови висновків, співставлення, динамічного аналізу, фінансового аналізу, елементів техніко-економічного аналізу, статистичних методів.

У сучасних умовах розвитку глобалізаційних та трансформаційних процесів успішна діяльність підприємства може забезпечуватися результативним управлінням його розвитку. Зміни, що відбуваються в діяльності підприємства, створюють потребу в нових знаннях, посилюють інтерес до формування персоналу з високими професійно-кваліфікаційними характеристиками.

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробці та економічному обґрунтуванню методики оцінки ефективності використання персонала підприємства - ТОВ «Віла».

Робота оформлена у відповідності до методичних рекомендацій.

АНАЛІЗ, ДІЯЛЬНІСТЬ, ДОСЛІДЖЕННЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, ОЦІНКА, ПЕРСОНАЛ, ПІДПРИЄМСТВО, РЕСУРС, СОБІВАРТІСТЬ,, УПРАВЛІННЯ

ЗМІСТ

|  |  |
| --- | --- |
| ВСТУП | 7 |
| РОЗДІЛ 1 Теоретичні засади управління ефективністю використання трудових ресурсів підприємств | 9 |
| 1.1. Система управління ефективністю використання трудових ресурсів | 9 |
| 1.2. Методичні підходи до управління розвитком персоналу | 22 |
| Висновки до 1 розділу | 31 |
| РОЗДІЛ 2 Аналіз виробничо-господарської діяльності ТОВ «Віла» | 34 |
| 2.1. Загальна характеристика ТОВ «Віла» | 34 |
| 2.2. Оцінка основних показників роботи суб’єкта господарювання | 39 |
| 2.3. Оцінка ефективності системи управління трудовими ресурсами ТОВ «Віла» | 51 |
| Висновки до 2 розділу | 55 |
| РОЗДІЛ 3. Удосконалення системи управління ефективністю використання трудових ресурсів ТОВ «Віла» | 58 |
| 3.1. Прийняття управлінських рішень щодо вдосконалення системи управління розвитком персоналу підприємства | 58 |
| 3.2. Обгрунтування використання нематеріального мотивування, як елементу підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства | 65 |
| Висновки до 3 розділу | 73 |
| ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ | 75 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 79 |

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку глобалізаційних та трансформаційних процесів успішна діяльність підприємства може забезпечуватися результативним управлінням його розвитку. Зміни, що відбуваються в діяльності підприємства, створюють потребу в нових знаннях, посилюють інтерес до формування персоналу з високими професійно-кваліфікаційними характеристиками.

Персонал підприємства має індивідуальні орієнтири, цінності та специфічні риси, які дозволяють генерувати, втілювати в реальність всі ідеї та перетворювати їх на цілі. Він є важливою детермінантою успішного розвитку підприємства. Тому управління персоналом є однією із умов управління розвитком підприємства. Однак ця обставина, у свою чергу, підвищує вимоги до управління персоналом.

Актуальність теми нашого дослідження зумовлена об’єктивними потребами у розвитку нових форм управління персоналом підприємства.

Дослідженням управління персоналом займалися такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як О.В. Волкова, А.П. Єгоршин, А.М. Колот, О.Г. Мельник, Ю.М. Швальб. Науково-методологічними аспектами підготовки та перепідготовки персоналу присвячували свої праці В. Данюк, В. Петюх, О.Я. Кібанов, В. Савченко. Теоретичним та практичним вирішенням проблем оцінювання персоналу займалися П. Друкер, Е.В. Маслов, Т.В. Білорус.

Незважаючи на значну кількість наукових праць та досягнень в теорії та практиці управління персоналом, значна частина питань потребує вирішення, що є об’єктом постійної наукової дискусії. Сьогодні потрібні нові підходи до організації роботи з персоналом підприємства, використання яких допомогло б оперативно реагувати на зміну внутрішнього та зовнішнього середовищ.

Актуальність і важливість питань управління персоналом підприємства обумовили вибір теми дослідження, а також, його мету і завдання. Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних основ системи управління ефективністю використання трудових ресурсів підприємства та обґрунтування пропозицій щодо підвищення її ефективності.

Поставлена у роботі мета зумовила вирішення наступних завдань:

визначити концепцію управління та складові системи управління ефективністю використання трудових ресурсів;

- вивчити методичні підходи до оптимізації управління трудовими ресурсами;

- охарактеризувати ТОВ «Віла»;

- проаналізувати фінансово-економічну діяльність суб’єкта господарювання;

- здійснити оцінку ефективності системи управління трудовими ресурсами ТОВ «Віла;

- обгрунтувати використання нематеріального мотивування, як елементу підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства.

Об’єктом дослідження в роботі є процес управління ефективністю використання трудових ресурсів на підприємстві.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів управління ефективністю використання трудових ресурсів на підприємстві.

Сферою застосування є ТОВ «Віла».

В роботі використано такі методи дослідження, як: групування, системний аналіз, діалектика, синтез.

Інформаційною базою написання кваліфікаційної роботи стали наукові праці вітчизняних та закордонних учених у сфері управління трудовими ресурсами; законодавчі та нормативно-правові документи, що регламентують діяльність підприємств; статистична та фінансова звітність підприємства; періодичні видання; Інтернет-ресурси.

# РОЗДІЛ 1 Теоретичні засади управління ефективністю використання трудових ресурсів підприємств

# 1.1. Система управління ефективністю використання трудових ресурсів

У складних умовах нестабільного соціально-економічного середовища всі підприємства функціонують для досягнення своєї основної мети - задоволення потреб суспільства, а також для забезпечення своєї довгострокової та перспективної прибутковості. Тому без координації, тобто управління, всіх функціональних складових підприємства його цілеспрямована діяльність була б неможливою. Менеджмент забезпечує синергію та стабільність виробничої системи. Це пояснюється тим, що його роль полягає в мобілізації всіх можливих ресурсів для виробничої діяльності підприємства.

Сучасна ситуація характеризується динамічними та швидкими змінами у зовнішньому середовищі. Неспроможність реагувати на них означає занепад і банкрутство підприємств. Оскільки підприємство є відкритою системою, його виробнича функція повинна постійно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі шляхом застосування різних інструментів. Саме прагнення досягти значних результатів спонукає підприємства до постійного розвитку. У роботах низки авторів розвиток визначається як процес, результатом якого є зміна якості чого-небудь, перехід від одного якісного стану до іншого [1].

Для трактування поняття розвиток виділяють три основні підходи:

1. Заснований на вивченні та виявленні характеристик системи, що розвивається. У цьому випадку розвиток визначається як незворотний, закономірний, унікальний і спрямований процес змін у відкритій у просторі та часі системі.

2. На основі формування пояснення цього визначення.

Розвиток - це процес формування нової відкритої системи, який виражається в якісних змінах складу, структури та режиму функціонування системи, з метою досягнення цілей підприємства.

3. Порівняльна характеристика об’єкта. Неповторний процес перетворення відкритої системи у просторі та часі, для якого характерна постійна зміна цілей його існування та перехід на нову траєкторію розвитку [2].

Унікальний процес перетворення відкритої у просторі та часі системи, цілей її існування характеризується постійними змінами та переходом на нову траєкторію розвитку . Як загальнонаукове поняття, розвиток розглядається в трьох аспектах: закони, принципи та явища.

Розвиток - це закон, що характеризує перехід від однієї системи до іншої, де наступний стан системи буде якісно і кількісно іншим. Розвиток протилежний незмінному стану.

Розвиток - це процес, внутрішня властивість буття, невід'ємна характеристика, що визначає можливість подальшої зміни буття.

Розвиток підприємства - це якісні зміни та оновлення системи, підвищення ефективності функціонування на основі вдосконалення техніки, технології та управління людськими ресурсами в усіх структурних підрозділах, поліпшення якості продукції та послуг, що надаються підприємством. Він передбачає зміни в економічному стані підприємства, які проявляються в аналізі доходів і витрат підприємства [4].

Процес управління розвитком підприємства включає:

- збір, аналіз та обробку інформації;

- аналіз факторів діяльності підприємства;

- дослідження тенденцій розвитку;

- визначення напрямів розвитку, потенційних можливостей;

- формування стратегії підприємства;

- оцінка умов реалізації стратегії;

- визначення регіонального потенціалу;

- формування стратегічного потенціалу;

- аналіз та оцінка стратегічного потенціалу підприємства.

Однією з умов управління розвитком підприємства є управління персоналом. Визначення понять «персонал» та «управління персоналом» наведено в таблицях 1.1 та 1.2. Слід відзначити, що однозначного підходу до поняття «персонал» не існує.

Таблиця 1.1

## Трактування різними вченими поняття “персонал”

|  |  |
| --- | --- |
| Джерело | Визначення |
| М.П. Николенко | «Персонал − це, перш за все, люди зі складним комплексом індивідуальних якостей, серед яких соціально-психологічні відіграють вирішальну роль, це частина економічного та інноваційного простору підприємства, в якому радикальні ринкові перетворення мають не лише цілеспрямовано адсорбуватися (входити у життєве середовище підприємства та адаптуватися до нього), але й приносити очікувані від них результати.» |
| В.Г. Воронкова, А.Г. Беліченко, О.М. Попов | «Персонал − це сукупність його працівників, що працюють по найму при наявності трудових взаємовідносин з роботодавцем, оформлених трудовим договором (контрактом).» |
| О.С. Мельничук | «Персонал (від лат. personalis − особистий) − особовий склад підприємства, установи, організації та ін.; сукупність кадрів однієї професійної категорії.» |
| І.І. Бажан | «Персонал підприємства визначається як сукупність постійних працівників, які отримали необхідну підготовку та мають досвід практичної діяльності.» |
| О.В. Крушельницька | «Персонал − основний, постійний штатний склад кваліфікованих працівників, який формується і змінюється під впливом як внутрішніх (характер продукції, технології та організації виробництва), так і зовнішніх (демографічні процеси, юридичні та моральні норми суспільства, характер ринку праці та ін.) чинників.» |
| Т.П. Макаровська | «Персонал − це сукупність постійних або тимчасових працівників, що отримали необхідну професійну підготовку або мають досвід практичної роботи.» |
| О.Ю. Ефремов, І.А. Скопілатов | «Персонал можна визначити як деяка кількість людей одного трудового колективу, які мають певні відмінності між собою (посадові, професійні та особистісні) й організованих по загальному задумом керівництва з урахуванням цих відмінностей для вирішення завдань, передбачених статутом організації, фірми, підприємства.» |
| Авторське визначення | «Персонал – це сукупність працівників підприємства з певними динамічними якостями, що сформувалися під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів середовища, для досягнення цілей підприємства.» |

Поняття “персонал” немає однозначного підходу. Перше та останнє, з наведених визначень, трактують поняття “персонал” нечітко, розмито, оскільки використовують слова “люди”, доцільніше “працівники”.

Перше і останнє з наведених визначень використовують термін «людина» або, що більш доречно, «працівник», тим самим даючи нечітке і розмите тлумачення поняття «персонал»; тлумачення В.Г. Воронкової, А.Г. Беліченка, О.М. Попова, Т.П. Макаровської та І.І. Базіна є конкретними, але занадто короткими, щоб і не відображають повною мірою глибину предмета.

# Пропонуєтьсч трактувати поняття «людські ресурси» як сукупність працівників компанії з певними динамічними якостями, що формуються під впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища для досягнення цілей компанії. Таке визначення запропоновано автором на основі аналізу праць наступних вчених (табл. 1.1): І.І. Баана, О.В. Крушеліницької, О.Ю. Єфремова та І.А. Скопилатова, які, як нам видається, найкраще представляють це поняття.

# Автором обрано «працівників компанії з певними динамічними якостями», оскільки вважаємо, що працівники, які щойно прийшли в компанію, через певний час повинні кардинально змінити свої знання та якості. У компанії повинні працювати співробітники з набором якостей, необхідних для виконання поставлених завдань. Безсумнівно, лише наявність цих якостей не гарантує досягнення цілей, тому необхідне постійне управління персоналом. Кожне з наведених вище визначень заслуговує на увагу і відображає авторське бачення цього поняття [31, 44].

# У більшості випадків під управлінням персоналом розуміють «логічно пов'язаний комплекс дій» або «управлінську діяльність». Однак автори не враховують той факт, що управління людськими ресурсами є однією з умов управління розвитком підприємства.

# Кожне з наведених визначень заслуговує на увагу і відображає авторське бачення поняття. У більшості випадків під управлінням людськими ресурсами розуміють «логічно пов'язану сукупність дій» та «управлінську діяльність» (табл. 1.2). Однак автори не враховують той факт, що управління людськими ресурсами є однією з умов управління розвитком підприємства. Іншими словами, управління людськими ресурсами - це комплексна система заходів, спрямованих на підвищення рівня професійно-кваліфікаційного складу, мотивацію, стимулювання людських ресурсів та повне використання їх компетенцій з метою управління розвитком підприємства [45].

Таблиця 1.2

## Аналіз поняття “управління трудовими ресурсами”

|  |  |
| --- | --- |
| Джерело | Визначення |
| М.О. Меньшикова | «Управління трудовими ресурсами – це сукупність механізмів, принципів, форм і методів взаємодії при формуванні, розвитку та діяльності персоналу організації, що реалізується як ряд взаємопов’язаних напрямків та видів діяльності.» |
| М.Д. Виноградський, С.В. Беляєва,  А.М. Виноградська, О.М. Шкапова | «Управління трудовими ресурсами – це соціально-економічна система в організації, основними комплексними завданнями та функціями якої є планування, прогнозування, маркетинг персоналу, його розвиток, аналіз засобів мотивації, створення оптимальних умов праці, розробка організаційної структури управління, регулювання трудових відносин, облік персоналу, надання юридичних послуг та розвиток соціальної інфраструктури.» |
| О.В. Крушельницька | «Управління трудовими ресурсами − це цілеспрямована діяльність керівного складу організації на розробку концепції, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами. Це 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.» |
| Ф.І. Хміль | «Управління трудовими ресурсами – це скоординована система заходів щодо формування та ефективного використання сукупного трудового потенціалу працівника у складних організаційних утвореннях ієрархічного типу.» |
| А.С. Пелих | «Управлення трудовими ресурсами − це сукупність логічно пов'язаних дій, спрямованих на оптимізацію трудових ресурсів підприємства (персоналу) в аспекті їх діяльності, якісних і кількісних характеристик, з метою раціонального досягнення поставлених перед організацією цілей.» |
| Авторське визначення | «Управління трудовими ресурсами – це комплексна система заходів спрямованих на підвищення професійно-кваліфікаційного рівня, мотивації, стимулювання персоналу та повне використання його можливостей задля здійснення управління розвитком підприємства.» |

Функції управління людськими ресурсами здійснюють [33]:

- керівництво підприємства (президент, директори),

- керівництво структурних підрозділів підприємства,

- спеціалізовані менеджери з управління людськими ресурсами.

# Керівники структурних підрозділів відповідають за розстановку працівників на потрібні робочі місця; навчання працівників; забезпечення якісного та своєчасного виконання ними роботи; контроль за професійною відповідністю працівників; залучення нових працівників; участь у прийнятті на роботу, просуванні по службі та звільненні; створення умов для творчої співпраці; прийняття рішень з питань, пов'язаних з працівниками; управління витратами на робочу силу; управління майбутнім пошук шляхів попередження ускладнень, забезпечення сприятливого мікроклімату в колективі, управління здоров'ям працівників.

Таким чином, керівники структурних підрозділів несуть відповідальність за ефективне використання всіх ресурсів компанії, в тому числі і трудових. Якщо трудові ресурси використовуються неправильно, ефективність роботи знижується швидше, ніж інші ресурси (матеріали, кошти). Тому керівники структурних підрозділів повинні приділяти багато часу виконанню функції управління людськими ресурсами.

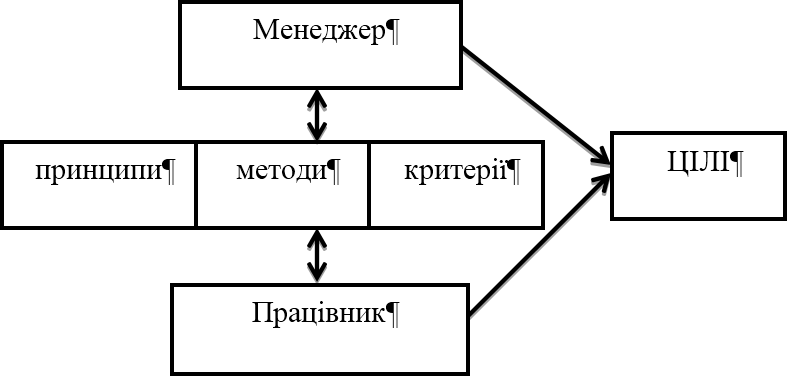
Оскільки малі підприємства не мають відділу кадрів, керівник структурного підрозділу виконує кадрові функції (наприклад, підбір персоналу, складання графіків роботи, встановлення заробітної плати тощо). Прийняття рішень щодо кадрових питань та ведення кадрового діловодства покладається на керівників підприємства. Зі збільшенням розміру компанії наймають HR-менеджерів зі спеціалізованими функціями.

На малих підприємствах відсутні відділи кадрів, тому менеджери структурних підрозділів виконують обов'язки щодо роботи з персоналом (прийняття на роботу, складання графіків, встановлення винагороди та інші). Прийняття рішень щодо персоналу та веденням кадрового діловодства здійснюють керівники підприємства [10].

Як свідчить міжнародний досвід, компанії з чисельністю 101-151 працівників потребують спеціалізованого HR-менеджера, тоді як коли кількість працівників сягає 201-501, створюється HR-департамент, залежно від специфіки бізнесу компанії. Незважаючи на наявність HR-менеджера-спеціаліста, керівник структурного підрозділу також залучений до виконання HR-завдань і несе відповідальність перед вищим керівництвом за ефективне використання трудових ресурсів. Менеджери-спеціалісти з управління персоналом виконують обов'язки, пов'язані з кадровою діяльністю компанії, і входять до складу топ-менеджменту. Тому, на думку автора, слід враховувати ефективність зворотного зв'язку з персоналом у співпраці з «менеджер-персонал».

При управлінні людськими ресурсами менеджери беруть до уваги компетенції та навички працівників. Більшість працівників (за винятком людей з інвалідністю) здатні отримувати та аналізувати інформацію, виконувати певний обсяг фізичної праці, творчо мислити та приймати рішення. Все це є унікальними ресурсами, які сприяють досягненню цілей компанії. На рисунку 1.1 зображено взаємодію між цілями менеджерів та працівників. І ті, й інші мають різне бачення цілей і різні способи їх досягнення.

Менеджери використовують методи, засновані на принципах і стандартах управління людськими ресурсами, коли мають справу з працівниками. На нашу думку, основними цілями управління людськими ресурсами є забезпечення підприємства трудовими ресурсами, забезпечення злагодженої роботи персоналу та виявлення і використання потенціалу кожного працівника [45]..



## Рисунок 1.1. - Взаємодія менеджера з працівником

На думку автора, основними цілями управління персоналом є забезпечення компанії трудовими ресурсами, забезпечення злагодженої роботи персоналу, а також виявлення та використання потенціалу кожного працівника.

Ефективне управління трудовими ресурсами та реалізація поставлених цілей залежить від принципів та інструментів, які використовуються в управлінні персоналом. На великих підприємствах найбільш нагальною потребою є узгодження загальних принципів. Принципи допомагають подолати людське відчуження та об'єднати працівників.

До основ управління трудовими ресурсами належать [7]:

- розробка принципів і напрямів управління трудовими ресурсами;

- забезпечення потреб підприємства в кадрах;

- співпраця з кадровими службами на всіх рівнях управління підприємством;

- впровадження нової методики, системи навчання, підвищення кваліфікації кадрів;

- визначення і реалізація політики компенсації;

- економічне стимулювання і соціальні гарантії розроблення та застосування.

Науковець Г.В. Щекін зазначає, що підбір і розстановка кадрів за їх діловими та особистими якостями передбачає систематичний добір творчих і енергійних кадрів; чітке визначення прав, обов'язків і відповідальності кожного працівника; поєднання досвідчених і нових працівників; підтвердження завдань, що ставляться перед працівниками, і поєднання довіри зазначається, що це включає в себе спадкоємність людських ресурсів.

Виходячи з вищезазначеного, визначимо принципи, якими повинні керуватися менеджери при вирішенні питань забезпечення потреб підприємства в робочій силі:

- дотримання вікових та освітніх вимог;

- обґрунтоване визначення складу та структури резерву;

- оприлюднення інформації про формування резерву;

- постійний пошук добровольців.

Організація кадрового резерву має на меті підвищення якості персоналу. Раціональний підбір персоналу є основою для управління розвитком підприємства. Невідповідне співвідношення ключового персоналу до менеджерів або нестача фахівців передової лінії ставить під загрозу виробничу функцію підприємства. Авторську думку підтверджує опитування великих міжнародних компаній, проведене дослідницькою компанією Nest and Young.

Опитування підкреслює перспективу дефіциту технічних спеціалістів та менеджерів середньої ланки. 65% керівників опитаних компаній планують створити внутрішні кадрові резерви, щоб вирішити проблему нестачі фахівців у майбутньому, 34% планують дослідити глобальний кадровий ландшафт і забезпечити співпрацю для заповнення ключових позицій, а 32% планують запропонувати своїм співробітникам гнучкий графік роботи. Таким чином, 64% респондентів зазначили, що така інтеграція матиме позитивний вплив на їхню компанію. Усі підприємства проводять навчання своїх працівників з метою роз'яснення їм суті покладених на них обов'язків та адаптації їхніх навичок і компетенцій до поставлених завдань.

Серед принципів професійного навчання можна виділити наступні [9]:

- всебічний розвиток індивідуальної компетентності у сфері праці;

- цілеспрямоване та інтенсивне навчання на основі широкого спектру навчальних модулів;

- використання активних методів навчання;

- залучення висококваліфікованих науковців, викладачів та менеджерів;

- гнучкий зворотній зв'язок зі студентами;

- всебічна оцінка потенціалу студента;

- індивідуальне та групове навчання;

- автоматизація навчального процесу з використанням новітніх технологічних засобів.

Компанія оцінює внесок кожного співробітника в досягнення поставлених цілей. Оцінка персоналу - це порівняння конкретних характеристик, притаманних працівникам (трудових якостей, професійно-кваліфікаційних рівнів, вимог і досягнень).

Оцінювання персоналу має ґрунтуватися на таких принципах:

1) об'єктивність;

2) відкритість;

3) оперативність;

4) демократичність;

5) єдність вимог до оцінювання для всіх;

6) простота;

7) зрозумілість.

Дотримання вищезазначених принципів підвищує ефективність поточних і майбутніх оцінок.

Кожна компанія винагороджує своїх працівників матеріальними чи нематеріальними способами, щоб компенсувати їм витрати, які вони понесли для досягнення цілей компанії.

Управління мотивацією праці має базуватися на таких принципах [11]:

- відповідність цілям,

- врахування факторів очікування,

- усунення демотивуючих факторів,

- прозорість,

- зрозумілість,

- справедливість,

- своєчасність і комплексність.

Виділимо основні групи інструментів управління: прямі, непрямі та квазізасоби. До перших належать:

а) делегування - передача чітко визначених завдань і повноважень;

б) обговорення та бесіди з персоналом;

в) використання власних ресурсів керівника - передача завдань і повноважень менеджеру;

г) використання власних ресурсів керівника - передача завдань і повноважень менеджеру.

Під час обміну думками менеджери готують рішення.

Управління мотивацією трудових ресурсів має ґрунтуватися на таких принципах[11]:відповідність цілям, врахування факторів очікування, усунення демотивуючих факторів, прозорість, чіткість, справедливість, своєчасність і комплексність.

Серед основних груп інструментів управління виділяють прямі, непрямі та квазізасоби.

До перших відносять [12]:

а) делегування – передача виконання точно сформульованих завдань, компетенцій. Працівник діє самостійно з повною відповідальністю за своє рішення;

б) обговорення та ведення бесід з персоналом. Під час обміну думками керівник готується до прийняття рішення. Бесіди супроводжуються чітко визначеною метою і регламентом;

в) критика і заохочення, наслідок позитивної чи негативної праці. Вони мають на меті заохотити людину до праці, а не покарати її;

г) контроль за результатами роботи. Перевірка результатів у визначеній формі;

д) комунікації, інформаційна база. Джерело оптимального розв’язання завдань, що ставляться перед особою;

к) вказівки, директиви – довгострокові рішення, конкретизовані вказівками. Служать своєрідним орієнтиром в досягненні мети компанії, підприємства.

До непрямих (опосередкованих) заходів контролю належать:

- характеристика посади. Характеризує вимоги до претендента, завдання, мету, компетенції, є підставою для контролю з боку керівництва;

- оцінка робочих місць. Здійснюється на підставі характеристики посади, враховуючи складнощі діяльності, що здійснюється;

- оцінка працівників компанії. Система оцінок і балів особистого внеску кожного співробітника. Вінне здійснюється не одною людиною задля уникнення суб’єктивності.

Квазізасоби, що включають робочу атмосферу і неформальні групи.

У компаніях паралельно функціонують формальні та неформальні групи. Керівники не мають повноважень створювати неформальні групи, але повинні опосередковано контролювати їх. Вплив неформальних груп на підприємство залежить від причин їх створення та динаміки результатів діяльності членів неформальної групи порівняно з їх спільними результатами. Інструменти управління ефективністю управління трудовими ресурсами, які гарантують реалізацію принципів відповідних складових управління людськими ресурсами, є рушійною силою концепції управління людськими ресурсами, згідно з якою людські ресурси є основним джерелом розвитку підприємства в цілому.

Проведено дослідження поняття управління трудовими ресурсами та запропоновано визначення людських ресурсів та управління трудовими ресурсами, в результаті чого сформовано концепцію управління людськими ресурсами підприємства, тобто виділення основних принципів, правил та цілей роботи з людськими ресурсами, конкретизованих з урахуванням стратегії підприємства, кадрового потенціалу, форм і стилів роботи з людськими ресурсами та їх запланованого використання. Тепер є можливість їх сформулювати.

Концепція управління людськими ресурсами на підприємствах базується на зростанні ролі особистості працівника, знанні мотиваційних установок працівників, умінні формувати і спрямовувати працівників відповідно до завдань управління розвитком підприємства. Управління людськими ресурсами є одним з основних елементів управління сучасною організацією, незалежно від того, чи є вона державною або комерційною. Ця функція управління постійно розширюється з метою найкращого використання людських ресурсів. Процеси управління людськими ресурсами впроваджуються в усіх типах організацій і в різних суспільствах [15].

Управління людськими ресурсами - це специфічна функція управлінської діяльності, основним об'єктом якої є люди, що належать до певної соціальної групи, трудового колективу організації. Основними суб'єктами управління є керівники і фахівці, які виконують управлінські функції по відношенню до своїх підлеглих.

## 1.2. Методичні підходи до управління розвитком персоналу

Використання моделей і методів у сфері управління людськими ресурсами в кризових ситуаціях дає можливість удосконалити систему управління ними за рахунок підвищення точності та оперативності економічного аналізу і можливості включення в аналіз багатьох факторних ознак.

Аналізуючи низку наукових розробок у сфері моделювання, ми погоджуємося з висновком К. Анохіна про те, що існують певні вимоги до використання моделей і методів управління людськими ресурсами;

- дослідження, що базуються на принципах системного підходу;

- розробка економіко-математичних моделей, які відображають кількісні показники планомірної діяльності;

- пов'язаної з людськими ресурсами на підприємстві, реальні економічні зв'язки і залежності виражаються за допомогою інструментів математичного аналізу.

У теорії та практиці моделювання існує низка прикладних економіко-математичних моделей, у тому числі й управлінських. Деякі з моделей мають відношення до процесів управління людськими ресурсами і можуть бути адаптовані до антикризового управління людськими ресурсами. Цей клас моделей проілюстровано графічно для якісного аналізу.

З метою якісного аналізу такого класу моделей проілюструємо їх графічно (рис. 1.2).

Імітаційні моделі описують динаміку економічних процесів і явищ у реальних системах і можуть бути перевірені. Такі моделі імітують досліджуваний процес, використовуючи спеціалізоване програмне забезпечення та виконуючи досить об'ємні розрахунки. Вітчизняним компаніям рекомендується використовувати імітаційні моделі для оцінки ефективності управління персоналом як до, так і після кризи. На практиці використання імітаційних моделей слід поєднувати з аутсорсингом.



Рисунок 1.2. - Класифікація економіко-математичних моделей, адаптованих до управління персоналом в умовах кризи

Імітаційні моделі систем мотивації персоналу також є високоефективними, оскільки забезпечують інтеграцію ключових показників ефективності та надають можливість вивчати та вдосконалювати системи мотивації персоналу, особливо під час кризи.

Рівноважні (балансові) моделі, що включають системи рівнянь, широко використовуються в процесі дослідження наявності трудових ресурсів та визначення потреби в них.

Імітаційні (моделі поведінки працівників в умовах кризи, локальні моделі розвитку людських ресурсів підприємства в умовах кризи, імітаційні моделі мотивації людських ресурсів), рівноважні (рівноважні моделі мобільності населення і мобільності трудових ресурсів, рівноваги трудових ресурсів і робочої сили, регіональної та галузевої рівноваги трудових ресурсів), мережеві (в умовах кризи мережева модель управління людськими ресурсами), оптимізаційна (оптимізаційна модель використання людських ресурсів в умовах кризи). Точність математичного опису економічних явищ і процесів у системі антикризового управління:

- лінійні (одно- та багатофакторні моделі управління людськими ресурсами в умовах кризи, стохастичні моделі, моделі продуктивності праці);

- нелінійні (виробничі функції, кластерні моделі оцінки трудових ресурсів, аналіз та прогнозування зміни чисельності зайнятих в економіці регіону) (нелінійні моделі, математичні моделі на основі теорії «нечітких множин»);

- стохастичні (лінійні стохастичні моделі);

- детерміновані (моделі оцінки персоналу в умовах кризи, моделі прогнозування розвитку кадрового потенціалу підприємств), залежно від ступеня випадковості (ймовірності) економічних процесів в системі антикризового управління.

. За способом опису функціональних залежностей:

- аналітичні (моделі поведінки персоналу, моделі економічного стимулювання праці, аналітичні моделі балансу та динаміки трудових ресурсів),

- статистичні (моделі прогнозування зайнятості, моделі прогнозування чисельності безробітних),

- економетричні (визначення продуктивності праці) економетричні моделі,

- економетричні моделі бінарної регресії (дискретного вибору)), змішані (композитні). за ступенем часової варіації економічних процесів антикризового управління:

- статичні (моделі статичної оцінки потенціалу трудового колективу);

- динамічні (загальні моделі економічного аналізу потенціалу трудових ресурсів підприємства в умовах кризи, моделі динамічної оцінки персоналу). вимоги відповідності між наявними ресурсами та їх використанням.

За способом опису функціональних залежностей:

- аналітичні (моделі поведінки персоналу, моделі економічного стимулювання праці, аналітичні моделі балансу та динаміки трудових ресурсів),

- статистичні (моделі прогнозування зайнятості, моделі прогнозування чисельності безробітних),

- економетричні (визначення продуктивності праці) економетричні моделі,

- економетричні моделі бінарної регресії (дискретного вибору)), змішані (композитні). за ступенем часової варіації економічних процесів антикризового управління:

- статичні (моделі статичної оцінки потенціалу трудового колективу);

- динамічні (загальні моделі економічного аналізу потенціалу трудових ресурсів підприємства в умовах кризи, моделі динамічної оцінки персоналу). вимоги відповідності між наявними ресурсами та їх використанням.

Аналітичне моделювання ґрунтується на непрямому описі об'єкта моделювання за допомогою набору математичних інструментів (нерівностей, рівнянь, їх системи, логічних умов і зв'язків). Структура аналітичного опису моделі включає критерії та їх опис, невідомі величини, вихідні дані та обмеження на них, математичні співвідношення та операції тощо. Аналітичні моделі, на відміну від інших моделей, не схожі за структурою на об'єкт моделювання.

В рамках аналітичного моделювання в антикризовому управлінні доцільно застосовувати моделі поведінки персоналу, моделі матеріального стимулювання персоналу, аналітичні бізнес-моделі управління людськими ресурсами та багато інших. Не слід забувати про переваги аналітичного моделювання при побудові прогнозних моделей. У контексті складних соціально-демографічних умов зростає потреба у порівнянні попиту та пропозиції на трудові ресурси на макро-, мезо- та мікрорівнях.

Результати моделювання мають особливу цінність у процесі розробки антикризових заходів щодо управління персоналом підприємства. Результати статистичного моделювання забезпечують комплексну оцінку прогнозів зайнятості, рівня безробіття та ефективності використання трудових ресурсів. В умовах невизначеності та ризику найбільш поширеними є стохастичні моделі, де в якості невідомих факторів використовуються випадкові величини, визначаються їх функції розподілу та різні числові характеристики (математичне очікування, дисперсія, середньоквадратичне відхилення тощо).

До імовірнісних моделей, які можуть бути використані в антикризовому управлінні персоналом, належать: моделі оптимізації чисельності персоналу на випадок кризи, імовірнісні моделі визначення потреби в персоналі, імовірнісні моделі оцінки особистої цінності працівників, імовірнісні позиційні моделі визначення витрат на розвиток людського капіталу, імовірнісні моделі оцінки якості управління персоналом, цільові функції або обмеження включають моделі стохастичного програмування, які включають стохастичні змінні.

На відміну від стохастичних моделей, детерміновані моделі визначають поведінку модельованого об'єкта з повною визначеністю в теперішньому та майбутньому стані. Прикладами таких моделей є моделі оцінки трудового потенціалу сегмента або групи працівників компанії, моделі оцінки людського потенціалу та моделі прогнозування розвитку кадрового потенціалу компанії.

Статичне моделювання передбачає, що модельована система не змінюється в часі (є постійною) і повністю абстрагується від можливих змін. На етапі постановки задачі статичного моделювання передбачається, що всі процеси, які вивчає дослідник, досить точно характеризуються відомими і невідомими величинами, які не повинні змінюватися в часі і тому не залежать від часу. До статичних моделей відносяться моделі, які вивчають структуру систем управління персоналом і не потребують інформації про їх поточний стан, оскільки він змінюється з часом.

Прикладом такої моделі є статична модель оцінки персоналу. Динамічні моделі планування відрізняються від статичних тим, що враховують часову складову. Критерії оптимізації в динамічних моделях можуть мати найзагальніший вигляд (вони не обов'язково мають бути функціями), але повинні задовольняти певним властивостям.

Прикладами таких моделей, адаптованих до управління трудовим потенціалом, є загальні моделі економічного аналізу кадрового потенціалу підприємства та динамічні рейтингові моделі. Існує багато критеріїв вибору форми математичної моделі і не існує єдиних правил. Вибір найкращої економіко-математичної моделі найкраще здійснювати шляхом порівняння наявних даних з бажаними результатами та детального аналізу наявних показників і факторних ознак.

Оптимальну модель обирають за допомогою низки критеріїв якості після того, як буде розраховано кілька математичних моделей. При порівнянні критеріїв якості не завжди можна одразу визначити найкращу модель з точки зору точності даних.

Управління ефективністю використання трудових ресурсів підприємства в кризовій ситуації потребує застосування широкого спектру методичного інструментарію, який дозволяє виявити тенденційні закономірності та проблемні зони явищ і процесів, що визначають їх формування та реалізацію. Використання такого інструментарію є доцільним на різних рівнях функцій персоналу та на різних етапах їх формування, реалізації та регенерації.

Природно, що існує багато способів дослідження складної та всеосяжної економічної категорії «людські ресурси підприємства». Методи управління ефективністю використання трудових ресурсів можна поділити на загальні та спеціальні. До загальних методів належать економіко-математичні та статистичні методи (зокрема, порівняльний та факторний аналіз для визначення факторів, що впливають на персонал, а також порівняння певних закономірностей його формування та використання, особливо в умовах кризи), методи прогнозування, групування, причинно-наслідкові, коефіцієнтні, оптимізаційні та балансові методи. Методи прогнозування передбачають використання широкого спектру інструментів, як інтуїтивних, так і формалізованих (екстраполяція, моделювання).

Прогнозування в контексті використання людських ресурсів як метод дослідження ґрунтовно вивчав С. Сембер. Цей науковець підкреслює, що в більшості випадків методи прогнозування здійснюються для стаціонарних часових рядів за допомогою методу Бокса-Дженкінса та моделі ARMA.

Прогнозування як метод дослідження людських ресурсів часто асоціюється з передбаченням довгострокових демографічних параметрів. Демографічні прогнози мають велике значення у формуванні та використанні трудового потенціалу і є основою для подальших прогнозних розрахунків інших тенденцій, актуальних у кризові періоди. Наприклад, вони визначають прогнози виробничих та місцевих потреб у людських ресурсах, що є дуже важливими розрахунками при визначенні ефективності використання трудових ресурсів.

Не менш важливим методом дослідження ефективності використання трудових ресурсів у розрізі їх компонентної структури є метод групування та відображення результатів в аналітичній таблиці (простій, груповій або комбінованій), що дозволяє більш наочно та коректно представити дані про персонал компанії.

Каузальний метод дослідження HR дозволяє виявити причинно-наслідкові зв'язки та залежності між компонентами з урахуванням комплексного підходу, що дозволяє глибше зрозуміти взаємозалежності компонентів та їх природу.

Коефіцієнтний метод передбачає розрахунки, які зводять відповідні показники до так званих вагових коефіцієнтів. Ці вагові коефіцієнти розраховуються для того, щоб знайти оптимальне співвідношення між компонентами (співвідношення, близьке до ідеального) у компонентній структурі персоналу.

Методи оптимізації в опитуваннях персоналу є важливими, особливо в кризових ситуаціях, з точки зору визначення найкращого «оптимального» рішення, виходячи з поточної ситуації. Такі методи найчастіше використовуються для оптимізації чисельності персоналу (кількісних характеристик персоналу на рівні компанії) та пошуку шляхів підвищення ефективності використання персоналу на основі оціночних характеристик його складових.

Балансовий метод відіграє важливу роль в аналізі діяльності підприємства. Він широко використовується в процесі визначення ступеня забезпеченості підприємства потенційними ресурсами, в тому числі трудовими.

На сьогоднішній день балансовий метод у дослідженні людських ресурсів придатний насамперед для побудови балансів праці. Це довели автори колективної монографії Н. Лук'янченко, В. Антонюк та інші. Вони стверджують, що баланс дозволяє найбільш конкретно проаналізувати кількісні та якісні характеристики наявних трудових ресурсів, виявити резерви підвищення ефективності їх використання, системно вивчити основні показники ринку праці, їх співвідношення і взаємозв'язки, структурні зміни і тенденції розвитку, спрогнозувати попит і пропозицію на робочу силу.

Балансовий метод у дослідженні трудових ресурсів детально розглянуто в роботі І. Антохової [1]. Особливу групу методів дослідження трудового потенціалу утворюють ретроспективний аналіз, соціологічні дослідження, систематизація, класифікація та інші методи.

Ретроспективний аналіз важливий в кадрових дослідженнях для вивчення внутрішніх резервів, об'єктивної оцінки результатів і наслідків діяльності. Його методологія полягає в порівнянні фактичних показників діяльності, виявленні впливу факторів на зміну результатів діяльності компанії, пошуку резервів підвищення ефективності роботи та визначенні можливих шляхів мобілізації накопичених резервів.

Соціологічні методи дослідження є дуже важливими з огляду на відсутність необхідної формальної інформаційної бази і можуть локалізувати сферу застосування обстежень трудових ресурсів. Важливість і масштаби таких обстежень різняться. Деякі з них краще забезпечені ресурсами і проводяться на більш спеціалізованому рівні [1].

Системні методи є важливими при дослідженні складової структури людських ресурсів як складної економічної категорії, глибоке розуміння якої вимагає вивчення процесів формування та розвитку соціально-трудових відносин у взаємозв'язку та взаємозалежності з регулюванням ринку праці, умовами та оплатою праці. Таксономії надзвичайно поширені в різних сферах наукових досліджень.

У дослідженнях персоналу цей метод важливий з точки зору системного представлення великого обсягу інформації, що відображає його формування та використання. Підсумовуючи, можна зробити висновок, що високі результати і найвища якість управління персоналом досягаються тоді, коли вся система методів і моделей управління персоналом реалізується в комплексі. Це дає можливість розглядати предмет дослідження через призму розвитку в усіх напрямках. Практична значущість дослідження посилюється можливістю кількісного встановлення особливостей досліджуваних процесів.

Вище було зазначено, що одним із перших кроків керівництва в умовах кризи є скорочення чисельності працівників. Однак втрата перспективних конкурентоспроможних фахівців є вкрай негативним явищем для компанії, особливо в процесі подолання кризових випробувань та кризових явищ.

В рамках цього дослідження вважаємо задоцільне проілюструвати застосування моделей і методів управління людськими ресурсами в кризових ситуаціях на прикладі економетричної моделі оцінки індивідуального рівня конкурентоспроможності працівників.

## Висновки до 1 розділу

Таким чином, управління людськими ресурсами – це діяльність, спрямована на розробку концепції управління людськими ресурсами, стратегій і методів кадрової політики з метою управління організацією. Це планомірно організований вплив через систему взаємопов'язаних організаційних, економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов для нормального соціального розвитку і використання трудового потенціалу на рівні організації. Порівняльний аналіз існуючих методів оцінки рівня конкурентоспроможності персоналу дозволяє зробити певні висновки. Зокрема, деякі методики є надто формалізованими (в них активно використовуються кількісні показники та аналітичні розрахунки), а інші - специфічними (застосовуються до певних категорій персоналу та певних типів компаній).

З огляду на це, корисною була б універсальна базова модель оцінки рівня особистої конкурентоспроможності працівників, яка б враховувала ключові показники кількісної та якісної спрямованості. В основу моделі ми пропонуємо покласти вік працівника, його освіту, роки навчання, стаж роботи за фахом та рівень кваліфікації. Універсальність моделі може бути досягнута шляхом додавання до неї фіктивних змінних, особливо фіктивних змінних взаємодії. Результати, отримані за допомогою таких моделей, дозволяють посилити вплив факторних ознак. Наприклад, вплив факторних ознак на рівень конкурентоспроможності можна дослідити окремо для чоловіків і жінок (за допомогою фіктивних змінних) або визначити вплив освіти, кваліфікації та досвіду роботи окремо для чоловіків і жінок (за допомогою фіктивних змінних взаємодії).

Тенденції глобалізації та інтеграції, які впливають на всі сфери життя в Україні, зумовили більш ретельне вивчення людського капіталу. Людський капітал обґрунтовано розглядається як один із ключових факторів, що безпосередньо визначає ці процеси. У зв'язку з цим на перший план висувається питання управління людським капіталом, оцінки його ефективності та кадрового потенціалу. У зв'язку з цим необхідна нова концепція управління людськими ресурсами, роль якої суттєво змінюється. Працівники перетворюються з пасивних виконавців на активних учасників виробництва. Людський фактор стає головним фактором виробництва, а витрати на робочу силу та її розвиток - основою формування людського капіталу.

Оцінка персоналу є однією з ключових складових системи управління людськими ресурсами. Управління персоналом передбачає широке використання результатів оцінювання персоналу для забезпечення конкурентоспроможної робочої сили, здатної забезпечити розвиток підприємства. Воно також включає звільнення персоналу, який не відповідає вимогам стратегії компанії. Для працівників об'єктивно проведена оцінка персоналу дозволяє їм знати, як оцінили їхню роботу, і має значний вплив на їхнє подальше бажання працювати. Тому тема даного дослідження є актуальною з точки зору необхідності розробки комплексного методичного підходу до формування ефективних систем оцінки персоналу на сучасних підприємствах.

Оцінювання персоналу вважається елементом управління та системою атестації персоналу, яка в тій чи іншій формі використовується в організаціях. Водночас вона є необхідним інструментом дослідження якісного складу людських ресурсів організації [3]. Удосконалення практики підбору та розстановки кадрів, стимулювання їхньої праці, просування працівників, поліпшення їхніх якостей та багато інших елементів, що входять до поняття розвитку людських ресурсів, пов'язані з об'єктивною та науково обґрунтованою діловою оцінкою працівників.

Управління людським потенціалом підприємства є однією з передумов ефективної роботи, високих економічних показників, динамічного розвитку, науково-технічного прогресу та формування успішних організаційних операцій. Нове покоління людських ресурсів потребує нових підходів до організації робочих місць, особливих умов праці, всебічного розвитку компетенцій та сильної мотивації. Необхідно впроваджувати сучасні методи управління людськими ресурсами, щоб максимізувати залученість та продуктивність працівників.

Дещо повільне впровадження інноваційних методів і технологій в управлінні людськими ресурсами в Україні зумовило потребу у впровадженні нових технологій як основи систем управління людськими ресурсами з метою підвищення інтелектуального капіталу організації та конкурентоспроможності її господарської діяльності. Таким чином, дослідження інноваційних методів та новітніх технологій в управлінні людськими ресурсами є актуальним завданням, яке потребує науково обґрунтованого підходу.

В умовах швидких інноваційних змін інтелектуальні та креативні людські ресурси, які втілюють нові знання, ідеї, розробки та інформацію, стають одним з найважливіших ресурсів для будь-якої організації. Як економічна категорія та невід'ємна частина виробничого процесу організації, людські ресурси відіграють ключову роль у забезпеченні ефективності та розвитку організації і мають вирішальне значення для її успіху. Компетентні людські ресурси є ключовим елементом забезпечення успішної діяльності організації, її конкурентоспроможності, довгострокового розвитку та прибутковості. З цієї причини управління людськими ресурсами зазнає фундаментальних змін, які розглядають працівників як ресурс, що має бути ефективно використаний для досягнення цілей організації, а також сприяють впровадженню новітніх технологій та методів роботи.

Організації, що виходять на глобальний ринок, вважають управління людськими ресурсами та талантами пріоритетним завданням, основними завданнями якого є ефективне навчання персоналу, розвиток навичок та трудової етики працівників, а також заохочення працівників до кращого виконання своїх обов'язків.

# РОЗДІЛ 2 Аналіз виробничо-господарської діяльності ТОВ «Віла»

## 2.1. Загальна характеристика ТОВ «Віла»

ТОВ «Віла» - це промислове підприємство, яке розташоване у м. Київ, Київська область, Україна.

Статутний капітал товариства з обмеженою відповідальністю «Віла» становить 633602,6 тис. грн., з урахуванням певних умов. Прибуток компанії формується за рахунок надходжень від її господарської діяльності. Активи компанії складаються з основних засобів, нематеріальних активів та оборотних коштів.

Компанія виробляє різні типи водяних насосів. ТОВ «Віла» - відома компанія серед споживачів обладнання для промислового птахівництва та малих фермерських кліткових господарств.

Компанія також є одним з провідних виробників зварної оцинкованої сітки та панельних систем огородження в Україні.

З моменту свого заснування компанія дбає про свою ділову репутацію і тому постійно підвищує якість своєї роботи, зміцнює професійні навички та технічну оснащеність своїх співробітників, інвестує інтелектуальні, фінансові та виробничі ресурси в розробку і виробництво своєї продукції.

Вищим органом управління компанії є Загальні збори акціонерів, які складаються з акціонерів або їх делегованих представників.

Наглядова рада здійснює постійний контроль за фінансово-господарською діяльністю виконавчих органів і захищає права акціонерів. Контроль за діяльністю Генерального директора здійснює Ревізійна комісія, яка створюється Загальними зборами акціонерів. Генеральний директор здійснює керівництво поточною діяльністю ТОВ «Вілла» в межах наданих йому повноважень, відповідно до положень чинного законодавства України та Статуту [21].

ТОВ «ВІЛА» було створено у 2000 році; 2001 рік - розроблено та виготовлено кліткове обладнання для утримання курей-несучок;

2005 рік - повністю налагоджено виробничий процес та розпочато плідну діяльність на ринках України та СНД, проведено переговори з потенційними партнерами та дилерами. У цьому ж році «ВІЛА» починає виробництво кліткового обладнання для вирощування батьківських курчат.

2007 рік - наше обладнання встановлено на ряді птахофабрик Близького Сходу, Кавказу та Середньої Азії.

2008 рік - виробничі потужності повністю модернізовано. Починається випуск продукції найвищої якості.

2009 - Виробничий кооператив виводить на ринок нову продукцію. Випущено кліткове обладнання для утримання курчат-бройлерів (з автоматичним вивантажувальним пристроєм) та кліткове обладнання для курей-несучок (виготовлене за європейськими стандартами).

2010- Кліткове обладнання введено в експлуатацію на підприємствах у країнах Балтії, Центральної Європи, Північної Америки та Африки. У тому ж роцізапущенокліткове обладнання для вирощування курчат-бройлерів та ремонтного молодняку.

2022 - Виробничий кооператив перейняв принципи європейських стандартів при розробці своєї продукції. Водночас «Віла» прагне полегшити роботу персоналу птахофабрик.

Ця мотивація призвела до створення інноваційного продукту: обладнання для кліткового утримання, яке дозволяє курям-несучкам вигулюватись. Перший комплект обладнання був встановлений на UPE Unfold Poultry Equipment в Латвії і отримав назву Baltika. 2023 рік - VILA присутня в 10 країнах (Аргентина, Китай, Греція, Гватемала, Казахстан, Мексика, Туніс, Узбекистан, Казахстан, Мексика, Туніс і Венесуела). Венесуела, Китай, Мексика, Туніс та Венесуела), постачаючи продукцію в 14 країн, з більш ніж 800 мільйонами птахів у близько 1 000 установках.

2023 рік - VILA експортує понад 85% своїх промислових птахівницьких установок. Кількість реалізованих проектів по всьому світу перевищує 1 200. Крім того, Villa є провідним виробником систем огорожі та обладнання для захисту периметра у Східній Європі. Це роботизовані зварювальні лінії з Австрії та Південної Африки, трубо- і листопрокатне обладнання (Південна Корея), верстати (Тайвань), кліткове обладнання, системи панельних огорож, лазерне обладнання та листозгинальні верстати для виробництва різноманітних промислових зварювальних сіток (Швейцарія).

Обладнання з комп'ютерним управлінням дозволяє виробляти сітки з урахуванням індивідуальних вимог замовника. Обладнання є високотехнологічним і дозволяє виробляти понад 6 000 різних типів зварних сіток. Клітьове обладнання виготовлене з високоякісної сталі з першокласним цинковим покриттям з використанням новітніх розробок світового рівня і повністю відповідає вимогам систем менеджменту ГОСТ та ISO 9001:2008.

Все обладнання розроблено власним конструкторсько-технологічним бюро компанії з використанням новітніх технологій. Серед розробок є як типові, так і спеціальні проекти, виконані відповідно до побажань і вимог клієнтів по всьому світу. «Віла» виробляє кліткове обладнання для промислового вирощування та зберігання птиці, починаючи від курчат-бройлерів і закінчуючи роздільним вирощуванням батьківських стад курей і півнів. Вона також виробляє спеціальні клітки для курей-несучок і поросят.

Компанія розробила альтернативні системи кліток для курей-несучок відповідно до європейських стандартів і законодавства про захист тварин, згідно з Директивою Ради 1999/74/ЄС від 19 липня 1999 року. В даний час VILA має наступні потужності - виробничий майданчик з найсучаснішим обладнанням, що дозволяє виробляти продукцію відповідно до останніх світових тенденцій; - технічний відділ, який сприяє підвищенню ефективності роботи птахофабрики.

Фахівці технічного відділу надають консультації щодо підвищення ефективності роботи птахівничого обладнання при вирощуванні бройлерів та курей-несучок. Організаційна структура компанії є лінійно-функціональною. Лінійним керівникам допомагають функціональні представники у прийнятті відповідних рішень, програм і планів. Вони доносять рішення до керівників нижчого рівня через топ-менеджмент, і їхня роль у компанії є вирішальною. Вони здійснюють технічну підготовку діяльності, розробляють рішення проблем, пов'язаних з управлінням діяльністю, і звільняють директорів від планування, фінансових розрахунків, логістики тощо.

Від самого початку і до сьогоднішнього дня ділова репутація компанії має велике значення, саме тому вона постійно підвищує якість своєї роботи, вдосконалює професійні навички та технічну оснащеність своїх співробітників, інвестує інтелектуальні, фінансові та виробничі ресурси в розробку і створення своєї діловій практиці використовують зовнішню та самооцінку.

Зовнішня оцінка - це оцінка діяльності працівника керівництвом компанії, організаціями працівників та безпосередніми споживачами продуктів праці. Самооцінка здійснюється самим працівником і ґрунтується на власному розумінні ним життєвих і трудових цілей, дозволених і заборонених способів їх досягнення та необхідних моральних якостей (наприклад, совісті, чесності, відданості справі). Зазвичай оцінювання персоналу виконує як орієнтуючу, так і мотиваційну функцію.

Орієнтуюча функція полягає в тому, щоб дати можливість кожному працівникові усвідомити власну поведінку через публічну та самооцінку і визначити напрямок і способи подальшої діяльності. Мотиваційна функція проявляється в тому, що вона забезпечує працівників досвідом успіхів і невдач, підтверджуючи правильність чи неправильність їхніх дій і спонукаючи діяти в позитивному напрямі. [5].

Основною метою та напрямом загальної оцінки персоналу є вдосконалення управління діяльністю організації. Підприємство не може розвиватися в довгостроковій перспективі без ефективного управління персоналом та організації його діяльності. Основою для цього є оцінка персоналу як відправна точка для вдосконалення управління персоналом, підвищення мотивації та формування відповідного рівня винагороди. Оцінка персоналу пов'язує та інтегрує всі елементи системи управління персоналом в єдине ціле.

В таблиці 2.1 представлені реквізити та основні відомості досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.1

## Ідентифікаційні реквізити ТОВ «Виробниче об'єднання «ВІЛА»

|  |  |
| --- | --- |
| Повне найменування | Товариство з обмеженою відповідальністю «Віла» |
| Організаційно-правова форма | Товариство з обмеженою відповідальністю |
| Місцезнаходження | 11701, Кивська обл, м. Буча, вул. Пушкінська, буд.  45 |
| Основні види діяльності | 28.31 Виготовлення устаткування, машин для лісового та сільського господарства |
| 45.90 Неспеціалізована оптова торгівля |
| 32.12 Ремонт, технічне обслуговування устаткування та машин промислового призначення |

«Віла» має: - виробничий майданчик з найсучаснішим обладнанням, що дозволяє виготовляти продукцію відповідно до останніх світових тенденцій, технічний відділ, який допомагає підвищити ефективність роботи птахівничого обладнання.

Фахівці технічного відділу надають консультаційні послуги з метою підвищення ефективності експлуатації птахівничого обладнання при вирощуванні бройлерів, курей-несучок.

Організаційна структура компанії є лінійно-функціональною. Лінійним керівникам допомагають їхні функціональні заступники у прийнятті відповідних рішень, програм і планів. Лінійні менеджери доводять рішення через вище керівництво до керівників нижчого рівня, і їхня роль у компанії є вирішальною. Вони здійснюють технічну підготовку діяльності, розробляють рішення проблем, пов'язаних з управлінням діяльністю, і звільняють директорів від планування, фінансових розрахунків, логістики тощо.

## 2.2. Оцінка основних показників роботи суб’єкта господарювання

Стратегія ТОВ «Віла» - «завжди бути на крок попереду». Ця стратегія не може бути досягнута без талановитих співробітників. Тому компанія приділяє велику увагу підбору персоналу, подальшому навчанню, розвитку компетенцій та професійному зростанню.

ТОВ «Віла» пропонує своїм працівникам приємне робоче середовище та дозвілля: сучасне обладнання, приміщення з кондиціонерами та опаленням, а також широкий спектр соціальних програм. Компанія дбає про розвиток та професійне зростання своїх працівників, пропонуючи їм різноманітні курси та тренінги.

Сформульовані принципи, на яких базується стратегія розвитку та самореалізації компанії. Торгова марка «Віла» зареєстрована в усіх країнах СНД та в ЄС. Якість обладнання підтверджена європейськими сертифікатами відповідності на весь асортимент обладнання.

«Віла» - це навички та компетенції понад 1000 професіоналів та однодумців, добре обладнані виробничі майданчики, 10 представництв за кордоном та понад 1000 реалізованих проектів по всьому світу. Аналіз економічних показників діяльності здійснюється на основі річної фінансової звітності, шляхом порівняння показників звітного року з показниками попереднього року. До них відносяться обсяг і склад основних засобів, обсяг і оборотність запасів і джерел їх формування, обсяг і склад операційних витрат.

Аналіз показників господарської діяльності відбувається шляхом порівняння показників за звітний рік з показниками за попередні роки на основі форм річної фінансової звітності.

Проведено оцінку обсягів і динаміки найважливіших показників: обсягів та складу основних засобів, обсягів і швидкості обороту товарно – матеріальних запасів, джерел їх формування, обсягів та складу операційних витрат.

На балансі підприємства знаходяться основні засоби, первiсна вартiсть яких 96383 тисяч гривень. В таблиці 2.2, поданій нижче, розглянуті показники використання основних засобів та проаналізуємо їх.

Таблиця 2.2

## Показники використання основних засобів ТОВ «ВІЛА»

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | 2021 рік | 2022 рік | 2023 рік | Відхилення  2022/2021 | | Відхилення  2023/2022 | |
| Абсолютне | Відносне, % | Абсолютне | Відносне, % |
| Коефіцієнт оновлення основних засобів | 0,13 | 0,12 | 0,11 | -0,01 | -7,69 | -0,01 | -8,33 |
| Коефіцієнт вибуття основних засобів | 0,0008 | 0,0046 | 0,0048 | 0,0038 | 475 | 0,0002 | 4,35 |
| Коефіцієнт зносу основних засобів | 0,38 | 0,45 | 0,53 | 0,07 | 18,42 | 0,08 | 17,78 |
| Коефіцієнт приросту основних засобів | 1,0 | 0,22 | 0,21 | -0,78 | -78 | -0,01 | -4,55 |
| Фондовіддача, грн./грн. | 4,54 | 3,87 | 3,09 | -0,67 | -14,76 | -0,78 | -20,16 |
| Фондомісткість, грн./грн. | 0,24 | 0,26 | 0,32 | 0,02 | 8,33 | 0,06 | 23,08 |
| Фондоозброєність, тис.грн./чол. | 61,69 | 85,38 | 107,06 | 23,69 | 38,40 | 21,68 | 25,39 |

Коефіцієнт зносу основних засобів характеризує їх фізичний стан. За даними на ТОВ « ВІЛА» цей показник має зростаючу тенденцію: так, в 2022 році знос основних засобів становив 0,45 (або на 18,42 % більше, аніж у 2021 році), а в 2023 році склав 0,53, що на 17,78 % перевищує показник 2022 року. Тобто, більше половини працюючого обладнання на кінець 2023 року відносилось до категорії зношеного.

Коефіцієнт оновлення основних засобів характеризує рівень фізичного і морального оновлення основних фондів. Значення показника в 2022 та 2023 роках зменшилось на 7,69 % та 8,33 % відповідно, що свідчить про скорочення темпів оновлення парку устаткування.

Коефіцієнт вибуття, який характеризує інтенсивність вибуття основних засобів в 2021 році становив 0,0008, а в 2023 році уже 0,0048. Найбільше значення показника спостерігається в 2022 році і перевищує показник 2021 року майже в 5 разів.

Коефіцієнт приросту основних засобів характеризує рівень приросту основних засобів або окремих його груп. В досліджуваний період рівень приросту впав на 78%. Після найбільшої активності в сфері оновлення обладнання в 2021 році наступило її призупинення.

Для випуску продукції на 1 грн. у 2023 році необхідно основних засобів вартістю 0,32 грн.; порівняно з 2022 роком показник збільшився на 23,08 % , що негативно впливає на собівартість продукції, а отже і на кінцевий прибуток підприємства.

Фондовіддача основних засобів характеризує кількість виробленої продукції з 1 грн., вкладеної в основні засоби. На ТОВ «ВІЛА» фондовіддача становить 3,09 грн., тобто з 1 грн., вкладеної в основні засоби, виробляється продукція вартістю 3,09 грн.; тобто, на кожну вкладену гривню отримується 2,09 грн. доходу. За досліджуваний період фондовіддача на підприємстві скоротилась на 20,16 %.

Фондоозброєність на ТОВ «ВІЛА» на одного працівника складає 107,06 грн. Цей показник повинен безперервно збільшуватись, так як від нього напряму залежать технічна озброєність, а відповідно, і продуктивність праці. Фондоозброєність підприємства за період 2022-2023 року збільшилась на 25,39 %, що пов’язано із зменшенням чисельності промислово- виробничого персоналу.

В таблиці 2.3 представлені показники оборотності оборотних активів підприємства.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами показує, яка частина оборотних активів фінансується за рахунок власних коштів організації. Виходячи з обчислених показників, фінансування оборотних активів збільшилось на 45,83 % в 2022 році і скоротилось на 15,38 % у 2023 році.

Коефіцієнт оборотності оборотних коштів кожного року зменшується (з 36,54 до 21,67), відповідно, зменшується тривалість одного обороту оборотних коштів – на 20,92 % у 2022 та на 25,07 % у 2023 роках.

Таблиця 2.3

## Показники використання оборотних активів ТОВ «ВІЛА»

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | 2021  рік | 2022  рік | 2023 рік | Відхилення  2022/2021 | | Відхилення  2023/2022 | |
| Абсолютне | Відносне,% | Абсолютне | Відносне, % |
| Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами | -0,24 | -0,13 | -0,15 | 0,11 | 45,83 | -0,02 | -15,38 |
| Коефіцієнт оборотності оборотних коштів | 36,57 | 28,92 | 21,67 | -7,65 | -20,92 | -7,25 | -25,07 |
| Тривалість одного обороту оборотних коштів, днів | 9,98 | 12,62 | 16,84 | 2,64 | 26,45 | 4,22 | 33,44 |
| Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості | 2,73 | 2,89 | 3,32 | 0,16 | 5 | 0,43 | 14,88 |
| Тривалість одного обороту кредиторської заборгованості, днів | 133,69 | 126,29 | 109,94 | -7,4 | -5,54 | -16,35 | -12,94 |
| Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості | 5,59 | 6,5 | 5,93 | 0,91 | 16,28 | -0,57 | -8,77 |
| Тривалість одного обороту дебіторської заборгованості, днів | 65,29 | 56,15 | 61,55 | -9,14 | -13,99 | 5,4 | 9,62 |
| Коефіцієнт оборотності власного капіталу | 11,19 | 10,22 | 5,84 | -0,97 | -8,67 | -4,38 | -42,86 |
| Тривалість одного обороту власного капіталу, днів | 32,62 | 35,71 | 62,5 | 3,09 | 9,47 | 26,79 | 75,02 |
| Коефіцієнт оборотності усіх активів | 2,52 | 2,79 | 2,55 | 0,27 | 10,71 | -0,24 | -8,6 |
| Тривалість одного обороту усіх активів | 144,84 | 130,82 | 143,14 | -14,02 | 9,68 | 12,32 | 9,42 |

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості показує розширення або зменшення комерційного кредиту, наданого підприємству. Зростання коефіцієнта за останній досліджуваний рік у 0,43 рази (або на 14,88%) означає ріст покупок у кредит.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості показує, скільки разів за рік обернулися кошти, вкладені в розрахунки. Беручи до уваги показники, можемо дійти до висновку, що кошти, вкладені в розрахунки, обернулись швидше на 16,28 %, ніж у 2021 році і скоротили обороти в 2023 році на 8,77 %. В той же час, найкращі показник підприємство мало в 2022 році, тому саме в цей період тривалість одного обороту дебіторської заборгованості склав 56 днів.

Масштаб діяльності підприємства не забезпечується власним капіталом. Про це свідчить коефіцієнт оборотності власного капіталу, показник якого впав з 11,19 у 2021 році до 5,84 у 2023 році.

Також не є сталою динаміка коефіцієнту оборотності усіх активів ТОВ «Віла»: в 2022 році він зростає на 10,71 %, і уже в 2023 падає на 8,6 %.

Отже, згідно з результатами аналізу, найбільш ефективно основні засоби та оборотні активи підприємства працювали та використовувались у 2022 році.

В ринкових умовах виконання плану з виробництва і реалізації продукції у відповідності зі взятими зобов'язаннями (договори, контракти) є неодмінною умовою нормального функціонування кожного підприємства.

Рівень таких якісних показників, як продуктивність праці, собівартість продукції, прибуток, рентабельність багато в чому залежить від виробництва і реалізації продукції.

Розглянуто інформацію про обсяги виробництва та реалізації основних видів продукції ТОВ «Віла» табл.2.4.

Таблиця 2.4

## Обсяги виробництва основних видів продукції, тис. грн.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Основні види продукції | 2021 рік | 2022 рік | 2023 рік | Відхилення  2022/2021 | | Відхилення  2023/2022 | |
| Абсолютне | Відносне,  % | Абсолютне | Відносне,  % |
| Комплект обладнання для утримання свиней | 51691,8 | - | - | - | - | - | - |
| Заборна продукцiя | 82707,2 | 110326,3 | 59578,4 | -23128,8 | -27,96 | -50747,9 | -45,99 |
| Птахiвник | 185658,3 | 229653,6 | 156393,2 | -29265,1 | -15,76 | -73260,4 | -31,9 |

Обсяги виробництва основних видів продукції: заборної та птахівника за 2022 - 2023 роки зменшились на 45,99 % та 31,9 % відповідно. Комплект обладнання для утримання свиней з 2022 року на підприємстві не виробляється.

В наступній таблиці 2.5 відображені результати реалізації продукції ТОВ «ВІЛА».

Таблиця 2.5

## Обсяги реалізованої продукції ТОВ «ВІЛА», тис. грн.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Основні види продукції | 2021 рік | 2022 рік | 2023 рік | Відхилення  2022/2021 | | Відхилення  2023/2022 | |
| Абсолютне | Відносне,  % | Абсолютне | Відносне,  % |
| Комплект обладнання для утримання свиней | 51272,8 | - | - | - | - | - | - |
| Заборна продукцiя | 65749 | 94770,2 | 85702,3 | 29021,2 | 44,14 | -9067,9 | -9,57 |
| Птахiвник | 149829,2 | 218968,5 | 223418,8 | 69139,3 | 46,15 | 4450,3 | 2,03 |

Тобто, спостерігається явище інфляції: при скороченні обсягів виробництва обсяги реалізованої продукції зростають: реалізація заборної продукції у 2022 році зросла на 44,14 %, а птахівника – майже на 50%. Стрімкі темпи росту 2022 року змінились гальмуванням і спадом в 2023 році: заборної продукції - спад на 9,57 %, не значний ріст в обсягах реалізації птахівника – на 2,03 %.

У таблиці 2.6 представлені показники структури собівартості виготовленої продукції за економічними елементами витрат.

З таблиці 2.6 можна побачити, що сума операційних витрат у 2021-2022 роках по всім статтям збільшується, тоді як у 2023 році витрати на оплату праці та відрахування на соціальні заходи зменшились, що пов’язано із скороченням середньоспискової чисельності працюючих.

Таблиця 2.6

## Обсяги та склад операційних витрат підприємства

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Елементи витрат | Сума витрат, тис. грн. | | | | | | Абсолютне відхилення 2023 до  2022 року | | | Питома вага, % | | | | |
| 2021  рік | | 2022  рік | | 2023  Рік | | 2021  рік | | 2022  рік | | 2023 рік |
| 1 | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | | | 6 | | 7 | | 8 |
| Матеріальні  затрати | 155587 | | 160343 | | 139905 | | 20438 | | | 59,18 | | 52,82 | | 51,92 |
| Амортизація | 9297 | | 11644 | | 13974 | | 2330 | | | 3,54 | | 3,84 | | 5,19 |
| Витрати на  оплату праці | | 33068 | | 33118 | | 31138 | | -1980 | 12,58 | | 10,91 | | 11,56 | |
| Відрахування на  соціальні заходи | | 12448 | | 12721 | | 11860 | | -861 | 4,74 | | 4,19 | | 4,4 | |
| Інші операційні  витрати | | 52471 | | 85761 | | 72598 | | -13163 | 19,96 | | 28,24 | | 26,93 | |
| Разом | | 262871 | | 303587 | | 269475 | | -34112 | 100 | | 100 | | 100 | |

В таблиці 2.7 представлена динаміка фінансових результатів діяльності ТОВ «ВІЛА».

В 2023 році ТОВ «ВІЛА» отримало чистий прибуток в сумі 32274 тис. грн., що 339,52 % більше, ніж у 2022 році.

Згідно з даними таблиці, собівартість реалізованої продукції в 2021-2022 роках збільшуються (214938 і 241296 тис. грн. відповідно), що є наслідком зростання цін на матеріали, енергоносії, заробітної плати та інфляції. Зниження показника в 2023 році пов’язане зі зменшенням обсягу випуску продукції в цьому році.

Таблиця 2.7

## Динаміка фінансових результатів діяльності підприємства, тис.грн.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | 2021 рік | 2022  рік | 2023 рік | Відхилення  2022/2021 | | Відхилення  2023/2022 | | |
| Абсолю тне | Відносне,  % | Абсолю тне | | Відносне,  % |
| Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції | 266851 | 321074 | 316137 | 54223 | 20,32 | -4937 | | -15,38 |
| Собівартість реалізованої продукції | 214938 | 241296 | 217897 | 26358 | 12,26 | -23399 | | -9,69 |
| Валовий прибуток | 51913 | 79778 | 98240 | 27865 | 53,68 | 18462 | | 23,14 |
| Інші операційні доходи | 132335 | 11820 | 7387 | -120515 | -91,07 | -4433 | | -37,5 |
| Адміністративні витрати | 20217 | 17676 | 18334 | -2501 | -12,39 | 658 | | 3,72 |
| Витрати на збут | 16676 | 41738 | 40507 | 25062 | 150,29 | -1231 | | -2,94 |
| Інші операційні витрати | 133988 | 11850 | 5811 | - 122138 | -91,16 | | -6039 | -50,96 |
| Прибуток від операційної діяльності | 13407 | 20334 | 40975 | 6927 | 51,68 | | 20641 | 101,5 |
| Доход від участі в капіталі | 0 | 0 | 0 | - | - | | - | - |
| Інші фінансові доходи | 4717 | 189 | 490 | -4528 | -95,99 | | 301 | 159,26 |
| Інші доходи | 43 | 313 | 0 | 270 | 627,9 | | -313 | -100 |
| Фінансові витрати | 16414 | 8614 | 7434 | -7800 | -47,52 | | -1271 | -14,76 |
| Втрати від участі в капіталі | 0 | 0 | 0 | - | - | | - | - |
| Інші витрати | 12 | 179 | 51 | 167 | 1391,67 | | -128 | -71,51 |
| Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування | 1741 | 33980 | 12043 | 32239 | 1851,75 | | -21937 | -64,56 |
| Податок на прибуток | 636 | 1522 | 1961 | 886 | 139,31 | | 439 | 28,84 |
| Чистий прибуток | 1105 | 7343 | 32274 | 6238 | 564,52 | | 24931 | 339,52 |

Проведемо оцінку фінансово-майнового стану підприємства. В таблиці 2.8 представлено показники фінансової стійкості ТОВ «Віла». За аналізований період коефіцієнт автономії збільшився на 26,32 %, що характеризує збільшення суми коштів, вкладених власниками підприємства в загальну вартість майна.

Таблиця 2.8

## Показники платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показник | 2021 рік | 2022  рік | 2023 рік | Відхилення  2022/2021 | | Відхилення  2023/2022 | |
| Абсолют не | Відносне,  % | Абсолют не | Відносне,  % |
| Коефіцієнт платоспроможності (автономії) | 0,17 | 0,19 | 0,43 | 0,02 | 11,76 | 0,24 | 126,32 |
| Коефіцієнт фінансової залежності | 5,93 | 5,14 | 2,34 | -0,79 | -13,32 | -2,8 | -54,47 |
| Коефіцієнт фінансування | 4,43 | 3,28 | 1,34 | -1,15 | -25,95 | -1,94 | -59,15 |
| Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами | -0,11 | 0,14 | 0,35 | 0,25 | 227,27 | 0,21 | 150 |
| Коефіцієнт маневреності власного капіталу | -0,41 | 0,5 | 0,55 | 0,91 | 221,95 | 0,05 | 10 |
| Коефіцієнт концентрації залученого капіталу | 0,74 | 0,61 | 0,43 | -0,13 | -17,57 | -0,18 | -29,51 |
| Коефіцієнт загальної заборгованості | 0,83 | 0,81 | 0,58 | -0,02 | -2,41 | -0,23 | -28,39 |
| Коефіцієнт фінансового левериджу | 0,55 | 0,96 | 0,31 | 0,41 | 74,55 | -0,65 | -67,71 |

В свою чергу, зменшився коефіцієнт фінансової залежності, який не відповідає нормативному значенню (<0,5). Він означає наявність позикових коштів у фінансуванні підприємства. Власники підприємства повністю його фінансують. Так, якщо значення коефіцієнта 2,34, це означає, що при вкладенні в активи підприємства 2,34 грн., позиченими є 1,34 грн.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами зріс в 2023 році на 50 %, що показує зниження залежності від запозичених оборотних засобів.

Коефіцієнт загальної заборгованості у 2023 році становив 0,58, що на 28,39% менше, аніж у 2022 році. Тобто, поступово зменшується залежність підприємства від позичених коштів.

Але доволі високою є залежність ТОВ «ВІЛА» від довгострокових зобов’язань - коефіцієнт фінансового левериджу. Його значення зменшилось на 67,71% в аналізованому році, і не відповідає нормативному значенню (>1).

Розглянемо показники ліквідності підприємства, представлені нижче.

Таблиця 2.9

## Показники ліквідності ТОВ «Віла»

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показник | 2021  рік | 2022  рік | 2023  Рік | Відхилення  2022/2021 | | Відхилення  2023/2022 | |
| Абсолют не | Відносне,  % | Абсолютне | Відносне, % |
| Коефіцієнт готівкової ліквідності | 0,075 | 0,124 | 0,202 | 0,049 | 65,33 | 0,078 | 62,9 |
| Коефіцієнт поточної ліквідності | 0,9 | 1,16 | 1,54 | 0,26 | 28,89 | 0,38 | 32,76 |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності | 0,49 | 0,66 | 0,87 | 0,17 | 34,69 | 0,21 | 31,82 |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності | 0,075 | 0,124 | 0,202 | 0,049 | 65,33 | 0,078 | 62,9 |
| Чистий оборотний капітал,тис. грн. | -11901 | 19145 | 38547 | 31046 | 260,86 | 19402 | 101,34 |

Коефіцієнт поточної ліквідності значно відхиляється від встановлених нормативних меж (0,2 – 0,25). Зростання показника в 2023 році на 32,76 % характеризує високий ступінь покриття короткострокових пасивів оборотними активами.

Значення коефіцієнта швидкої ліквідності прямує до нормативного значення (>1) і в 2023 році склав 0,87, що на 31,82 % більше, аніж в 2022 році і свідчить про підвищення платіжних можливостей підприємства в умовах своєчасного проведення розрахунків з дебіторами.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності також прямує до нормативного значення (0,25 - 0,5): частка короткострокової заборгованості підприємства, яку воно може погасити зросла на 62,9 %.

На фоні позитивних тенденцій показників, укріплює свої позиції чистий оборотний капітал: його зростання за три роки сягнуло 101,34%.

У таблиці 2.10 представлені показники ділової активності підприємства.

Таблиця 2.10

## Показники ділової активності ТОВ «Віла»

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показник | 2021 рік | 2022 рік | 2023  Рік | Відхилення  2022/2021 | | Відхилення  2023/2022 | |
| Абсолют не | Відносне,  % | Абсолют не | Відносне,  % |
| Коефіцієнт оборотності активів | 1,68 | 1,99 | 1,75 | 0,31 | 18,45 | -0,24 | -12,06 |
| Коефіцієнт оборотності основних засобів | 3,85 | 3,54 | 3,09 | -0,31 | -8,05 | -0,45 | -12,71 |
| Коефіцієнт оборотності власного капіталу | 9,48 | 9,34 | 5,83 | -0,14 | -1,48 | -3,51 | -37,58 |

Коефіцієнт оборотності активів показує, наскільки ефективно використовуються активи з погляду обсягу реалізації. В 2022 році активи були найбільш ефективно задіяні, а 2023 році показник дещо впав – на 12,06%.

За 2023 рік оборотні засоби зробили 3,09 обороту, що менше на 12,71% порівняно з 2022 роком.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу котрий показує, скільки гривень виручки від реалізації припадає на одну гривню власного капіталу склав 5,83 у 2023 році (на 1 грн. власного капіталу припадає 4,83 грн. виручки), що на 37,58% менше порівняно із 2022 роком.

Проаналізована таблицю 2.11 і показники рентабельності підприємства.

Проаналізувавши таблицю можемо прослідкувати значні позитивні зрушення у показниках рентабельності: всі вони швидкими темпами зростають, що є надзвичайно сприятливим для ТОВ «Віла».

Таблиця 2.11

## Показники рентабельності ТОВ «Віла»

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показник | 2021  рік | 2022  рік | 2023  рік | Відхилення 2022/2021 | | Відхилення 2023/2022 | |
| Абсолютне | Відносне,  % | Абсолютне | Відносне,  % |
| Коефіцієнт рентабельності активів | 0,007 | 0,04 | 0,18 | 0,033 | 471,43 | 0,14 | 350 |
| Коефіцієнт рентабельності власного капіталу | 0,039 | 0,214 | 0,596 | 0,175 | 448,72 | 0,382 | 178,5 |
| Коефіцієнт рентабельності діяльності | 0,008 | 0,046 | 0,204 | 0,038 | 475 | 0,158 | 343,47 |
| Коефіцієнт рентабельності продукції | 0,059 | 0,068 | 0,142 | 0,009 | 15,25 | 0,074 | 108,82 |

Коефіцієнт рентабельності діяльності характеризує ефективність господарської діяльності підприємства. Показник >0, отже господарська діяльність підприємства проводиться ефективно.

Не зважаючи на попередні розрахунки та негативні тенденції, ТОВ «Віла» доволі прибуткове, рентабельне та успішне підприємство, котре реалізує свою продукцію не тільки на теренах України, а й за кордоном.

Рентабельність – це найважливіший показник, який відображає ефективність діяльності підприємства з метою отримання прибутку в короткостроковій перспективі та свідчить про якість управлінських рішень,пов'язанихзфінансовою,операційноютаінвестиційноюдіяльністюпідприємства.

Це визначення підкреслює, коли прибутковість дійсно є критерієм економічної ефективності підприємства, і враховує, що різні показники прибутковості можуть свідчити про ефективність урізних сферах управління.

## 2.3. Оцінка ефективності системи управління трудовими ресурсами ТОВ «Віла»

Аналіз кількісної та якісної характеристики персоналу ТОВ «ВІЛА» дозволяє визначити тенденції у досягненні ефективної зайнятості працівників і раціональному використанні трудових ресурсів, як провідного елементу продуктивних сил.

Організаційна структура управління підприємством відображає повноту взаємовідносин на підприємстві. Зі структури видно, що на підприємстві головним є директор, він має 5 заступників: директор з виробництва, директор із збуту, директор ЗЕД, головний інженер, головний бухгалтер, головний економіст та головний механік, яким підпорядковуються відповідні відділи. Розглянуто показники складу та структури персоналу ТОВ «Віла».

Таблиця 2.12

## Склад та структура персоналу ТОВ «Віла»

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | 2021 рік | | 2022 рік | | 2023 рік | | Відхилення 2022/2023 | |
| Осіб | Питома  вага, % | Осіб | Питома  вага, % | Осіб | Питома  вага, % | Абсолю  тне | Відносне,  % |
| Середньосписко ва чисельність персоналу | 1125 | 100 | 1062 | 100 | 955 | 100 | -107 | -10,08 |
| в т.ч.:  - управлінський персонал | 82 | 7 | 79 | 7 | 75 | 8 | -4 | -5,06 |
| -виробничий персонал | 1043 | 93 | 983 | 93 | 880 | 92 | -103 | -10,48 |

Таблиця показує, що в середньосписковій чисельності персоналу основну частку займає виробничий персонал. Управлінський персонал складає лише 8% від загальної кількості працівників. Скорочення персоналу спостерігається як серед управлінського (на 5,06%), так і виробничого персоналу (на 10,48%).

Розглянемо таблицю 2.13, в якій подані для аналізу показники руху персоналу на ТОВ «Віла».

З таблиці видно, що в порівнянні з 2021 роком у 2023 році відбулося скорочення штату працівників на 15% .

Основна частина працівників вибула з підприємства по скороченню штатів, інші працівники були звільнені за власним бажанням. У 2023 році було прийнято на 36,59 % менше працівників ніж у 2022 році.

Значна кількість звільнень по скороченню штатів на підприємстві має місце, тому що застаріле виробниче обладнання вибуло, а на його місце встановили нове, автоматизоване, яке не потребує великої кількості обслуговуючого персоналу.

Таблиця 2.13

## Показники руху персоналу на підприємстві

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | | 2021 рік | 2022 рік | 2023  рік | Відхилення  2022/2021 | | Відхилення  2023/2022 | |
| Абсолют не | Відносне  % | Абсолю тне | Відносне  % |
| Середньоспискова чисельність персоналу, осіб | | 1125 | 1062 | 955 | -63 | -5,6 | -107 | -10,08 |
| Прийнято осіб | працівників, | 155 | 123 | 78 | -32 | -20,65 | -45 | -36,59 |
| Вибуло працівників, осіб, у тому числі:  за власним бажанням по скороченню штатів | | 22  80 | 25  53 | 29  32 | 3  -27 | 13,63  -33,75 | 4  -21 | 16  39,62 |
| Коефіцієнт прийняття | обороту | 0,1 | 0,12 | 0,08 | 0,02 | 20 | -0,04 | -33,33 |
| Коефіцієнт вибуття | обороту | 0,07 | 0,05 | 0,03 | -0,02 | -28,57 | -0,02 | -40 |
| Коефіцієнт кадрів | плинності | 0,09 | 0,07 | 0,06 | -0,02 | -22,22 | -0,01 | -14,29 |

З 2022 року освічений персонал працює на новому обладнанні, таким чином знижуються показники обороту прийняття (на 33,33%), обороту вибуття (на 40 %) та плинності кадрів (на 14,29 %).

В таблиці 2.14 відображена ефективність використання трудових ресурсів.

Таблиця 2.14

## Показники ефективного використання трудових ресурсів ТОВ «Віла»

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | 2021  рік | 2022  рік | 2023  Рік | Відхилення  2022/2021 | | Відхилення  2023/2022 | |
| Абсолютне | Відносне,  % | Абсолю тне | Відносне,  % |
| Обсяг продукції у порівняльних цінах, тис. грн. | 315312 | 351305 | 316689 | 35993 | 11,42 | -34616 | -9,85 |
| Середньооблікова чисельність ПВП, чол. | 1125 | 1062 | 955 | -63 | -5,6 | -107 | -10,08 |
| Продуктивність праці,  тис. грн./чол. | 280,28 | 330,79 | 331,61 | 50,51 | 18,02 | 0,82 | 0,24 |

При зменшенні середньооблікової чисельності промислово-виробничого персоналу на 10,08 % продуктивність праці в 2023 році зросла на 0,24 % і склала на 1 працівника 331,61 тисяч гривень.

Таблиця 2.15 відображає розподіл працівників ТОВ «Віла» у 2021– 2023 роках за розмірами заробітної плати.

З даних таблиці чітко видно щорічне зростання середньої річної заробітної плати (з 29 79 тис. грн. до 341 тис. грн.), або на 7,95 % в період 2022-2023 рр. Сума наданих трудових і соціальних пільг та матеріальної допомоги в 2023 році зменшилась на 22,1 % та 55,17 % відповідно.

Управління трудовими ресурсами – це і наука і мистецтво ефективного управління людьми в умовах їх професійної діяльності. Це система принципів, методів і механізмів оптимального комплектування, розвитку й мотивації та раціонального використання персоналу.

Якість забезпечення сільськогосподарських підприємств трудовими ресурсами набуває особливого значення в умовах ринкових відносин та трансформації соціально-економічної сфери.

Таблиця 2.15

## Показники по заробітній платі ТОВ «Віла»

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | 2021 рік | 2022 рік | 2023 рік | Відхилення  2022/2021 | | Відхилення  2023/2022 | |
| Абсолют не | Відносне,  % | Абсолю тне | Відносне,  % |
| Фонд оплати праці, тис. грн. | 33 5143 | 33 5440 | 325640 | 297 | 0,089 | -9800 | -2,92 |
| Сума наданих трудових і соціальних пільг, тис. грн. | 10,22 | 9,82 | 7,65 | -0,4 | -3,91 | -2,17 | -22,1 |
| Сума наданої матеріальної допомоги, тис. грн. | 2,5 | 2,9 | 1,3 | 0,4 | 16 | -1,6 | -55,17 |
| Середня річна заробітна плата, тис. грн. | 297,9 | 315,9 | 341 | 1,8 | 6,04 | 2,51 | 7,95 |

Соціально-економічні умови в аграрному секторі України - нерозвиненість сільської інфраструктури, низький рівень заробітної плати та незадовільні умови сільськогосподарської праці - створюють проблеми у забезпеченні сільського господарства трудовими ресурсами. Сприяння зміцненню конкурентоспроможності аграрного сектору на світовому ринку полягає в коригуванні впливу демографічної та освітньої складових людських ресурсів на формування кількісного та якісного складу персоналу сільськогосподарських підприємств.

Сільське населення становить майже третину населення України. Сільське господарство є одним з найбільших секторів української економіки, і більшість аспектів життя українського суспільства тісно пов'язані з сільською місцевістю. Роль сільського господарства в економіці України останнім часом зросла, і його значення в експорті також збільшилося. Сільське господарство також сприяє розвитку інших галузей, які постачають і споживають сільськогосподарську продукцію як сировину, а також надають транспортні, торговельні та інші послуги.

## Висновки до 2 розділу

ТОВ «ВІЛА» виробляє кліткове обладнання для промислового вирощування та зберігання птиці, починаючи від курчат-бройлерів і закінчуючи роздільним вирощуванням батьківських курчат та півнів.

Компанія також виготовляє спеціальні клітки для курей-несучок та молодняку. Відповідно до Директиви Ради 1999/74/ЄС від 19 липня 1999 року, компанія розробила альтернативні системи кліткового утримання курей-несучок відповідно до європейських стандартів та законодавства про захист тварин У 2023 році чистий прибуток ТОВ «ВІЛА» склав 32274 тис. грн, що на 339,52% більше порівняно з 2022 роком.

Незважаючи на попередні розрахунки та негативні тенденції, ТОВ «ВІЛА» є успішною компанією, яка є досить прибутковою, рентабельною та реалізує свою продукцію не тільки в Україні, а й за кордоном.

Управління людськими ресурсами ТОВ «ВІЛА» враховує наступні аспекти: забезпечення організації необхідною кількістю і якістю персоналу на сьогоднішній день і на перспективу; створення рівних можливостей для підвищення ефективності праці та розумної зайнятості працівників; стабільне і рівномірне навантаження протягом робочого періоду; задоволення обґрунтованої потреби в трудових ресурсах, забезпечення відповідності працездатності та психофізіологічних даних працівників вимогам робочого місця. Управління людськими ресурсами ТОВ «Віла» фокусується на тенденціях і планах розвитку та досягненні ключових цілей.

Оцінювання характеристик і порівняння включають оцінювання особистості та оцінювання компетенцій, пов'язаних з роботою. Цей підхід намагається пов'язати оцінювання персоналу виключно з роботою та навичками і компетенціями, необхідними для ефективного виконання роботи.

Крім того, цей підхід визначає оцінку навичок і компетенцій, необхідних для навчання, розвитку та вдосконалення. У сучасних умовах досить поширеним є комбіноване використання систем оцінювання, заснованих на компетентностях, та підходів, орієнтованих на результат. У теорії та практиці управління людськими ресурсами існує декілька методологічних підходів до визначення комплексних оцінок персоналу. Одним з найпоширеніших є методика, розроблена Інститутом досліджень праці, яка передбачає проведення серії оцінок професійно-кваліфікаційного рівня працівників (робітників, фахівців і керівників), їхніх ділових якостей, складності виконуваних ними функцій і результатів їхньої праці.

Ключовим завданням оцінки людських ресурсів компанії є комплексна оцінки. Найбільш ефективною на сьогодні є рейтингова оцінка, яка визначає кадровий потенціал працівника на основі оцінки істотних робочих якостей працівника за рейтинговою шкалою, розробленою оцінювачем за певними критеріями (залежно від мети аналізу).

Управління людськими ресурсами є успішним, якщо воно є системним і безперервним у часі. Максимізація кадрового потенціалу працівників компанії є фактором успішної роботи компанії, а його оцінка має три основні цілі: управління, інформування та мотивація. Аналіз кадрового потенціалу є важливим організаційним фактором для задоволення потреб як окремих осіб, так і колективів, а також умовою стимулювання якості роботи і, зокрема, професійного розвитку. Складовими аналізу кадрового потенціалу компанії (організації) є оцінка та атестація персоналу.

Систематичне вивчення та оцінка особистості виконує особливе завдання відбору так званого «ключового персоналу» і формує «ядро» підприємства.

Останніми роками аграрний сектор економіки України відчуває нестачу компетентних кадрів, здатних вирішувати складні виробничі завдання. Сучасні агропромислові підприємства потребують висококваліфікованих фахівців, тобто працівників, які здатні виконувати поставлені перед ними завдання, вирішувати існуючі проблеми, прогнозувати результати та потенційні витрати, враховуючи всі аспекти сільськогосподарської праці.

Забезпечення активної інноваційної діяльності в аграрному секторі економіки України можливе через реалізацію кадрової політики, яка передбачає планування потреби в людських ресурсах, ефективне використання працівників (навчання, розвиток персоналу), застосування матеріального стимулювання та інших механізмів соціальної мотивації. Працівники агропідприємств - це кваліфіковані особи, спеціально підготовлені для агропромислової діяльності, а їх належне використання передбачає максимальну віддачу від освітніх, особистісних і професійних якостей фахівців.

Кожен працівник є носієм людського капіталу, який використовується в процесі професійної діяльності; активи людського капіталу є діалектичною єдністю демографічного та освітнього потенціалу.

Кадрова політика сільськогосподарських підприємств має бути спрямована на створення сприятливих умов для навчання. На державному рівні слід запровадити гарантовані робочі місця із середньою заробітною платою у відповідних регіонах, що сприятиме залученню та утриманню на селі молодих, компетентних кадрів. Необхідно реформувати систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників сільського господарства, створивши умови для їх безперервного навчання з метою постійного оновлення знань та підвищення професійного рівня.

Ефективність соціально-економічного розвитку сільських територій можна підвищити шляхом удосконалення бюджетної політики та посилення ролі місцевого самоврядування, наприклад, шляхом запровадження податків на нерухомість тощо. При підготовці бюджету доцільно запровадити механізми фінансового стимулювання молодих спеціалістів. Зокрема, можна запропонувати державне пільгове фінансування придбання житла в сільській місцевості.

# РОЗДІЛ 3. Удосконалення системи управління ефективністю використання трудових ресурсів ТОВ «Віла»

## 3.1. Прийняття управлінських рішень щодо вдосконалення системи управління розвитком персоналу підприємства

Основними завданнями управління трудовими ресурсами ТОВ «Віла» є:

- вдосконалення кадрової політики;

- використання та розвиток людських ресурсів;

- вибір та впровадження стилів в управління персоналом;

- організація горизонтальної координації та співпраці;

- вдосконалення організації робочих місць та умов праці; визнання індивідуальних досягнень у роботі; стимулювання.

Крім того, завданням управління персоналом ТОВ «Віла» є забезпечення того, щоб людські ресурси організації відповідали наступним вимогам:

- достатня кількість трудового персоналу;

- його наявність та використання трудових ресурсів в потрібний час;

- відповідність кваліфікацій посадам;

- наявність та використання людських ресурсів в потрібному місці.

Керування людськими ресурсами базується на основних принципах. Принципи - це є об'єктивні правила управлінської поведінки, що випливають з потреб об'єктів управління. До таких принципів належать науковість, системність, ефективність, ієрархічність, перспективність і прогресивність.

Для більш ефективного використання людських ресурсів ТОВ «Віла» слід дотримуватися наступних принципів. Загальна концепція управління людськими ресурсами закріплена в політиці та операціях з людськими ресурсами, а управління людськими ресурсами організації - це гнучка і добре продумана політика в галузі людських ресурсів. Вона впроваджується за допомогою систем стратегічного та оперативного управління.

Кадрова політика зазвичай впроваджується після структурного аналізу професійної та кваліфікаційної структури робочої сили ТОВ «Віла».

Для більш ефективного використання трудових ресурсів на ТОВ «Віла» слід керуватись наступними принципами (табл. 3.1).

Таблиця 3.1.

## Принципи управління трудовими ресурсами ТОВ «Віла»

|  |  |
| --- | --- |
| Принципи | Зміст |
| 1. Науковості | Передбачає більш повне пізнання і використання у практиці управління об’єктивно діючих економічних законів, що повинні диктувати логіку поведінки і керівників, і підлеглих працівників. |
| 2. Системності | Передбачає, що при формуванні системи управління трудовими ресурсами необхідно враховувати всі фактори, що впливають на систему управління, та вимагає взаємного узгодження окремих груп, завдань і рішень. |
| 3. Економічності | Передбачає ефективну й економічну організацію системи управління трудовими ресурсами. |
| 4. Ієрархічності та зворотного зв’язку | У будь-яких вертикальних зрізах системи управління трудовими ресурсами повинна забезпечуватися ієрархічна взаємодія між ланками управління на основі зворотного зв’язку. |
| 5. Узгодженості | Взаємодія між ієрархічними ланками по вертикалі та відносно самостійними підрозділами по горизонталі повинні бути в цілому узгодженні з цілями організації та синхронізовані у часі. |
| 6. Перспективності та прогресивності | При формуванні системи управління трудовими ресурсами необхідно враховувати перспективи розвитку організації, передові вітчизняні та зарубіжні аналоги. |

Стимулювання праці є важливішою основою для мотивації будь-якого співробітника до трудової діяльності, а також покладає на нього матеріальні та нематеріальні навантаження, дозволяючи йому реалізувати себе як особистість і, водночас, як працівника. Відсутність або зниження мотивації персоналу може призвести до серйозних втрат часу, фінансових проблем, зниження конкурентоспроможності, а іноді навіть до банкрутства компанії.

Таким чином, ефективність мотивації працівників безпосередньо пов'язана з успіхом або невдачею у виживанні компанії. Мотивація працівників здійснюється відповідно до потреб, викликаних навколишнім середовищем, відповідно до потреб компанії або організації та працівників, які до неї належать. Основним завданням ТОВ «Віла» в цій сфері є створення ефективних мотиваційних систем, які повинні орієнтуватися на пріоритети стратегічних цілей компанії.

Прикладами є формування та зміцнення стратегічного потенціалу компанії шляхом підтримки додаткових інвестиційних ресурсів, розробка стратегічних маркетингових досліджень, реалізація програм розвитку персоналу та професійного навчання працівників компанії.

Поняття «стимулювання праці» використовується в соціологічній літературі в широкому і вузькому сенсі. У широкому розумінні воно охоплює всі методи мотивації, впливу та винагороди, що використовуються в управлінні, включаючи адміністративні, економічні (матеріальні), соціальні та нормативно-правові методи. Адміністративні методи стимулювання праці впливають на окремих осіб і групи за допомогою наказів і завдань. Це способи, за допомогою яких компаніям необхідно управляти поведінкою своїх працівників, результати яких досягаються шляхом забезпечення того, щоб втрати об'єктів праці, що виникають внаслідок можливих санкцій за невиконання, перевищували витрати на виконання завдання.

Під економічним і матеріальним стимулюванням праці розуміють запровадження вартісних важелів залучення персоналу до роботи, тобто прямий економічний вплив на його бажання працювати, а також забезпечення індивідуальних і колективних вигод суб'єкта праці матеріальними стимулами.

Сюди входять як прямі (заробітна плата, премії, доходи від прибутку тощо), так і непрямі (ціни, податки, кредити) засоби регулювання поведінки працівників. Мотивація праці є однією з проблем, вирішення якої завжди викликало великий інтерес у світовій практиці. Теорія і практика мотивації праці в межах однієї країни, як правило, є малоефективною, зводячись до оплати праці за фіксованими ставками і посадовими окладами. Тому при розробці систем мотивації праці на підприємствах, особливо великих, необхідно спиратися на досвід, накопичений у світовій практиці.

Серед різноманітних моделей систем мотивації праці в ринковій економіці більшості промислово розвинутих країн найбільш характерними є японська, американська, французька, британська, німецька та шведська моделі. Негрошові та грошові системи мотивації праці передбачають комплекс заходів, спрямованих на стимулювання трудової активності працівників і, таким чином, підвищення ефективності та якості праці. Водночас працівники повинні знати, які вимоги до них висуваються, яку винагороду вони отримають за їх неухильне дотримання, а також про санкції за їх невиконання.

Тому системи стимулювання повинні базуватися на певних критеріях (нормативних стандартах трудової діяльності). Матеріальне стимулювання реалізується через низку каналів, включаючи системи оплати праці, диференційовані системи обліку залежно від виду та продуктивності праці, а також систему конвертації грошей, отриманих в обмін на працю (розвиток сектору зайнятості отриманих трудових доходів).

Додаткові стимули є майже такими ж відчутними, як і матеріальні, і є світовою практикою (про що свідчать політики компаній у країнах з розвиненою ринковою економікою): участь компанії у транспортних витратах, субсидії на харчування, допомога в оплаті витрат на освіту, медичне страхування, поїздки на вихідні та у відпустку, страхування життя працівника та його утриманців внески роботодавця на страхування, страхування від нещасних випадків тощо.

Негрошові стимули ґрунтуються на моральних цінностях людини, усвідомленні працівником роботи як обов'язку перед суспільством, а також цінності чи корисності своєї роботи. До цієї категорії також належать стимули, пов'язані з творчим змістом і значущістю роботи, відносно сприятливими умовами, взаємовідносинами в трудовому колективі, взаємовідносинами між працівником і керівником, можливостями для професійного зростання, особистісного розвитку і самовираження.

Вступ працівника в трудові відносини означає, що він повинен виконувати певні обов'язки за заздалегідь визначену винагороду. У цій ситуації немає місця для стимулювання. Саме у сфері підконтрольної діяльності вступають у дію мотивації, пов'язані зі страхом покарання за невиконання вимог. Таке покарання пов'язане з втратою матеріальних благ, щонайменше двох з яких - неповна виплата передбаченої винагороди та звільнення. Однак межа між контрольованою та вмотивованою поведінкою є умовно рухомою. Це пов'язано з тим, що працівники, які мають високу мотивацію до праці, мають звичку до самодисципліни, коректно виконують вимоги і ставляться до них як до свого кодексу поведінки.

На ТОВ «Віла» стимулювання праці виражається у формі соціального захисту працівників:

1. соціальний захист працівників, що включає навчання, семінари та інші заходи з розвитку;

2. особистого плану розвитку;

3. перегляду заробітної плати на основі індивідуальних результатів роботи та щорічних премій за підсумками роботи;

4. страхування від непередбачених нещасних випадків, добровільне медичне страхування, страхування від нещасних випадків під час виїзду за кордон та страхування здоров'я дітей;

5. перспективи професійного розвитку на підприємстві;

6. можливість працювати в компанії з високим ступенем автономії; 6. можливість працювати в компанії з високим ступенем автономії;

7. можливість працювати в компанії з високим ступенем автономії.

Основними завданнями мотивації праці є: довести до розуміння кожного працівника сутність і значення мотивації в процесі праці; навчити працівників і керівників психологічним основам спілкування в компанії; розвинути у кожного керівника демократичний підхід до управління персоналом з використанням сучасних методів мотивації.

Ефективне управління мотивацією праці вимагає як загальних функцій управління, таких як планування, організація, стимулювання, координація, облік і контроль, так і специфічних функцій управління, таких як аналіз існуючих систем мотивації персоналу та розробка стратегії, цілей і принципів. Організаційна політика у сфері мотивації та стимулювання персоналу, планування змісту та структури системи мотивації праці, розробка форм мотивації та стимулювання, управління матеріальними та нематеріальними винагородами, системами та планування, розробка форм мотивації та стимулювання, управління матеріальною та нематеріальною винагородою, системами та формуванням організаційної політики щодо управління трудовою мотивацією є необхідними.

Особливе значення в управлінні мотивацією працівників має узгодження і гармонізація потреб, мотивацій і цілей працівників і компанії в цілому, а також вирішення проблеми виявлення і вирішення протиріч між цілями і потребами працівників і компанії.

Це вимагає постійного самовдосконалення, систематичного підвищення кваліфікаційного рівня, почуття відповідальності, цілеспрямованості, ініціативності та креативності в умовах жорсткої регламентації робочого часу. Важливо також підкреслити, що для того, щоб система мотивації була ефективною, необхідно постійно контролювати виконання заходів з мотивації праці. Ефективність процесу мотивації в компанії повинна визначатися ступенем досягнення економічних і соціальних цілей як компанії, так і її працівників, що, в свою чергу, досягається оптимальним балансом між економічними і соціальними інтересами зацікавлених сторін.

Система управління трудовими ресурсами у складній ієрархічній організації складається з двох підсистем: лінійного та функціонального управлінь. Управління ефективністю використання трудових ресурсів ТОВ «ВІЛА» слід здійснювати підсистемою лінійного управління шляхом організування і регулювання діяльності функціональних підрозділів соціального характеру: відділів (управлінь) кадрів, праці і заробітної плати, розвитку персоналу, охорони праці, юридичної служби, відповідними функціональними виконавцями.

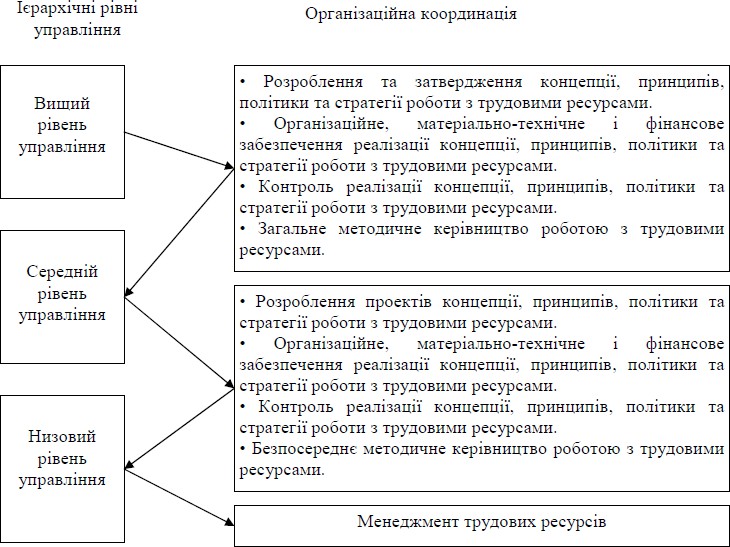


Рисунок 3.1. - Система управління ефективністю використання трудових ресурсів на ТОВ «Віла» зі складною ієрархічною побудовою

Названі управлінські підрозділи повинні утворювати структуру підсистеми функціонального управління трудовими ресурсами кожної організації. Підсистема функціонального управління – це сукупність функціональних підрозділів в апараті управління ТОВ «Віла», які виконують відповідні види робіт.

Функціонування будь-якої із цих підсистем у великих організаціях можуть забезпечувати окремий управлінський підрозділ, кілька споріднених підрозділів, група управлінських працівників і навіть окремий функціональний виконавець того чи іншого підрозділу, залежно від прийнятих у даній організації відповідних функцій з управління трудовими ресурсами.

3.2. Обгрунтування використання нематеріального мотивування, як елементу підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства

У системі управління людськими ресурсами компанії лояльності персоналу слід приділяти велике значення з точки зору зміни та реалізації людського потенціалу. Лояльність персоналу виникає тоді, коли не зникають спільні цілі та інтереси організації, коли вона перетворює групу людей на команду, коли мотивуючим фактором є не лише рівень оплати праці, а й задоволеність персоналу робочим процесом.

Будь-яка компанія, яка бажає вижити в довгостроковій перспективі, повинна цінувати лояльність свого персоналу. Це пов'язано, перш за все, з тим, що якості співробітників є передумовою для формування високої професійної мотивації, яка, в свою чергу, впливає на всі аспекти бізнесу. Лише віддані цілям організації працівники готові викластися на повну, щоб безкомпромісно продемонструвати свої здібності та випередити конкурентів. Вміння правильно управляти лояльністю співробітників стає все більш важливим фактором в руках сучасного менеджменту, який визначає загальний успіх компанії.

Для управління лояльністю співробітників пропонується систему, яка забезпечує контроль за послідовною оцінкою існуючого рівня лояльності, формуванням, розвитком і впровадженням програм підвищення лояльності співробітників, а також реалізацією програм, які діють в промислових компаніях з довгостроковою орієнтацією. Дана система управління лояльністю ТОВ «ВІЛА Така система управління лояльністю ТОВ «ВІЛА» створює високий рівень згуртованості серед співробітників і достатню взаємну обізнаність керівників і підлеглих з усіх ключових питань, пов'язаних із забезпеченням безперервності технологічних процесів на промислових підприємствах. Тип (рівень) лояльності, бажаний для підприємства, залежить від його цілей. Автором пропонується наступні етапи формування лояльності працівників, характерні для промислових підприємств (табл.3.2).

Таблиця 3.2

## Етапи формування лояльності персоналу підприємства

|  |  |
| --- | --- |
| Етап | Характеристика |
| Етап 1. | Визначення потенційної лояльності співробітника на етапі підбору Цей етап передбачає, що навіть в співбесіді необхідно спробувати відрізнити від загальної маси претендентів потенційно лояльних кандидатів. Значна потенційна лояльність для кандидатів на керівні посади. Дуже важливо, щоб ці посади брали ініціативу, конструктивні, байдужі працівники, тому що вони повинні бути лояльними і заохочувати інших бути лояльними. Важливо визначити структуру мотивації майбутнього працівника та оцінити, чи здатна компанія реалізувати свої очікування. Якщо ні, то краще відмовитися від найму на роботу, оскільки такий працівник навряд чи буде лояльним. |
| Етап 2. | Формування корпоративної культури підприємства Місія підприємства (користь, яку підприємство приносить і вважає себе найвищим сенсом), бачення (розвиток підприємства), цінності (те, що компанія вважає важливими в ході реалізації його  мета) |
| Етап3. | Визначення цілей і формату системи управління лояльністю персоналу Цілі розвитку такої системи можуть бути різними: успіх і процвітання компанії на ринку і підтримка лідерських позицій, зниження обороту персоналу, підвищення рівня задоволеності персоналу, збереження комерційної інформації, відповідальність лояльного персоналу за результат. Лояльний персонал використовує всі свої можливості, знання і силу для досягнення найвищого результату в межах підприємства. Збереження конфіденційної інформації, толерантність до витрат і труднощі в організаційній діяльності. |
| Етап4. | Вибір об'єкта дослідження При виборі об'єкта дослідження визначається, яка частина персоналу підприємства буде проводити дослідження і в яких умовах. Чи буде це весь персонал підприємства або його окремий підрозділ. |
| Етап 5. | Визначення типу лояльності. Необхідно визначити тип лояльності, що переважає на підприємстві, впливати на персонал за допомогою специфічних для цього типу методів. Це можна визначити з даних, отриманих під час дослідження, наприклад, на спеціальній анкеті, яка б диференціювала питання заяв, які відповідають кожному типу лояльності. За емоційну вірність: "Я відчуваю прив'язаність до ...; я не відчуваю прив'язаності до ..."; Продовження (врегулювання) типу лояльності може збігатися з парою - "Я вигідно ... я не вигідно ..."; для нормативного типу - "я відчуваю зобов'язання по відношенню до ...; я не відчуваю себе зобов'язаним ...". |
| Етап 6. | Розробка і впровадження програми формування та розвитку лояльності персоналу або її вдосконалення з урахуванням виявленого типу Розробка програми формування та розвитку лояльності персоналу до підприємства включає: систему організаційних, кадрових та соціально-психологічних заходів, спрямованих на підвищення рівня задоволеності персоналу роботою та мотивацією праці. |

Рівень лояльності працівників оцінюється індивідуально.

Існує програма підвищення емоційної лояльності персоналу підприємства. Основні цілі програми:

- досягнення високого рівня лояльності персоналу (вище 0,6);

- підвищення лояльності персоналу до основних цінностей компанії;

- отримання високого рівня довіри та вдячності з боку керівництва;

- досягнення зони робочого комфорту.

Компоненти програми:

1) емоційна ввічливість по відношенню до команди;

2) емоційна ввічливість по відношенню до роботи;

3) емоційна ввічливість по відношенню до компанії.

Методи реалізації програми:

1) економічні;

2) соціально-психологічні, спрямовані на задоволення базових матеріальних і нематеріальних потреб, потреби в інформаційній безпеці (ступінь поінформованості людей про важливі для них питання) і потреби в участі, залученні та самореалізації.

Ефективність будь-якого організованого процесу, що здійснюється і координується людьми, значною мірою залежить від того, як працівники виконують свої функції. Водночас, мотивація та стимулювання праці є ключовим елементом в управлінні людськими ресурсами.

І це не випадково, адже результати діяльності будь-якої компанії залежать від ефективності роботи її співробітників [43].

Стимулювання є важливим елементом управління трудовим процесом, що дозволяє зіставити заходи стимулювання праці з її кінцевими результатами та узгодити особисті мотиви працівників з цілями діяльності компанії [38].

Під ефективним стимулюванням праці слід розуміти створення на підприємствах таких умов оплати праці, які дають змогу досягати максимально високих виробничих результатів за мінімально можливих витрат праці.

Для того, щоб визначити такі умови, тобто забезпечити необхідний рівень трудової активності працівників ТОВ «Віла», доцільно:

1) визначити вид трудової діяльності, який потрібен підприємству і який необхідно стимулювати;

2) виявити ступінь потреби, зацікавленості та можливого задоволення кожного працівника;

3) взяти до уваги набір цінностей, визначених у принципах мотивації колективу;

4) узгодити кілька видів трудової діяльності відповідно до цінностей і системи мотивації;

5) організація праці таким чином, щоб працівники мали змогу задовольняти власні інтереси за рахунок наданих їм фізичних і розумових сил та часу.

При цьому необхідно оцінити ефективність існуючої на підприємстві системи матеріального стимулювання, її відповідність завданню підвищення продуктивності праці та зацікавленості працівників у досягненні високих кінцевих результатів, підвищенні активності, збільшенні прибутку і загальних корпоративних показників.

Аналіз та кількісна оцінка показників ефективності системи матеріального стимулювання праці дозволили ТОВ «Віла» виявити недоліки, визначити напрямки підвищення ролі матеріального стимулювання на підприємстві та відновити мотиваційну та відтворювальну функцію заробітної плати.

Для того, щоб працівники ТОВ «Віла» сприймали систему оплати та стимулювання праці як справедливу, необхідно:

1) виявити фактори, що знижують задоволеність працівників системою стимулювання праці та конкретними практиками виплати винагород, що застосовуються в організації, і, за необхідності, вжити коригувальних заходів;

2) інформувати працівників про розміри стимулюючих виплат (премій, надбавок тощо) та підстави для їх надання добре інформувати працівників про розміри та підстави для заохочувальних виплат (премій, надбавок тощо);

3) виявляти шляхом особистого контакту з підлеглими можливі випадки несправедливості в розподілі виплат, премій та інших заохочень серед працівників з метою подальшого відновлення справедливості.

В умовах жорсткої конкуренції між великими компаніями за висококваліфікованих працівників спостерігається тенденція до збільшення частки соціальних пільг у компенсаційних пакетах компаній (у деяких компаніях до 50% від загальної винагороди) та розширення спектру використовуваних опцій.

Розвиток корпоративних соціальних політик свідчить про те, що стратегічні цілі організацій полягають не лише в максимізації прибутку бізнесу, але й включають соціальну захищеність та особистісний розвиток своїх працівників.

Згідно з нашим дослідженням, основними способами стимулювання працівників є заробітна плата та премії. Система мотивації безпосередньо залежить від форми та системи оплати праці.

Ці фактори визначають порядок розрахунку заробітної плати працівника відповідно до кінцевого виробничого результату, трудового внеску та → кількості реалізованої продукції.

Будь-яка форма і система оплати праці повинна забезпечувати відповідність заробітної плати працівника його трудовому внеску. Соціальний пакет спрямований на створення комфортних, безпечних і соціально захищених умов праці для працівників, як показано в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

## Соціальний пакет ТОВ «ВІЛА»

|  |  |
| --- | --- |
| Вид соціальної допомоги | Сума, грн |
| Медичне страхування співробітників і членів їх сімей | 8300,00 |
| Разом | 8300,00 |

Автор пропонує сучасний і комплексний підхід.

Враховано національні вимоги, використано систему цільового управління (KPI) та пропонуємо низку додаткових виплат працівникам. Фіксована та змінна частини заробітної плати приблизно рівні. Це означає, що працівники можуть бути впевненими, адже половина їхнього доходу гарантована, якщо вони відповідають базовим критеріям. Водночас, у них є достатній стимул підвищувати якість, працювати старанніше і бути більш креативними, оскільки вони самі можуть впливати на значну частину свого доходу.

Таким чином, системи винагород також виконують мотиваційну функцію.

Вплив системи матеріального заохочення організації на мотивацію персоналу та поведінку, пов'язану з роботою, значною мірою залежить від того, наскільки справедливо система сприймається працівниками і наскільки безпосередньо вона пов'язана з результатами роботи.

Заохочення повинні сприйматися іншими членами трудового колективу як справедливі. Преміальні виплати визначаються рівнем продуктивності працівника. Передбачається, що кількість адміністративного персоналу залишиться незмінною і в наступному році.

*Таблиця 3.4*

## Порядок нарахування бонусів на ТОВ «ВІЛА»

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Кількість працівників, (%) | Кількість працівників, (чол.) | Середня ЗП 1 робітника, (грн.) | Відсоток нарахування бонусів, (%) | Бонуси, (грн.) | Сума, (грн./міс) |
| 1 | 76 | 19 | 8244 | 3 | 247,32 | 4699,080 |
| 2 | 12 | 3 | 8244 | 7 | 577,08 | 1731,240 |
| 3 | 6 | 2 | 8244 | 15 | 1236,60 | 1854,900 |
| 4 | 6 | 1 | 8244 | 0 | 0 | - |
| Всього | 100 | 25 | - | - | 2061,00 | 8285,220 |

На основі даних таблиці 3.4.можна зробити такі висновки: працівники, які працюють в межах норм, тобто виконують норми, мають право на основну заробітну плату та отримують соціальні виплати. Припускається, що таких працівників приблизно 76%.

Працівники, які перевиконують план на 1-5%, отримують премію в розмірі 7% від основної заробітної плати. Припускається, що таких працівників приблизно 12%. Працівники, які перевиконують план на 5-10%, отримують бонус у розмірі 15% від базової заробітної плати. Припускається, що таких працівників буде близько 6%. Працівники, які не виконають план, отримають базову заробітну плату, але не матимуть соціальних надбавок. Припускається, що таких працівників буде близько 6%. Це означає, що приблизний обсяг фінансування для виплати додаткової заробітної плати становить 8285 220 грн. на місяць, що відповідає 99422 640 грн. на рік.

Розраховано фонд соціальних виплат з урахуванням 10% працівників, які не мають права на соціальні виплати, оскільки не відповідають встановленим критеріям.

Таким чином, можна розрахувати приблизне співвідношення основної та додаткової заробітної плати, включаючи премії та соціальні виплати: очікується, що фонд заробітної плати після запровадження системи преміювання в ЗАТ «ВІЛА» складатиметься з фонду основної заробітної плати, що становить 91,55%, та фонду додаткової заробітної плати, що становить 8,44%. Очікується, що запровадження запропонованої системи преміювання та соціальних виплат збільшить витрати на оплату праці на 298,68 тис. грн., але продуктивність праці зросте в середньому на 2,2%, що призведе до збільшення чистого прибутку підприємства у розмірі .

Проаналізувавши фінансові результати діяльності ТОВ «ВІЛА» на проектний рік р. можна зробити висновок, що дохід від реалізації продукції в збільшиться, внаслідок цього зміниться собівартість продукції, та при цьому підприємство зможе отримати чистий прибуток 235 тис. грн. Можна зробити висновок, що даний метод буде ефективний.

Причому фонд основної заробітної плати не зменшується, працівники отримують ту саму заробітну плату та премії за виконання додаткових завдань та поставлених цілей, що в свою чергу призводить до збільшення ефективності та продуктивності праці.

Таблиця 3.5

## Вплив заходу на діяльністі ТОВ “ВІЛА”, тис. грн.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | 2023 рік | проектний рік | Відхилення 2022/2021 | |
| Абсолютне | Відносне,% |
| Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції | 316137 | 323092 | 6955 | 2,2 |
| Собівартість реалізованої продукції | 217897 | 222690 | 4793 | 2,2 |
| Валовий прибуток | 98240 | 100402 | 2162 | 2,15 |
| Адміністративні витрати | 18334 | 18632,7 | 298,7 | 1,60 |
| Витрати на збут | 40507 | 40507 | - | - |
| Повні витрати | 276738 | 281830 | 5091,7 | 1,81 |
| Прибуток від операційної діяльності | 40975 | 41262,3 | 287,3 | 0,70 |
| Прибуток від звичайної діяльності до Оподаткування | 12043 | 12330,3 | 287,3 | 2,33 |
| Чистий прибуток | 32274 | 32509,6 | 235,6 | 0,72 |
| Чисельність персоналу, чол | 955 | 955 | - | - |
| Продуктивність праці | 331,03 | 338,32 | 7,28 | 2,15 |
| Витрати на 1 грн реалізованої продукції, коп | 87,54 | 87,23 | -0,31 | -0,35 |
| Рентабельність продукції, % | 11,66 | 11,54 | -0,13 |  |

Отже можна зробити висновок, що витрати на ТОВ «ВІЛА» в наслідок введення бонусної системи преміювання нормалізуються. Згідно такої системи кожен працівник знає що йому потрібно зробити, щоб отримати премію. Незважаючи на складності впровадження систем мотивації, прив'язаних до різноманітних, пов'язаних з кінцевим результатом, показниками, вони все більше і більше використовуються в компаніях. Це говорить про їхню ефективність.

На разі економіка переживає складні кризові процеси. У цих умовах вкрай важливо шукати наявні резерви для підвищення прибутковості. Висока вартість позикових коштів, стрімке знецінення валюти та невеликий внутрішній ринок –всі ці фактори підвищують актуальність дослідження аспектів управління прибутковістю підприємств з метою забезпечення їх ефективного функціонування.

## Висновки до 3 розділу

В даному розділі подано пропозиції та напрями удосконалення системи стимулювання трудових ресурсів. Стимулювання праці є дуже важливою основою мотивації трудової активності будь-якого персоналу. Провівши дослідження ми з’ясували, що основним методом стимулювання працівників є заробітна плата та преміювання. Дана система мотивації напряму залежить від форм та системи оплати праці. Розроблена на досліджуваному підприємстві система мотивації дозволяє оптимізувати структуру витрат на персонал.

Після запровадження бонусної системи на ТОВ «Віла» прогнозується такий фонд оплати праці який буде складатися з фонду основної заробітної плати та з фонду додаткової заробітної плати на який припадає 8,44% фонду оплати праці персоналу підприємства при цьому зросте прибутковість праці підприємства.

Управління людськими ресурсами є конкурентною характеристикою будь-якої організації і потребує постійного оновлення та вдосконалення під впливом факторів часу. Пошук нових підходів до управління розвитком людських ресурсів як передумови успішного функціонування організації неможливий без інновацій.

Інновації – це новостворені і вдосконалені конкурентоспроможні технології, а також організаційні та технологічні рішення в галузі управління, що істотно поліпшують структуру та якість діяльності організації.

Однак будь-яка нова технологія чи інноваційна ідея ніколи не буде ефективною і не принесе максимальної користі без високоефективної роботи, належної підготовки та кваліфікації персоналу. Саме людські ресурси як організовані та творчі суб'єкти організаційного прогресу визначають інноваційний потенціал, який необхідно максимально використати. Людські ресурси є найважливішим з усіх видів економічних ресурсів.

Як фактор економічного розвитку, людські ресурси - це працівники, які володіють певними особистісними характеристиками, професійними навичками та знаннями і можуть використовувати їх у процесі праці.

Управління людськими ресурсами - це стратегічний і цілісний підхід до управління найціннішими активами організації, тобто співробітниками, які сприяють досягненню цілей організації, як індивідуально, так і колективно. Підбір персоналу, ефективне використання людських знань, навичок і талантів та їх розвиток відіграють ключову роль у досягненні організаційного успіху, але для цього необхідний управлінський вплив на персонал та сучасні методи управління людськими ресурсами.

Сучасне суспільство стрімко розвивається, новітні технології та інновації впроваджуються в різні сфери життєдіяльності суспільства. Цифрові технології також впроваджуються в діяльність організацій, і організаціям доводиться адаптуватися перед обличчям глобальних змін. У найближчі роки менеджери організацій зіткнуться з новими методами і технологіями підбору персоналу, пошуку цифрових талантів і лобіювання, а застосування цих технологій може допомогти вирішити кадрові проблеми в стратегії організації.

Методи управління людськими ресурсами - це способи управління кількісними та якісними характеристиками персоналу, що забезпечують досягнення цілей організації та її ефективне функціонування, і включають такі елементи: аналіз і планування людських ресурсів; пошук, відбір і прийом персоналу; оцінка роботи персоналу при прийомі, атестації та відборі; організація навчання; профорієнтація; розвиток персоналу; перепідготовка; акредитація та ротація персоналу; підвищення кваліфікації; атестація та ротація персоналу; управління персоналом; управління людськими ресурсами. акредитація та ротація кадрів, мотивація кадрів до виконання завдань та їх використання, управління кадровим потенціалом, а також

# ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Трудові ресурси є головним ресурсом усякого підприємства, від якості та ефективності використовування якого, зазвичай, багато в чому залежать результати діяльності підприємства і його конкурентоспроможність.

Трудові ресурси - це частина працездатного населення, що володіє фізичними та інтелектуальними здібностями й знаннями, що необхідні для здійснення корисної діяльності. Трудові ресурси підприємства являють собою сукупність робітників різного професійно-кваліфікованого рівня, що зайняті на підприємстві, та входять до його облікового складу. В облікову чисельність штатних робітників включають усіх найманих працівників, що уклаладають письмово трудовий договір і виконують постійну, тимчасову або сезонну роботу один день і більше.

ТОВ «Віла» - це промислове підприємство, яке розташоване у м. Київ, Київська область, Україна. ТОВ «Віла» – добре відоме ім'я серед споживачів кліткового обладнання, як для промислового птахівництва, так і для невеликих фермерських господарств. Також компанія є одним з основних виробників зварної оцинкованої сітки, панельних систем обгороджування на території України. З моменту створення і до сьогодні компанія дорожить своєю діловою репутацією, тому постійно підвищує якість роботи, удосконалює професійні навики своїх співробітників і технічне оснащення, вкладає свої інтелектуальні, фінансові і виробничі ресурси в розробку і створення своєї продукції.

За досліджуваний період сума операційних витрат у 2021-2022 роках по всім статтям збільшується, тоді як у 2023 році витрати на оплату праці та відрахування на соціальні заходи зменшились, що пов’язано із скороченням середньоспискової чисельності прцаюючих.

В 2023 році ТОВ «Віла» отримало чистий прибуток в сумі 32274 тис. грн., що 339,52 % більше, ніж у 2022 році.

Згідно з даними досліджуваного періоду, собівартість реалізованої продукції в 2021-2022 роках збільшуються (214938 і 241296 тис. грн. відповідно), що є наслідком зростання цін на матеріали, енергоносії, заробітної плати та інфляції. Зниження показника в 2023 році пов’язане зі зменшенням обсягу випуску продукції в цьому році.

Що стосується аналізу трудових ресурсів, в середньосписковій чисельності персоналу основну частку займає виробничий персонал. Управлінський персонал складає лише 8% від загальної кількості працівників. Скорочення персоналу спостерігається як серед управлінського (на 5,06%), так і виробничого персоналу (на 10,48%).

Поряд з цим при зменшенні середньооблікової чисельності промислово- виробничого персоналу на 10,08 % продуктивність праці в 2023 році зросла на 0,24 % і склала на 1 працівника 331,61 тисяч гривень.

Стимулювання праці є дуже важливою основою мотивації трудової активності будь-якого персоналу. Провівши дослідження ми з’ясували, що основним методом стимулювання працівників є заробітна плата та преміювання. Дана система мотивації напряму залежить від форм та системи оплати праці. Розроблена на досліджуваному підприємстві система мотивації дозволяє оптимізувати структуру витрат на персонал.

Після запровадження бонусної системи на ТОВ «ВІЛА» прогнозується такий фонд оплати праці який буде складатися з фонду основної заробітної плати та з фонду додаткової заробітної плати на який припадає 8,44% фонду оплати праці персоналу підприємства при цьому зросте прибутковість праці підприємства на 7,23 тис.грн., що свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів досліджуваного підприємства.

Технологія управління людськими ресурсами - це процедури та дії, пов'язані з підбором, акредитацією, мотивацією, розстановкою та організацією роботи людських ресурсів організації.

Технології управління людськими ресурсами - це послідовно виконувана сукупність дій, прийомів і операцій, які дають змогу організації отримати інформацію про людські компетенції (здібності, досвід і навички), сформувати необхідні організації професійні характеристики або змінити умови для їх реалізації. Це сукупність дій, прийомів та операцій, які виконуються

Для забезпечення ефективного управління людськими ресурсами розглянуті основні групи сучасних технологій, які розвинулися в новому бізнес-середовищі і використовуються в управлінні людськими ресурсами.

До першої групи належать технології формування персоналу. В рамках цієї технології організації планують, визначають потреби в пошуку і наймі персоналу та укомплектовують штат. Вона також включає в себе адаптацію персоналу.

- соціальний рекрутинг - процес збору інформації, пошуку талантів і найму за допомогою соціальних платформ для просування і реклами серед шукачів роботи і роботодавців. Резюме можна аналізувати та рекламувати через різні канали, включаючи соціальні мережі:

- гейміфікація - розробка програм та ігор для рекрутингу:

- онлайн-співбесіди - аналіз жестів для отримання базової інформації:

- інтернет-сорсинг - виявлення найбільш кваліфікованих фахівців, надання додаткових методів пошуку та виявлення талантів, які не намагаються знайти.

У такий спосіб можна оцінити, наскільки ідеї кандидата відповідають цінностям компанії та роботі, яку він виконує. Інтерв'ю на основі компетенцій дуже схожі на ситуаційні інтерв'ю (метод кейсів).

Ситуаційні співбесіди - це вигадані ситуації, тоді як співбесіди на основі компетенцій передбачають розмови про цілком реальні ситуації, з якими доводиться стикатися кандидатам. Тести - використовуються як метод психологічної діагностики для стандартизації та вимірювання індивідуальних відмінностей і включають стандартизовані запитання та завдання (тести) з певними шкалами значень. Хедхантинг (англ. headhunting) - один із напрямів пошуку та найму важливих і рідкісних спеціалістів у певній галузі або рівні компетенції. Це активний пошук кандидатів у компаніях з профілем замовника з числа кандидатів, які вже довели свою успішність у бізнесі [6

Коучинг-це система принципів і технік, які сприяють розвитку потенціалу особистості та забезпечують максимальне розкриття й ефективну реалізацію цього потенціалу. Основна мета коучингу - допомогти учасникам тренінгу знайти власні шляхи вирішення проблем і досягти максимальної ефективності.

Наставництво - це процес взаємодії між досвідченою людиною та недосвідченою в певній сфері, під час якого відбувається передача знань, навичок та компетенцій. Метод заснований на наданні один одному об'єктивного і чесного зворотного зв'язку і підтримки в досягненні цілей і завдань (як особистих, так і корпоративних) і освоєнні нових навичок. Суть цього методу - адаптація через дружбу з колегами. Особливістю цього принципу є відсутність ієрархічних відносин і завжди двосторонній зворотній зв'язок. e-learning (дистанційне або змішане навчання) - це процес ефективного, цікавого, інтерактивного і, головне, зручного навчання за допомогою інформаційних та електронних технологій.

Таким чином, людські ресурси вважаються найціннішим ресурсом організації та рушійною силою у вирішенні проблем, пов'язаних з конкурентоспроможністю, економічним зростанням та ефективністю будь-якої організації, а управління людськими ресурсами визначається як діяльність, що сприяє найбільш ефективному використанню працівників для досягнення цілей організації та особистих цілей кожного окремого працівника.

Це можна визначити так. Оскільки всі організаційні цілі досягаються завдяки інноваційним ідеям, розвитку та енергії персоналу, управління людськими ресурсами стає найважливішим елементом в системі управління сучасної організації. Успішне впровадження та використання сучасних методів управління людськими ресурсами дозволяє виявити, використати і розвинути приховані компетенції організації та потенціал співробітників, а також вирішити проблеми управління персоналом, з якими стикається кожна організація.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Базалійська Н.П. Світовий досвід управління трудовою діяльністю песроналу в країнах з розвиненою ринковою економікою // Інноваційна економікака -1’2015[56] - с.138-142

2. Байкарова О. О. Інформаційні технології – засіб оптимізації діяльності підприємств / О. О. Байкарова, Л. М. Тарасюк // Комп’ютерно-інтегровані технології : освіта, наука, виробництво. – 2019. – №11. – С. 177 – 182.

3. Бакуменко В.Д. Формування державно-управлінських рішень: проблеми теорії, методології, практики: Монографія. – К.:УАДУ, 2020. – 320 с.

9. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Підручник.– К.:Центручбової літератури, 2019. – 468 с.

10. Губа О. Концептуально-методологічні підходи до дослідження проблем формування і реалізації кадрової політики// Вісник Української Академії державного управління при Президентові України. – 2021. – №2. – С. 284-293.4

11.Даниленко Л.І. Застосування компетентнісного підходу в системі післядипломної педагогічної освіти //Післядипломна освіта в Україні. – № 1, 2022.

12.Даниленко Л.І. Управління інноваційною діяльністю в загальноосвітніх навчальних закладах: Монографія. – К.: Міленіум, 2020. – 358 с.

13.Делія О. Ефективна комунікація в управлінні персоналом / О. Делія //Соціально-економічні проблеми і держава. – 2019. – Вип. 1 (6). – С. 36–40.

14. Довбенко В. І. Потенціал і розвиток підприємства : навч. посібн. / В. І. Довбенко, В. М. Мельник. – Вид. 2-ге, [перероб. та доп.]. – Львів : Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2022. – 232 с.

15. Драган О.І- Служба управління персоналом:Конспект лекцій для студ—спец Управління персоналом та економіка Економіка і підприємництводенної форми навчання –К-:НУХТ 2019.– 87с.

16. Дребот Н.П. Стратегічні підходи до проведення кадрової політики в банку// Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України. – 2015.– Вип. 15.4. – С.319-324.

17. Клімушин П. С., Іванова І.Д., Орлов О.В. Технології автоматизації управління підприємством: навч. посіб./ П.С. Клімуш, І.Д.Іванова, О.В. Орлов. – Харків: Вид – во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2017. – 150 с.

18. Клімушин П. С., Орлов О.В., Серенок А.О. Інформаційні системи та інформаційні технології в економіці. Навчальний посібник. – Харків: Вид – во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2020.

19. Козак К. Б., Рубан Ю. О. Удосконалення роботи служби персоналу на підприємстві // Економіка харчової промисловості. – 2019. – № 2. – С. 24-28.

20. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посіб. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К. : Кондор, 2020 – 453 с.

21. Логінова А. В., Анісіфорова Л.О. Інформаційні системи кадрового менеджменту /А. В. Логінова, АнісіфороваЛ.О.// Журнал Прикладна інформатика. — 2016. —№ 1. — с. 77-86.

22. Лук’янов В.І., Дядченко В.П. Формування кадрової політики підприємства / В.І. Лук’янов , В.П. Дядченко / /– Харків,2015. – 185-186 с

23. Михайлова Л.І. Управління персоналом / Л.І Михайлова : навч.посібник /під ред..Б.А. Сладкевича –К., «Центр учбової літератури» 2007. С.159

24. Мица В. П. Кадрова політика на підприємстві : проблеми і перспективи / В.П.Мица « Актуальні проблеми економіки». – 2018. – №6(84). – С. 165-168.

25. Науково-освітній потенціал нації: погляд у ХХ1 століття. Книга 1. Пріоритет інтелекту /За заг. ред. В.Литвина. – К.: “Навчальна книга”, 2023. – С.15.

26. Новосельцева Є.Г. Концептуальні основи удосконалення системи управління персоналом державної громадської служби / Є.Г Новосельцева // Журнал Креативна економіка. — 2019. — № 5 (29). — с. 63-68.

27. Оксентюк А. Зарубіжний та вітчизняний досвід управління персоналом / А. Оксентюк, Р. Оксентюк, Б. Оксентюк // Галицький економічний вісник. –2022. – № 1(34). – с. 66-72.

28. Олійник В.В., Семиченко В.В., Пуховська Л.П., Даниленко Л.І. Наукові засади розробки прогностичної моделі розвитку післядипломної освіти в Україні // Розвиток післядипломної освіти України в умовах інтеграції: Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції, 11-12 квітня 2017. – Київ, 2021. – С. 8-20.

29. Палєха Ю.І. Ключі до успіху, або організаційна та управлінська культури / Ю.І. Палєха. – К.: Вид-во Європейського університету фінансів, інформаційних систем, менеджменту і бізнесу, 2020. – 211 с.

30. Первякова С.А. Стиль керівництва і його вплив на ефективність управлінської діяльності / С.А Первякова // Журнал Среднее профессиональное образование. — 2019. — № 11. — с. 2-4.

31. Перепадя Ф. Л. Особливості формування кадрової політики підприємства :матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасний розвиток державотворення та правотворення : проблеми теорії та практики», (Маріуполь, 16 березня 2021 р.) / Ф. Л. Перепадя – Маріуполь : МДУ, 2021. –С. 239-240

32. Рачинський А.П. Служби управління персоналом: особливості створення і функціонціонування / А. П. Рачинський. // Державне будівництво. - 2020.

45. Самборська О.Ю. Людський капітал як фактор економічного зростання. //Економіка АПК. 2019.№. C. 64-72. 102 47.

46. Семикіна М.В. Продуктивність праці: методологія вимірювання, передумови зростання. [Електронний ресурс] / М.В. Семикіна. КНТУ, 2019. Режим доступу : http://www.kntu.kr.ua/doc/zb\_17\_econ/stat\_ 17/70/pdf

47. Сільське господарство України. Статистичний збірник за 2022 рік / За ред. О.М. Прокопенко. К.: Державна служба статистики України, 2023. 360 с.

48. Словник іншомовних слів: 23000 слів та термінологічних словосполучень / уклад. Л. О. Пустовіт та ін. К.: Довіра, 2020. 1018 с.

49. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу підприємства : навч. посібн. / В.А. Савченко. – К. : КНЕУ, 2022. – С. 243.

50. Співак В.А. Організаційна поведінка і управління персоналом. К.: Вид-во Соломії Павличко „Основи”, 2022. – 280 с.

51. Тітенко Л.А. Діловодство з використанням комп’ютерної техніки: Навч.-метод. посібник / Л. А. Тітенко. – К.: КНЕУ, 2006. – 192 с.

52. Ткачук В. О. Кадрове діловодство /В.О. Ткачук: навч.посібник /За заг. Ред А.Хоровського –Житомир, 2014. – С.66.

53. Ткачук В.А. Сучасний стан і тенденції розвитку аграрного ринку праці. //Економіка АПК. 2019.№7. C. 6-13.

54. Чавичалов І.І. Розвиток управлінського персоналу підприємства: проблеми визначення. //Економіка та держава. 2018. №1. С.97-101.

55. Червінська Л.П. Мотивація трудової діяльності в аграрній сфері: моногр.К.: ПАРАПАН, 2023. 322 с.

56. Чикуркова А.Д. Методичні підходи до оцінювання стратегії управління персоналом підприємства. //Економіка АПК. 2018. №2. С.49-55.

57. Чорний Г.М, Міщенко І.А., Файчук О.М.. Альтернативний аналіз класифікацій загальних управлінських функцій. // Бізнес-інформ. 2021. № 3. С. 378.

58. Чорний Г.М. Управління: концептуальні засади національного менеджменту: монографія. К. : ІАЕ, 2015. 102 с.

59. Шафранська Т.Ю., Коломієць О.В. Основні види мотивації працівників. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.rusnauka.com/10_DN_2013/Economics/10_133226.doc.htm>

60. Шишкіна О.О. Значення соціального партнерства у забезпеченні гідної праці в Україні. // Регіональна економіка. 2021. №1(83). С.106-113. 59. Янишин Я.С., Линдюк А.О. Планування потреби в менеджерському персоналі.// Економіка АПК. 2010. № 4. С. 118-120.

61. Українське бюро лінгвістичних експертиз НАН України [Електронний ресурс] Режим доступу: http://lingvoexpert.org.ua

62. .Щербак В. Г. Управління персоналом підприємства / В. Г. Щербак. – Харків: Вид.дім «ІНЖЕК», 2019. – С. 208.

63. Яковенко О. М. Кадровий потенціал : стан та проблеми розвитку / О. М. Яковенко Вісник УАДУ. – 2021. – № 2. – С. 113-124.

64. Яковлева Г.В. Використання нових методів управління персоналом як чинникд осягнення успіху в реалізації інноваційної стратегі ї розвитку підприємства // Збірник тез доповідей Четвертої міжнародної науково-практичної конференції «Маркетинг інновацій і інновації у маркетингу». 29 вересня – 1 жовтня 2022 року. – Суми :ТОВ Друкарський дім «Папірус», 2022. – С. 233-235.