

11  
04.06.2024

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

**ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ**

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ  
ТЕХНОЛОГІЙ**



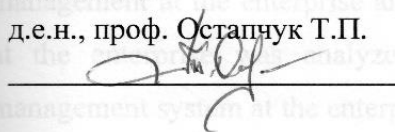
**ЧЕРНЯК Ірина Володимирівна**  
(студентка групи ЗМО–22–1С)

**БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

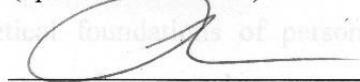
**УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»  
галузі знань 07«Управління та адміністрування» спеціальності  
073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту протокол  
№ 5 від 03.06.2024  
зав. кафедри менеджменту,  
бізнесу та маркетингових  
технологій  
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:  
к.е.н., доц. Бурачек І.В.  
(прізвище та ініціали)

  
(підпис)

Рецензент  
к.е.н., доц. Поліщук І.Р.  
(прізвище та ініціали)

  
(підпис)

Житомир, 2024

## ЗМІСТ

|                                                                                                                   |                                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|
| <i>Вступ</i> .....                                                                                                | 3                                      |
| <i>Розділ 1. Теоретичні основи управління персоналом на підприємстві</i> .....                                    | 5                                      |
| 1.1. Поняття та структура управління персоналом на підприємстві.....                                              | 5                                      |
| 1.2. Система управління персоналом на підприємстві .....                                                          | 9                                      |
| 1.3. Основні стратегії управління персоналом на підприємстві .....                                                | 14                                     |
| 1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення у сфері управління персоналом на підприємстві.....           | 19                                     |
| Висновки до розділу 1 .....                                                                                       | <b>Помилка! Закладку не визначено.</b> |
| <i>Розділ 2. Аналітична оцінка стану та напрями удосконалення управління персоналом у ТОВ ГК «ФОКСТРОТ»</i> ..... | 25                                     |
| 2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства .....                                                        | 25                                     |
| 2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ ГК «ФОКСТРОТ» .....                                             | 28                                     |
| 2.3. Оцінка системи управління персоналом на підприємстві.....                                                    | 38                                     |
| 2.4. Напрями підвищення ефективності системи управління персоналом на підприємств .....                           | 45                                     |
| Висновки до розділу 2 .....                                                                                       | 58                                     |
| <i>Висновки</i> .....                                                                                             | 60                                     |
| <i>Список використаних джерел</i> .....                                                                           | 63                                     |
| <i>Додатки</i> .....                                                                                              | 67                                     |

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Управління персоналом на підприємстві є ключовими складовими успішної діяльності будь-якої організації. Кадрова служба забезпечує потреби організації у персоналі, керує процесами залучення, підготовки та розвитку співробітників, а також забезпечує дотримання законодавства в праці.

Персонал організації є запорукою успішного бізнесу. Починаючи від персоналу нижчої ланки до топ менеджерів, кожен робить свій внесок у діяльність організації, тим самим утворюючи злагоджений механізм. Але як і будь-яка система, вона повинна працювати в рамках певних правил і законів, які повинні приносити максимальну користь для всієї організації в цілому. Сучасні системи управління кадрами будують свою політику пов'язуючи всі ресурси кадрової політики і на ставлять оцінку персоналу. Тому дуже важливо розробити методи, які допомагають зменшенню появи різних конфліктів.

Сучасні теорії управління персоналом були сформовані роботами таких вчених, як Мак Грегор, теорія X та Y, теорію управління Фідлера, теорію підтримки Лідера- учителя, теорію поколінь, яка розглядає особливості різних поколінь на робочому місці та теорію управління ризиками в управлінні персоналом.

**Метою** бакалаврської кваліфікаційної роботи є узагальнення та подальший розвиток теоретико-методичних засад управління персоналом на підприємстві, а також визначення резервів підвищення рентабельності діяльності ТОВ ГК «ФОКСТРОТ».

Поставлена мета обумовила вирішення наступних **завдань**: визначити економічний зміст рентабельності діяльності підприємства; дослідити механізм управління персоналом на підприємстві; обґрунтувати методичні засади аналізу рівня рентабельності господарської діяльності підприємства; проаналізувати нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління персоналом на підприємстві; провести організаційно-управлінський аналіз підприємства; провести діагностику фінансово-економічного стану ТОВ ГК «ФОКСТРОТ»;

**Об'єктом** дослідження у бакалаврській кваліфікаційній роботі виступає процес управління рентабельністю господарської діяльності підприємства.

**Предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади підвищення рентабельності діяльності підприємства.

**Методи дослідження.** Теоретико-методичною основою бакалаврської кваліфікаційної роботи виступив системно структурний підхід, що розглядає процес управління персоналом підприємства як цілісну структуровану систему, що є одночасно частиною управління підприємством в цілому.

**Інформаційною базою** дослідження виступили наукові фахові, навчальні та методичні публікації вітчизняних та зарубіжних вчених, чинне законодавство України, статистичні дані, дані фінансової та управлінської звітності досліджуваного підприємства.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у обґрунтуванні резервів підвищення управління персоналом.

**Структура та обсяг бакалаврської кваліфікаційної роботи.** Бакалаврська кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів,

висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 69 сторінках друкованого тексту. Робота містить 15 таблиць та 3 рисунки. Список використаних джерел налічує 52 найменувань. Робота містить 3 додатки.

## **РОЗДІЛ 1**

### **ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

#### **1.1. Поняття та структура управління персоналом на підприємстві**

Управління персоналом – це процес організації та керування роботою працівників організації з метою досягнення стратегічних та операційних цілей. Класифікація та види управління персоналом залежить від різних факторів, таких як розмір організації, галузь діяльності, рівень розвитку та культура організації, потреби та очікування працівників.

Основні види управління персоналом:

- Стратегічне управління персоналом. Це управління на високому рівні, що орієнтоване на досягнення цілей організації за допомогою планування кадрової політики, формування кадрових резервів, управління талантами та ін..
- Операційне управління персоналом. Це управління на нижчому рівні, що орієнтується на розв'язання повсякденних кадрових завдань,

таких як підбір, найм, оцінка та розвиток працівників, управління відпустками, оплатою праці.

- Функціональне управління персоналом. Це управління, що займається на окремих функціях кадрового менеджменту, таких як підбір, навчання, розвиток, мотивація.

Інтегроване управління персоналом. Це управління, що охоплює всі аспекти кадрового менеджменту та пов'язані з ними процеси, такі як управління талантами. Розвиток працівників, підбір та найм, оцінка тощо.

Класифікація управління персоналом та функціональними аспектами включає такі види: планування кадрів, розвиток та навчання працівників, підбір та найм працівників, оцінка працівників, управління відпустками та відсутністю на роботі, управління оплатою праці, управління трудовими відносинами, управління міжнародними кадрами, управління розвитком кадрів, управління технічними та інформаційними аспектами кадрової роботи. Вивчення управління персоналом на підприємстві – це складний процес, який включає аналіз різних дій, таких як набір, навчання, мотивація та утримання працівників. Вчені такі як, Фредерік Герцберг [45], Абрахам Маслоу[31], досліджують стратегії керуванням персоналом, які сприяють підвищенню продуктивності, зниженню текучості кадрів та створення сприятливого робочого середовища.

Визначення «управління персоналом» став вживатися в середині 20 століття. Одним з перших, хто ввів цей термін та визначив основні принципи управління персоналом, був американський науковець Едвард Флеглер, який активно досліджував питання організаційного управління у 1910-1930 роках. Дуглас Мак Грегор [22], розробив теорію Х та У, в якій теорія Х передбачає, що люди мають негативне ставлення до роботи, а У що люди можуть бути само мотивованими.

У табл. 1.1 наведені визначення управління персоналом деяких авторів.

Таблица 1.1

## Визначення поняття «управління персоналом»

| Автор                  | Визначення                                                                                                                                                                                                                  |
|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Фредерік Тейлор. [13]  | Управління персоналом-це наука про вибір робітників, їх навчання та інструктування, щоб кожен працював на вищому рівні.                                                                                                     |
| Гарольд Коулі. [20]    | Управління персоналом-це процес запланованого та систематичного впливу на людей на робочому місці для досягнення цілей організації.                                                                                         |
| Пітер Друкер [4]       | Управління персоналом- це встановлення спільних цілей для організації та її співробітників, а також забезпечення сприятливого клімату для досягнення цих цілей.                                                             |
| Абрахам Маслоу[31]     | Управління персоналом-це забезпечення задоволення потреб працівників на всіх рівнях ієрархії Маслоу, включаючи фізіологічні потреби, потреби в безпеці, соціальні потреби, потреби в повазі.                                |
| Дуглас Мак Грегор[22]  | Він розробив теорію Х та Y. Теорія Х передбачає, що люди мають негативне ставлення до роботи та потребують строгого керівництва, тоді як теорія Y вважає, що люди можуть бути само мотивованими та бажати відповідальності. |
| Фредерік Герцберг [45] | За його теорією фактори гігієни забезпечують базове задоволення на роботі, тоді як мотиваційні фактори сприяють внутрішній мотивації та задоволення від роботи.                                                             |
| Р.М.Белбін.[43]        | Його дослідження допомогло ідентифікувати різні стилі та ролі керівництва, що сприяють ефективному управлінню персоналом                                                                                                    |

Джерело: складено автором

Управління персоналом є складним процесом, що вимагає особливого підходу та врахування багатьох факторів. Кадрові служби організацій займаються розв'язуванням різноманітних завдань, пов'язаних з кадровим управлінням.

Основні елементи управління персоналом:

- 1) Персонал – найважливіший ресурс, що забезпечує стабільне положення і розвиток організації;
- 2) Об'єкт управління – це окремі групи людей чи співробітники;
- 3) суб'єкт управління –менеджер або співробітник, який бере участь у розробці рішень;
- 4) оцінка працівників – включає проведення розробку індивідуальних планів розвитку та надання зворотного зв'язку;

5) структура управління персоналом – персонал та його якісні чи кількісні характеристики;

Структура управління персоналом може варіюватися в залежності від розміру та типу організації, а також від конкретних стратегій та потреб компанії. Однак, загальною практикою є наступні основні елементи структури управління персоналом. (рис. 1.1)

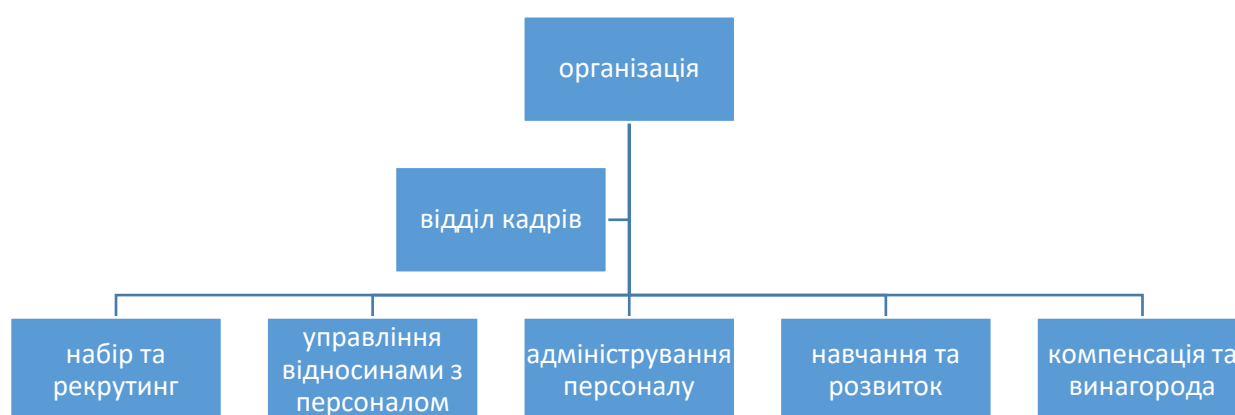


Рис 1.1. Структура управління персоналом.

Представлена структура універсальна.

Військовий конфлікт в Україні може мати значний вплив на управління персоналом підприємства в наступних аспектах: безпека працівників, зміни в робочому графіку та логістиці, економічні та фінансові втрати, психологічний вплив на персонал, зміни в соціальних умовах. Управління персоналом повинно бути готовим до адаптації та змін в умовах військового конфлікту та розробляти стратегії для забезпечення безпеки, ефективності та добробуту свого персоналу. Виділяють дві групи факторів управління персоналом: внутрішні і зовнішні (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

## Внутрішні та зовнішні фактори управління персоналом

| Внутрішні фактори                                                                                                                                               | Зовнішні фактори                                                                                                                                                                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Культура організації: це цінності, норми та переконання, які притаманні організації. Культура може впливати на спосіб, яким керівництво ставиться до персоналу. | Ринок праці: попит та пропозиція на ринку праці, рівень безробіття, зміни у тенденціях зайнятості та умови конкуренції впливають на стратегії найму, утримання та розвитку персоналу. |
| Лідерство: стиль керівництва та якість лідерства впливають на спосіб, яким керівництво взаємодіє з персоналом.                                                  | Законодавство: регулюючі закони та правила впливають на стратегії управління персоналом                                                                                               |
| Мотивація: способи стимулювання та мотивації персоналу впливають на їх продуктивність.                                                                          | Економічна ситуація: зміни в економіці, інфляція, зміни валютних курсів, впливають на бюджет компанії                                                                                 |
| Комунікація: якість комунікації в організації має велике значення для забезпечення зрозумілості, відкритості.                                                   | Технологічні зміни: швидкі зміни в технологіях та інноваціях можуть вимагати перепідготовку персоналу                                                                                 |
| Структура організації                                                                                                                                           | Конкуренція                                                                                                                                                                           |

Джерело: складено автором

Внутрішні фактори управління персоналом виникають в рамках організації і вирішуються, як правило, через існуючі нормативи та угоди, тобто так звані правила, прийняті на певному рівні між зацікавленими сторонами. Фактори із зовнішнім середовищем важливі для організаційного успіху і вимагають уважного аналізу та відповідних стратегій управління персоналом.

## 1.2. Система управління персоналом на підприємстві

Управління персоналом на підприємстві – це процес забезпечення ефективного управління людського потенціалу з метою досягнення стратегічних цілей організації. Кожен керівник прагне реалізувати

принципи управління організацією, тому для нього особливо важливим є розуміння того, що управління персоналом являє собою процес, що проходить в часі і просторі.

Так, у розвитку управління персоналом виділяють п'ять етапів, які наочним чином продемонстровані в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

## Етапи розвитку управління персоналом на підприємстві

| Найменування етапу                         | Характеристика                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Традиційний підхід                         | У цьому етапі управління персоналом зазвичай обмежується базовими функціями, такими як найм та виплата заробітної плати. Основна увага приділяється вирішенню практичних аспектів управління персоналом. |
| Етап розвитку науки управління персоналом. | На цьому етапі починаються розвиватись теорії та підходи до управління персоналом, такі як теорія мотивації, теорія лідерства та теорії організаційної поведінки.                                        |
| Етап стратегічного управління персоналом   | Відбувається зростання усвідомлення важливості персоналу для досягнення стратегічних цілей організації.                                                                                                  |
| Етап глобального управління персоналом     | Зростання глобалізації приводить до появи нових викликів та можливостей для управління персоналом на міжнародному рівні.                                                                                 |
| Етап інноваційного управління персоналом   | На даному етапі управління персоналом активно використовує методи, такі як аналітика, штучний інтелект для досягнення кращих результатів.                                                                |

Джерело: складено автором

Кожен з цих етапів відображає еволюцію управління персоналом від традиційних підходів до більш комплексних та стратегічних підходів, які відповідають сучасним викликам та потребам організацій. На підприємствах можуть існувати різні типи управління персоналом. Деякі типи включають:

- традиційне управління персоналом;
- стратегічне управління персоналом;

– гнучке управління персоналом;

В основу традиційного управління персоналом входить виконання базових функцій, таких як, найм, заробітна плата та адміністрування персоналу, без акценту на стратегічному значенні управління персоналом для досягнення цілей організації.

Стратегічне управління персоналом спрямований на інтеграцію управління персоналом у стратегічне планування та вирішення бізнес проблем. Управління персоналом стає ключовим фактором для досягнення стратегічних цілей організації.

Правильне управління персоналом покликане забезпечити гнучкість та адаптацію управління персоналом для відповіді на змінні умови ринку та внутрішні потреби організації. Він сприяє створенню адаптивного та реактивного управління персоналом. Кожен з цих типів управління персоналом має свої особливості та застосовується в залежності від потреб, стратегій та цілей конкретної організації. Крім того типи управління персоналом мають додаткові цілі та застосування: створення сприятливого робочого середовища; розвиток корпоративної культури; забезпечення та адаптації до змін; забезпечення розвитку персоналу; підтримка міжособистісних відносин; забезпечення дотримання вимог законодавства. Класифікація управління персоналом на підприємстві може бути здійснена за різними видами.

Дані види представлені в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Види управління персоналом

| Вид                              | Значення                                                                                                                                           |
|----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Традиційне управління персоналом | Базується на виконанні базових функцій управління персоналом.                                                                                      |
| Управління змінами та адаптацією | Цей підхід фокусується на ефективному управлінні змінами в організації та забезпеченні адаптації персоналу до нових умов, технологій та стратегій. |

Джерело: складено автором

Управління персоналом на підприємстві являє собою вплив щодо усунення та мінімальної організації процесу управління.

Процес управління персоналом на підприємстві:

- аналіз потреб у персоналі;
- найм та рекрутинг;
- оцінка та відбір;
  - навчання та розвиток;
- мотивація та винагорода;
- адміністрування персоналу.

Ці етапи можуть відрізнятись залежно від розміру, діяльності та потреб конкретного підприємства. Але загальний процес управління персоналом допомагає забезпечити ефективне використання людських ресурсів та досягнення цілей організації.

Ще кілька видів процесу управління персоналом на підприємстві:

- розвиток лідерства та керівництва;
- диверсифікація та включеність;
- управління ризиками;
- дотримання нормативних вимог.

Розвиток лідерства включає розвиток лідерських якостей та навичок у керівників та кадрів для забезпечення ефективного управління командою та стимулювання розвитку працівників.

Управління ризиками та дотримання нормативних вимог. Включення в процес управління персоналом діяльності з управління ризиками, а також дотримання вимог законодавства та нормативних актів у сфері праці для зменшення правових ризиків та забезпечення відповідності з правилами та нормами.

Контроль та оцінка результатів. Проведення регулярного контролю за результатами управління персоналом, включаючи аналіз ефективності

заходів, прийняття заходів та впровадження вдосконалення для підвищення ефективності управлінських практик.

Ці аспекти доповнюють загальний процес управління персоналом та допомагають підприємствам забезпечити ефективне використання ресурсів людських потенціалів та досягнення стратегічних цілей організації.

Система управління персоналом на підприємстві – це комплекс дій, процедур, інструментів та стратегій, спрямованих на ефективне управління робочою силою.

Вона включає в себе:

- найм, навчання;
- оцінка, стимулювання та розвиток персоналу.

Це може включати в себе розробку кадрової політики, впровадження програм мотивації, планування кар'єрного росту, а також вирішення конфліктів та питань доброзичливого відношення на робочому місці.

Крім того, система управління персоналом може включати в себе встановлення стандартів та процедур з оцінки роботи, розробку програм зберігання талантів, забезпечення відповідності до законодавства щодо праці, здоров'я та безпеки, а також сприяння розвитку корпоративної культури та командної співпраці.

Головною метою системи управління персоналом є забезпечення оптимального використання людського капіталу для досягнення стратегічних цілей організації та забезпечення її конкурентоспроможності на ринку.

Таким чином, можна зробити висновки про те, що система управління персоналом на підприємстві – складний процес, від якого залежить подальше майбутнє цього підприємства, а також успішна система управління забезпечує ефективне використання робочої сили, збереження талантів, навчання та розвиток персоналу.

### 1.3. Основні стратегії управління персоналом на підприємстві

Стратегія управління персоналом – це систематичний план дій та стратегічних напрямків, спрямований на ефективне використання людських ресурсів організації для досягнення її стратегічних цілей. Вона визначає підходи до найму, розвитку, мотивації, оцінки та утримання персоналу з урахуванням потреб компанії та її контексту. Стратегія управління персоналом визначає, як організація буде привертати, розвивати та утримувати своїх працівників для забезпечення сталого успіху та конкурентоспроможності на ринку. Стратегія управління персоналом також включає в себе розробку планів для вирішення викликів та можливостей, які виникають у зв'язку зі змінами в економічному, технологічному та соціокультурному середовищі. Вона спрямована на забезпечення того, щоб компанія мала потрібні кадрові ресурси з необхідними навичками та компетенціями для досягнення своїх стратегічних цілей, а також на підтримку високого рівня мотивації та залучають працівників до спільних цілей організації.

Основні стратегії управління персоналом на підприємстві включають:

#### 1. Найм та розвиток талантів:

- залучення висококваліфікованих кандидатів, їх навчання та розвиток для забезпечення потреб підприємства в кваліфікованій робочій силі;
- мотивація та стимулювання. Розробка програм компенсації та стимулювання, що включають заробітну плату, бонуси, корпоративні пільги та інші форми винагороди за досягнення цілей;
- розвиток кар'єри. Створення можливостей для професійного зростання та кар'єрного розвитку працівників через навчання, тренінги та програми наставництва.

## 2. Управління продуктивністю:

- встановлення чітких цілей та очікувань, систем оцінки роботи та звітування для визначення та підтримки високої продуктивності працівників;

- створення взаємної довіри і спілкування.

## 3. Розвиток корпоративної культури:

- створення сприятливого та відкритого робочого середовища, сприяння командній роботі, підтримка взаємоповаги та розвиток корпоративних цінностей.

Методи управління персоналом на підприємстві включають ряд стратегій, таких як: рекрутинг, навчання і розвиток, мотивація, оцінка роботи, управління конфліктами та інші. Важливо забезпечити ефективну комунікацію, сприяти здоровій корпоративній культурі та створити сприятливі умови для професійного зростання співробітників.

Додатково, ефективний метод управління персоналом полягає в створенні програм для забезпечення і збереження талановитих співробітників, а також в управлінні ризиками та викликами, що виникають у зв'язку з управлінням людськими ресурсами. Розуміння потреб та мотивацій персоналу дозволяє підприємствам ефективно використовувати свій головний актив – людський капітал.

Крім того, важливим методом управління персоналом є регулярний моніторинг та оновлення стратегій управління з урахуванням змін в економічному середовищі, технологічних та соціокультурних тенденціях. Надання можливостей для самореалізації та розвитку кар'єри також впливає на задоволення та продуктивність персоналу.

Нарешті важливо пам'ятати про значення взаємодії та співпраці між керівництвом та співробітниками для досягнення спільних цілей підприємства, а це довіра та відкритість, розуміння потреб та очікувань, розвиток та навчання, мотивація та визнання.

В цілому, взаємодія та співпраця між керівниками та співробітниками створюють основу для успішного функціонування підприємства, забезпечуючи ефективне виконання завдань та досягнення цілей.

При управлінні персоналом важливо робити акцент на кілька ключових аспектів:

- комунікація (забезпечення відкритої та ефективної комунікації між керівництвом та співробітниками. Це включає як регулярні наради, так і інструменти для зворотного зв'язку).

- розвиток (надання можливостей для навчання, розвитку та професійного зростання персоналу. Інвестування в навчальні програми та тренінги сприяє підвищенню мотивації та ефективності).

- мотивація (створення стимулів та системи винагород для досягнення високих результатів. Це може включати фінансові бонуси, похвали, можливості кар'єрного зростання).

- розуміння потреб (врахування індивідуальних потреб та мотивацій кожного співробітника. Адаптація стратегій управління до різноманітності персоналу допомагає зберегти талановитих працівників).

- корпоративна культура (створення сприятливого робочого середовища, в якому цінуються співробітництво, інновації та взаємоповага).

Зосередження на цих аспектах допоможе створити ефективну систему управління персоналом, яка сприятиме досягненню цілей підприємства чи організації.

Ефективна система управління персоналом має декілька ключових характеристик: стратегічне спрямування (орієнтир на підтримку корпоративної місії та цінностей підприємства); гнучкість та адаптацію; участь та залученість; комунікація; розвиток та навчання; мотивація та винагорода; довіра та взаємодія.

Управління персоналом на підприємстві включає наступні кроки:

Крок 1. Аналіз потреб: Оцінка потреб підприємства у персоналі на основі стратегічних цілей та проектів.

Крок 2. Відбір: Пошук, привертання та відбір кандидатів, які відповідають вимогам вакансій.

Крок 3. Оцінка та відбір: Проведення співбесід, оцінка навичок та досвіду кандидатів для відбору найбільш підходящих претендентів на посаду.

Крок 4. Мотивація, винагорода, використання талантів: Створення системи мотивації, включаючи фінансові стимули, похвали та можливості кар'єрного зростання. Розподіл завдань та відповідальності відповідно до здібностей та навичок персоналу.

Крок 5. Управління конфліктами: Розв'язання конфліктних ситуацій та підтримка сприятливої робочої атмосфери.

Ці кроки допомагають створити ефективну систему управління персоналом, спрямовану на досягнення стратегічних цілей підприємства та підтримку ефективності та задоволеності працівників.

Управління персоналом та вирішення конфліктів є важливими аспектами успішного функціонування будь-якого підприємства.

Використовують три основні методи вирішення конфліктних ситуацій в колективі:

1) домінування або протистояння. У цьому методі сторони конфлікту можуть вільно розраховувати на свої бали, мобілізуючи свої сильні сторони та використовуючи слабкі сторони інших. Сторони використовують зброю, таку як бійки, аргументи та залякування, щоб перемогти друга. Виграш однієї зі сторін – це програш іншої. Цей метод застосовується, коли обидві сторони дотримуються дуже жорсткої позиції. Протистояння може посилити боротьбу і зробити незначний внесок у пошук інноваційних або конструктивних рішень, прийнятних для всіх. Сильніша партія в кінцевому підсумку домінує над слабшою партією.

Лідери використовують повноваження, які надає організація, щоб ефективно використовувати її та врешті-решт примусово вирішувати конфлікти між групами. В даному випадку, з точки зору конфліктуючих груп існує два способи вирішення конфліктів:

- одна з двох груп повинна звернутися безпосередньо до лідера за підтримкою своєї позиції, що призведе до одностороннього вирішення проблеми;

- одна з груп може спробувати забрати владу над вирішенням проблеми, сформувавши єдиний фронт з іншими групами в організації. Цей «сильний склад» з «об'єднаного фронту» часто змушує інші групи в організації прийняти їх позицію. Суть цієї стратегії боротьби з конфліктами полягає в тому, щоб використовувати владу організації, або використовувати форму лідерської влади, або використовувати силу «об'єднаного фронту».

2) Установка цілей. У разі взаємозалежності між групами цей метод допомагає лідерам справлятися з організаційними конфліктами та підвищувати організаційну ефективність. Роль мети полягає в тому, щоб учасники конфлікту відчували терміновість і привабливість мети, однак будь-яка зі сторін поодиночки не може досягти своєї мети, покладаючись на свої власні ресурси і енергію, а мета може бути досягнута тільки завдяки співпраці конкуруючих груп. У цьому випадку дві сторони конфлікту повинні йти на компроміс і приносити жертви, щоб надати свій внесок у досягнення цієї цілі, щоб початковий конфлікт міг бути об'єднаний із ціллю, що допомагає забезпечити прагнення організації до цієї мети. Як тільки ця вища мета буде запропонована конфліктуючій групі, вона може стати ефективним способом для керівників організації вирішити між групові конфлікти. Мета вищого порядку – це спільна мета, яка звертається до всіх сторін і не може бути досягнута ресурсами будь-якої однієї сторони. Щоб досягти мети вищого порядку, конфліктуючі сторони усувають свої розбіжності і співпрацюють один з одним. Наприклад,

жорстка конкуренція може змусити різні відділи працювати разом, щоб забезпечити виживання та зростання організації.

Таким чином, спільна загроза або ворог може діяти як велика об'єднуюча сила.

3) створення контактної групи. Коли групове спілкування в організації зустрічається не часто, а щоденний стандарт організації вимагає від них спільного вирішення проблем, між групами можуть виникати конфлікти. Отже, в цьому випадку взаємозв'язок між групами дуже важливий для організації, і для встановлення взаємозв'язку застосовується метод створення контактної групи. Контактна група може сприяти взаємодії між двома групами. Завдання лідерів полягає в тому, щоб знайти кандидатів, які могли б виконувати таку роботу з розширення кордонів і виступати в якості представника групи.

#### **1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення у сфері управління персоналом на підприємстві**

Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління персоналом на підприємстві включає наступні аспекти: трудове законодавство; внутрішній трудовий регламент; системи управління якістю; інформаційні системи; кадрова документація; інформаційна підтримка.

Одним з найважливіших суспільних інститутів, дія якого може бути направлена на врегулювання управління персоналом на підприємстві, є право. Наші суди, які, можна сказати, є найпоширенішим способом вирішення конфлікту, часом перевантажені безліччю різних справ, в тому числі і таких, де зобов'язання відповідача не виконуються з якихось причин (наприклад, типова в наших умовах причина невиконання – нестача грошей). В результаті з'являється правовий нігілізм у людей, які

пройшли через громіздкі процедури судових розглядів, а також посилюється економічна нестабільність в суспільстві.

Норми Конституції України, що закріплюють свободу економічної і підприємницької діяльності, свободу договору, у відомій ступені припускають і свободу у врегулюванні розбіжностей між суб'єктами такого роду правовідносини.

Дотримання нормативно-правового забезпечення управління персоналом допомагає уникнути юридичних проблем, забезпечує права та інтереси працівників та сприяє стабільності та ефективності в роботі підприємства.

Головною цінністю права є те, що воно здатне певним чином управляти поведінкою людей в суспільстві, надавати реальний вплив на їх діяльність, а відповідно, і на управління персоналом.

Права і управління персоналом взаємодіють у процесі створення сприятливого та ефективного робочого середовища на підприємстві. Важливо забезпечити дотримання прав працівників, які включають право на безпечні та здорові умови праці, право на адекватну оплату, відпочинок та відпустки, право на об'єднання та колективні переговори.

Управління персоналом на підприємстві повинно враховувати вимоги трудового законодавства, яке регулює відносини між роботодавцем та працівником. Це включає в себе різні аспекти, від умов праці до процедур прийняття та звільнення.

Управління персоналом має бути зорієнтоване на забезпечення рівної обробки всіх працівників, уникання будь-якої форми дискримінації на основі раси, статі, віку, інвалідності, релігії. Важливо мати чіткі та справедливі процедури для прийняття нових працівників та звільнення існуючих, дотримуючись при цьому вимог законодавства та внутрішніх політик підприємства.

Ефективна комунікація між керівництвом та персоналом допомагає забезпечити розуміння прав та обов'язків, вирішення можливих конфліктів та покращення робочого процесу.

Управління персоналом також включає стимулювання та розвиток працівників через надання можливостей для професійного зростання, навчання та розвитку кар'єри. Ці аспекти допомагають створити баланс між правами працівників та потребами підприємства, що сприяє стабільності та успішності в управлінні персоналом.

У багатьох країнах управління персоналом на підприємстві регулюється комплексом законодавчих актів, а не одним конкретним законом чи статтею. Однак, основні аспекти управління персоналом можуть бути визначені відповідно до трудового законодавства та інших нормативно-правових актів країни. Наприклад:

1.Трудовий кодекс (або закон про працю). Цей закон встановлює основні права та обов'язки працівників і роботодавців, умови праці, порядок прийняття на роботу та звільнення, оплату праці, режим робочого часу, відпустки.

2.Закони про соціальне забезпечення. Ці закони встановлюють права та обов'язки щодо соціального забезпечення працівників, таких як пенсії, медичне страхування, страхування від нещасних випадків на роботі.

3.Закони про охорону праці. Ці закони регулюють умови праці та забезпечення безпеки та охорони здоров'я на робочому місці, включаючи вимоги до організації праці, обладнання робочих місць, проведення інструктажів.

4.Закони про колективні переговори та трудові спори. Ці закони встановлюють процедури та правила для проведення колективних переговорів між роботодавцями та профспілками, а також порядок вирішення трудових спорів.

Ці закони та інші нормативно правові акти визначають правову основу для управління персоналом на підприємстві та визначають права та обов'язки як працівників так і роботодавців.

Правові норми впливають на управління персоналом через різноманітні механізми та форми. Правові норми встановлюють мінімальні стандарти для умов праці, такі як робочий час, оплата праці, відпустки, умови безпеки та охорони здоров'я на робочому місці. Правові норми мають обов'язковий характер, тому роботодавці повинні дотримуватись їх при управлінні персоналом, що включає в себе виконання вимог щодо найму, звільнення, оплати праці та інших аспектів трудових відносин.

Уразі порушення правових норм можуть застосуватись каральні заходи, такі як штрафи, судові позови, адміністративні санкції, що можуть вплинути на діяльність підприємства та управління персоналом.

Правові норми можуть передбачати проведення аудитів та перевірок дотримання умов праці та інших аспектів трудового законодавства на підприємстві. Це може включати перевірку документації, умов праці, робочих умов та інше. Правові норми можуть визначати способи вирішення трудових конфліктів та спорів між працівником та роботодавцем, такі як колективні переговори, посередництво, арбітраж.

Правові норми можуть також передбачати стимули для дотримання вимог, такі як податкові пільги, фінансові пільги або інші заохочувальні механізми для підприємств, які активно дотримуються трудового законодавства та норм. Ці механізми та форми впливу правових норм допомагають забезпечити дотримання прав працівників та ефективне управління персоналом на підприємстві.

Правове регулювання управління персоналом робить систему більш стабільною є найбільш ефективним для стабільних суспільних систем. Поняття регулювання перш всього пов'язано з процедурами юридичного розгляду. Тут також застосовується поняття «управління». Воно може бути здійснено в таких формах, як прийняття рішень в адміністративних

органах: міліція, податкова інспекція; арбітраж, цивільне і кримінальне судочинство; парламентські та інші конституційні процедури.

Застосування правових норм пf процедурb управління персоналом призводить до того, що ця процедура виконується у точній відповідності з приписами закону. Також передбачає розробку та внутрішніх правил і політик відповідно до законодавства, а також забезпечення їх виконання усіма сторонами. Це також включає в себе вирішення конфліктів, пов'язаних з персоналом, у відповідності з законом та внутрішніми процедурами організації. Забезпечення дотримання прав працівників і відповідальність за порушення цих прав також є важливими аспектами управління персоналом відповідно до правових норм.

### **Висновки до розділу 1**

Управління персоналом – це процес планування, організації, керування та контролю діяльності персоналу в організації з метою досягнення стратегічних цілей. Це включає в себе найм, навчання, оцінку, мотивацію, розвиток та управління конфліктами між працівниками.

Управління персоналом на підприємстві також охоплює встановлення політик і процедур, спрямованих на забезпечення ефективної роботи персоналу та створення сприятливого робочого середовища.

Сутність управління персоналом на підприємстві полягає в тому, щоб забезпечити ефективне управління людськими ресурсами з метою досягнення певних цілей організації. Це включає в себе планування потреб у персоналі. Ключовою складовою сутності управління персоналом є підтримка і розвиток взаємовідносин між співробітниками і керівництвом підприємства.

Управління персоналом на підприємстві являє собою процес впливу на персонал, необхідний для досягнення цілей, поставлених перед

персоналом і підприємством в цілому. Конфлікт стає проблемою в організаціях, коли виникають надмірні рівні стресу та непорозуміння.

У всіх організаціях є і існує управління персоналом, протягом усього циклу існування. Часткове пояснення цьому полягає в тому, що в структурі організації керівники зосереджують всі свої зусилля для того, щоб досягти мети. А загальна атмосфера на робочому місці, стан персоналу і хороший клімат в офісі залишається непоміченим.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ТОВ ГК «ФОКСТРОТ»**

### **2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства**

Товариство з обмеженою відповідальністю група компаній «ФОКСТРОТ», скорочено ФОП ГК «ФОКСТРОТ», зареєстрована 22.07.2004 року за юридичною адресою, Україна, м. Київ, вулиця Дорогижицька. Керівником компанії є Корбут Світлана Анатоліївна. Розмір статутного капіталу складає 160000000,00. На момент останнього оновлення даних 21.03.2023 року стан організації – не перебуває в процесі припинення.

Основною метою діяльності підприємства «ФОКСТРОТ» це надання клієнтам доступу до широкого асортименту електроніки, побутової техніки та інших товарів для дому, а також забезпечення високого рівня обслуговування і задоволення їх потреб у цих товарах. Компанія стежить за тенденціями ринку, пропонує інноваційні продукти та послуги, а також прагне забезпечити зручність та доступність для своїх клієнтів у всіх регіонах, де вона присутня.

Крім того Фокстрот може ставити перед собою завдання підвищення конкурентоспроможності на ринку, збільшення задоволеності клієнтів і покращення свого бренду через постійні інновації та вдосконалення сервісу.

Як і всі підприємства, ТОВ ГК «ФОКСТРОТ» має свою схему організаційну структуру. Структура управління ТОВ ГК «ФОКСТРОТ» є ієрархічна з централізованим керівництвом. Це означає, що в компанії можуть бути різні відділи, такий як відділ закупівлі, продажу, маркетингу, ІТ, та інші керовані головним офісом.

Директор несе відповідальність за фінансовий стан і діяльність підприємства, дотримання фінансової, договірної та трудової дисципліни згідно із законодавством України; за організацію бухгалтерського обліку, фіксування фактів господарських операцій, збереження документів і звітності. Директор відповідає за укладення господарських та цивільно-правових договорів; видає накази та інші акти щодо діяльності підприємства, які є обов'язковими для виконання.

Загальну характеристику ТОВ ГК «ФОКСТРОТ» наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

## Загальна інформація про компанію

|     | Ознаки                                | Характеристика                                               |
|-----|---------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| 1   | Назва компанії                        | ТОВ ГК «ФОКСТРОТ»                                            |
| 2   | Місце знаходження (юридична адреса)   | Україна, 04119, місто Київ, вулиця Дорогожицька, будинок 1   |
| 3   | Дата створення                        | 22.07.2004р.                                                 |
| 4   | Форма власності                       | Товариство з обмеженою відповідальністю                      |
| 5   | Організаційно-правова форма           | Товариство з обмеженою відповідальністю                      |
| 6   | Основна сфера діяльності              | Магазини і обсяги продажів електроніки та побутової техніки. |
| 7   | Величина активів, тис. грн.           | 65204 тис. грн.                                              |
| 7.1 | у т.ч. частка необоротних активів (%) | 4,2%                                                         |
| 7.2 | частка оборотних активів (%)          | 22,85%                                                       |
| 8   | Чисельність персоналу                 | 3000                                                         |
| 9   | Тип організаційної структури          | ієрархічна                                                   |

Джерело: складено автором

Директору підприємства підпорядковуються заступник директора з питань комерції, заступник директора з питань логістики, головний бухгалтер, радник, юрист та економіст. Заступники в свою чергу несуть відповідальність за відділ логістики (логіст, водії, слюсарі-ремонтники, вантажники), відділу надання послуг та адміністративної діяльності (менеджери). Головний бухгалтер – за відділ бухгалтерії.

Організаційна структура ТОВ ГК «ФОКСТРОТ» приведена в Додатку А.

В ТОВ ГК «ФОКСТРОТ» використовується демократичний стиль керівництва, тобто керівництво проводить консультації зі своїми співробітниками, які беруть участь в ухваленні рішення. Співробітники ж отримують максимум інформації для отримання уявлення про перспективи своєї роботи. Ініціатива буде стимулюватися, а керівництво вводить компоненти колективного самоврядування. Зразком для наслідування виступає розвиток особистості, духовно багата і культурно розвинена людина, що не потопає в суєті повсякденності, здатна зробити своє життя змістовним, цікавим.

Позитивними рисами організаційної культури ТОВ ГК «ФОКСТРОТ» є :

- оптимально організовану структуру навчання нових співробітників: проходження випробувального терміну, який сприяє кращій адаптації на роботі, закріплення кураторів, які допоможуть розібратися в специфіці роботи;
- традицію відзначати день народження підприємства;
- введення уніформи. У співробітника цінується вміння презентабельно виглядати. Для працівників характерний діловий стиль одягу, охайність;
- випуск календарів, бланків з символікою організації;
- обряди (по закінченню стажування, навчання);
- проведення заходів по спільному відпочинку (виїзди на природу, відвідування басейну, групи здоров'я, ювілеї);
- відеозапис ключових подій в житті підприємства: семінарів, конференцій, урочистих заходів;
- випуск інформаційних та рекламних бюлетенів, зв'язки із засобами масової інформації;

- на підприємстві в людях цінують професіоналізм, індивідуалізм, творчий підхід і комунікабельність;
- в комунікаційну систему включаються усна, письмова та невербальна комунікація, відкритість і телефонне право;
- харчування організовується прямо в офісі, дотується воно підприємством;
- відносини на підприємстві не є формальними, тому що присутня свобода, укладена в конкретних рамках;
- в організаційному житті працівник цінує роботу і своє становище на ній, але немає бажання до підвищення, де кращі людські якості згасають. Дані цінності закріплені в повазі професіоналізму, здорової конкуренції та відповідальності;
- всі співробітники прагнуть до сумлінного виконання роботи, покладаючись на силу і інтелект;
- ставлення до роботи розглядається з точки зору відповідальності. Серед ключових моментів організації роботи виділяються якість роботи і чистота робочих місць.

На основі даних характеристик можна зробити висновок про особливості організаційної культури в підприємства в цілому. Отже, це підприємство, де поважають особистість за те, яким чином там виконують роботи і які людські якості і риси цінуються більше.

## **2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ ГК «ФОКСТРОТ»**

Для визначення динамічності та інтенсивності розвитку підприємства проведемо аналіз окремих техніко-економічних показників його діяльності, представимо їх у табл. 2.2. Інформаційною базою дослідження є баланси та



| Запаси:                                                |           |        |           |        |         |       |        |
|--------------------------------------------------------|-----------|--------|-----------|--------|---------|-------|--------|
| Виробничі Запаси                                       | 0.00      | 0.00   | 0.00      | 0.00   | 0.00    | 0.00  | -      |
| Готова продукція                                       | 0.00      | 0.00   | 0.00      | 0.00   | 0.00    | 0.00  | -      |
| Товари                                                 | 309.00    | 44.3   | 446.00    | 30.7   | 137.00  | -13.6 | -57.9  |
| Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги: |           |        |           |        |         |       |        |
| Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги  | 3440.00   | -13.88 | 2962.00   | -16.13 | -478.00 | -2.25 | 11.5   |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                | 11723.00  | -2.61  | 11417.00  | -2.68  | -306.00 | -0.07 | 2.54   |
| Грошові кошти та їх еквіваленти:                       |           |        |           |        |         |       |        |
| Гроші та їх еквіваленти                                | 4349.00   | 96.5   | 8547.00   | 49.1   | 4198.00 | -47.4 | -143.9 |
| Усього за розділом 2                                   | 68607.00  | -0.01  | 68600.00  | -0.01  | -7.00   | 0.00  | 0.1    |
| Баланс                                                 | 69043.00  | 0.09   | 68981.00  | -0.09  | -62.00  | -0.18 | -0.27  |
| Пасиви                                                 |           |        |           |        |         |       |        |
| 1. Власний капітал                                     |           |        |           |        |         |       |        |
| Зареєстрований капітал                                 | 160000.00 |        | 160000.00 |        | -       | -     | -      |
| Нерозподілений прибуток                                | -94832.00 | -0.06  | -94884.00 | 0.05   | 52.00   | -0.03 | 0.57   |
| Усього за розділом 1                                   | 65168.00  | -0.08  | 65116.00  | 0.08   | -52.00  | 0.16  | 0.24   |
| II. Довгострокові зобов'язання                         |           |        |           |        |         |       |        |
| Довгострокові кредити банків                           | 0.00      | -      | 0.00      | -      | 0.00    | -     | 0.00   |
| Усього за розділом 2                                   | 1.00      | -100   | 0.00      | 0      | -1.00   | -2    | 98     |
| III. Поточні зобов'язання                              |           |        |           |        |         |       |        |
| Короткострокові кредити банків                         | 0.00      | 0.00   | 0.00      | 0.00   | 0.00    | 0.00  | 0.00   |
| Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги | 16.00     | -75    | 4.00      | -300   | -12.00  | 63    | 138    |
| Поточні зобов'язання за розрахунками:                  |           |        |           |        |         |       |        |
| з бюджетом                                             | 2.00      | -50    | 1.00      | -100   | -1.00   | 49    | 99     |
| зі страхування                                         | 0.00      | -      | 0.00      | -      | 0.00    | 0.00  | 0.00   |
| з оплати праці                                         | 1.00      | -      | 1.00      | -      | 1.00    | -     | 1.00   |
| Інші поточні зобов'язання                              | 3855.00   | -0.07  | 3852.00   | -0.08  | -3.00   | 0.62  | 0.69   |
| Усього за розділом 3                                   | 3874.00   | -0.2   | 3865.00   | -0.2   | -9.00   | 0.00  | 0.2    |

|        |          |       |          |       |        |      |     |
|--------|----------|-------|----------|-------|--------|------|-----|
| Баланс | 69043.00 | -0.09 | 68981.00 | -0.09 | -62.00 | 0.00 | 0.9 |
|--------|----------|-------|----------|-------|--------|------|-----|

Джерело: складено автором за даними підприємства

В структурі пасивів найбільшу частку складає власний капітал – близько 160000.00, який використовується для формування необоротних активів підприємства. Підприємство не має довгострокових запозичень, переважно орієнтується на інвестиції зі сторони власника підприємства.

В структурі не відбулось заборгованості з оплати праці, що пов'язано із зростанням мінімальної зарплати в Україні. За даними видно що реєстрований капітал становить 160000.00, а нерозподілений прибуток -94832.00 Це означає що компанія має достатньо активів щоб покрити свої зобов'язання (оплата праці, платежі постачальникам, кредити якщо є).

Таблиця 2.3

#### Основні економічні показники діяльності ТОВ ГК «ФОКСТРОТ»

| № з/п | Показники                                           | 2021р.  | 2022р. | 2023 р. | Відхилення 2022 р. до 2023 р., +/- |
|-------|-----------------------------------------------------|---------|--------|---------|------------------------------------|
| 1     | Чистий дохід, тис.,грн                              | 7071.00 | 285.00 | 4.00    | -7067.00                           |
| 2     | Валовий прибуток тис. грн.                          | 1878.00 | 231.00 | 231.00  | -1647.00                           |
| 3     | Собівартість реалізованої продукції                 | 5193.00 | 54.00  | 470.00  | -4723.00                           |
| 4     | Середньорічна вартість активів, тис.,грн            | 652.00  | 436.00 | 198.00  | -454.00                            |
| 5     | Середньорічна вартість необоротних активів, тис.грн | 375.00  | 320.00 | 283.00  | -92.00                             |
| 6     | Середньорічна вартість оборотних активів, тис.грн   | 307.00  | 309.00 | 446.00  | 139                                |
| 7     | Середньооблікова чисельність працівників, осіб      | 25      | 25     | 25      | 0.00                               |
| 8     | фондовіддача                                        | 195     | 195    | 225     | 30.00                              |
| 9     | фондомісткість                                      | 0.40    | 0.47   | 0.47    | 0.07                               |
| 10    | Фондоозброєність, тис.грн/ос                        | 85.7    | 85.7   | 85.7    | 0.00                               |
| 11    | Продуктивність праці, тис.,грн/ос                   | 0.00    | 16715  | 19267   | 19267.00                           |
| 12    | Коефіцієнт оборотності оборотних активів            | 0.96    | 0.00   | 1.01    | 0.05                               |

Джерело: складено автором за даними підприємства

За даними таблиці чистий дохід зменшився з 2022 року на 2023 рік, що свідчить про проблеми у фінансах. Валовий прибуток залишився на одному рівні з 2022 по 2023 рік але це за рахунок зниження собівартості реалізованої продукції. Фондовіддача та фондомісткість залишились майже на одному рівні. Фінансові проблеми є але спостерігаємо і поліпшення ефективного використання працівників та ресурсів.

Таблиця 2.4

Механізм формування фінансових результатів діяльності  
ТОВ ГК «ФОКСТРОТ»

| Види доходів                                                             | 2022 р.  |       | 2023 р.  |        | Відхилення 2023/2022 |         |                |
|--------------------------------------------------------------------------|----------|-------|----------|--------|----------------------|---------|----------------|
|                                                                          | тис. грн | %     | тис. грн | %      | +/-                  | %       | пунктів стр-ри |
| Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 285.00   | -98.6 | 4.00     | -70    | -281.00              | -6926.4 | -68.0          |
| Собівартість реалізованої продукції                                      | 54.00    | 770.3 | 470.00   | 88.51  | 416.00               | -681.8  | -1452.1        |
| Валовий: прибуток, (збиток)                                              | 231.00   | -     | -        | 100.0  | 231.00               | 100     | 0,00           |
| витрати на збут                                                          | 119      | -100  | 0.00     | -      | -119.00              | -100    | 0.00           |
| Витрати на оплату праці                                                  | 88.00    | -12.5 | 77.00    | -14.28 | -11.00               | -1.78   | 10.72          |
| Фінансові витрати                                                        | 0.00     | 0.00  | 0.00     | 0.00   | 0.00                 | 0.00    | 0.00           |
| Інші витрати                                                             | 157.00   | -11.5 | 139.00   | -12.95 | -18.00               | -1.45   | 10.05          |
| Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)                           | 8547.00  | -53.4 | 3984.00  | -114.5 | -4563.00             | -61.1   | -7.7           |

Джерело: складено автором за даними підприємства

Показники доходів підприємства показують на коливання: валового прибутку, оплату праці, витрат і збуту, чистий фінансовий результат вказує на нестабільність ситуації на підприємстві. Ці коливання вимагають більшої уваги для з'ясування причин та прийняття стабільних рішень.

Таблиця 2.5

## Показники рентабельності ТОВ ГК «ФОКСТРОТ»

| Показники                            | 2022 р. | 2023 р. | Відхилення,<br>% |
|--------------------------------------|---------|---------|------------------|
| 1                                    | 2       | 3       | 4                |
| Виручка(надходження від отриманих %) | 301.00  | 476.00  | 175.00           |
| Собівартість                         | 54.00   | 470.00  | 416.00           |
| Прибуток від реалізації              | 8547.00 | 3984.00 | -4563.00         |
| Чистий рух коштів                    | 4198.00 | 4563.00 | 365.00           |

| 1                                        | 2        | 3        | 4       |
|------------------------------------------|----------|----------|---------|
| Середньооблікова чисельність працівників | 25       | 25       | 0.00    |
| Продуктивність праці                     | 16715    | 19267    | -15     |
| Середньорічна вартість основних фондів   | 0.00     | 0.00     | 0.00    |
| Фондовіддача                             | 195      | 225      | -15     |
| Фондоозброєність                         | 85,7     | 85,7     | 0.00    |
| Середньорічна заробітна плата            | 3798.00  | 6839.00  | 3041.00 |
| Річний фонд оплати праці                 | 66.00    | 66.00    | 0.00    |
| Баланс                                   | 69043.00 | 68981.00 | 0.00    |
| Позиковий капітал                        | 0.00     | 0.00     | 0.00    |
| Рентабельність капіталу                  | 0.07     | 0.10     | 0.03    |
| Коефіцієнт оборотності капіталу          | 3.52     | 11.94    | 8.42    |
| Коефіцієнт поточної ліквідності          | 0.99     | 0.99     | 0.00    |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності        | 0.12     | 0.05     | -0.07   |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності           | 17.67    | 0.99     | -16.68  |

Джерело: складено автором за даними підприємства

З таблиці видно що річний фонд оплати праці залишився стабільним середньорічна зарплата зросла на 3041.00. Також бачимо покращення рентабельності капіталу та зниження коефіцієнта швидкої ліквідності.

Не дивлячись на зниження показника, продуктивність праці залишається досить непоганою. Підвищена продуктивність є показником більш високої ефективності організації бізнесу, що безпосередньо впливає на економічні та фінансові результати. Покращення рентабельності капіталу обумовлено зниженням чистого прибутку.

З таблиці видно, що коефіцієнт капіталу становить 11.94. Це означає що він показує як ефективно використовується капітал підприємства для доходу. За рік капітал обернувся на 11.94 рази, і це добре для фірми.

Прибуток підприємства відображає результат господарської діяльності підприємства без врахування ресурсів та активів, які використовувалися ним, саме тому його потрібно доповнювати показником рентабельності.

Обчислимо показник рентабельності капіталу (активів) за чистим прибутком ТОВ ГК «ФОКСТРОТ» за 2022-2023 роки, котрий відображає скільки припадає чистого прибутку на одиницю інвестованих в активи коштів:

$R_a = \text{виручка} : \text{чистий рух коштів}$ :

$$R_{2022} = 301 : 4198 = 0,07;$$

$$R_{2023} = 476 : 4563 = 0.10.$$

Обрахуємо показник рентабельності реалізованої продукції за чистим прибутком за 2022-2023 роки, котрий відображає, яка кількість чистого прибутку припадає на одиницю виручки:

$R_{p.p.} = \text{Чистий прибуток} : \text{прибуток від реалізації}$ :

$$R_{2022} = 4198 : 8547 = 0,49;$$

$$R_{2023} = 4563 : 3984 = 1.14.$$

Коефіцієнт поточної ліквідності (2022року)=усього за розділом 2 :  
баланс

$$2022 = 68607 : 69043 = 0.99$$

$$2023 = 68600 : 68981 = 0.99$$

Коефіцієнт абсолютної ліквідності:

$$2022 = 8547 : 69043 = 0.12$$

$$2023 = 3884 : 68981 = 0.05.$$

Коефіцієнт швидкої ліквідності:

$$2022 = (68600-272):3865.00 = 0.17$$

$$2023 = (66816-446):67014 = 0.99$$

Де, сумуємо запаси + дебіторська заборгованість + грошові кошти та еквіваленти і ділимо на суму позикових коштів + кредиторська заборгованість + інші короткострокові зобов'язання.

Порівнюючи кількість працівників у звітному періоді та попередніх періодах, вивчається ситуація забезпечення працівників організацією. Для аналізу використовується табл. 2.6.

Таблиця 2.6

## Склад і середньооблікова чисельність ТОВ ГК «ФОКСТРОТ»

| Показник                                  | 2021р. | 2022 р. | 2023 р. |
|-------------------------------------------|--------|---------|---------|
| середньооблікова чисельність, осіб всього | 241    | 237     | 250     |
| У тому числі:                             |        |         |         |
| основний вид діяльності                   | 226    | 215     | 232     |
| з них:                                    |        |         |         |
| - керівники                               | 5      | 5       | 5       |
| - фахівці                                 | 12     | 10      | 6       |
| - технічних службовців                    | 34     | 31      | 32      |
| - робочі                                  | 175    | 169     | 189     |
| неосновний вид діяльності                 | 15     | 22      | 18      |

Джерело: складено автором за даними підприємства

За даними табл. 2.6 кількість робітників, зайнятих у основних видах діяльності, має тенденцію до збільшення, але кількість професіоналів також має тенденцію до зменшення.

Кадровий склад ТОВ ГК «ФОКСТРОТ» в динаміці трьох років (табл. 2.7). До адміністративно-управлінського персоналу віднесено співробітників центрального офісу компанії, що забезпечують та регулюють роботу контейнерних майданчиків. До допоміжного персоналу відносяться співробітники, що обслуговують роботу центрального офісу.

Таблиця 2.7

Структура середньооблікової чисельності працівників ТОВ  
ГК «ФОКСТРОТ»

| Категорії персоналу                  | 2021 |      | 2022 |      | 2023 |      | Відхилення,<br>% |               |
|--------------------------------------|------|------|------|------|------|------|------------------|---------------|
|                                      | осіб | %    | осіб | %    | осіб | %    | 2022/<br>2021    | 2023/<br>2022 |
| Всього                               | 241  | 100  | 237  | 100  | 250  | 100  | 3,73             | 5,5           |
| У тому числі основний вид діяльності | 226  | 93,8 | 215  | 90,7 | 232  | 92,8 | 2,7              | 7,9           |
| з них керівники                      | 5    | 2,1  | 5    | 2,1  | 5    | 2    | 0,0              | 0,0           |
| фахівці                              | 12   | 5,0  | 10   | 4,2  | 6    | 2,4  | -50,0            | -40,0         |
| технічні службовці                   | 34   | 14,1 | 31   | 13,1 | 32   | 12,8 | -5,9             | 3,2           |
| Робітники                            | 175  | 72,6 | 169  | 71,3 | 189  | 75,6 | 8,0              | 11,8          |
| неосновна діяльність                 | 15   | 6,2  | 22   | 9,3  | 18   | 7,2  | 20,0             | -18,2         |

Джерело: складено автором за даними підприємства

Дані табл. 2.7 відображають найбільшу частку від загальної кількості працівників із працівниками в організації. Порівняно з 2023 роком частка загальної кількості людей у 2022 році зросла. Також слід зазначити, що частка фахівців не змінилася. Отже, у 2022 р. структура ТОВ ГК «ФОКСТРОТ» мало чим відрізняється від попереднього періоду.

Далі проаналізуємо плинність кадрів на підприємстві. Визначимо відношення прийнятих працівників та звільнених працівників до звільнених. Для цього побудовано табл. 2.8.

Загальна чисельність працівників компанії зросла на 3.73% в порівнянні з 2021. Категорія персоналу зменшилась на 2.7%. Загальна кількість робітників збільшилась на 8%. Середньооблікова чисельність працівників у ТОВ ГК «ФОКСТРОТ», зросла у порівнянні з попередніми роками. Відбулись зміни у складі персоналу: збільшилась кількість робітників але зменшталась кількість фахівців.

Також помітно збільшення працівників, які займаються неосновною діяльністю, згідно даних таблиці.

Таблиця 2.8

**Динаміка показників оцінки фінансового стану ТОВ ГК  
«ФОКСТРОТ»**

| Показники                                  | 2021 р.   | 2022 р.   | 2023 р.   | Відхилення, % |               |
|--------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|---------------|---------------|
|                                            |           |           |           | 2022/<br>2021 | 2023/<br>2021 |
| 1                                          | 2         | 3         | 4         | 5             | 6             |
| Коефіцієнт загальної ліквідності           | 241       | 237       | 250       | 9             | 3.6           |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності          | 18        | 12        | 23        | 5             | 21.7          |
| Чистий оборотний капітал                   | 7         | 9         | 8         | 1             | 12.5          |
| Коефіцієнт автономії                       | 0.05      | 0.06      | 0.02      | 0.01          | 0.05          |
| Коефіцієнт фінансової стабільності         | 11.07     | 1288.3    | 478.25    | 1277.2        | 467.18        |
| Коефіцієнт забезпечення власними засобами  | 11.1      | 12.7      | 3.84      | 1.6           | -7.26         |
| Коефіцієнт оборотності активів             | 0.14      | 0.05      | 0.06      | -0.09         | -0.08         |
| Власний капітал                            | 160000.00 | 160000.00 | 160000.00 | -             | -             |
| Рентабельність господарської діяльності, % | 0.04      | -1.13     | 0.5       | -1.53         | 0.1           |
| Рентабельність власного капіталу, %        | 0.005     | -0.07     | 0.06      | -0.075        | 0.055         |
| Рентабельність продукції, %                | 1.58      | 1.36      | 5.27      | -0.22         | 3.69          |

Джерело: складено автором за даними підприємства

За даними табл. 2.8 видно, що ТОВ ГК «ФОКСТРОТ» не має активної трудової мобільності. Динамічна зміна рівня обороту не дуже очевидна. Порівняно з 2021 роком, загальний темп товарообігу має тенденцію до зростання, що є найвищим піком, досягнутим у 2021 році, і до 2023 року трохи зменшиться.

У ТОВ ГК «ФОКСТРОТ» головною метою, яку ставить перед собою підприємство, є підвищення професійного рівня й зміцнення авторитету працівника, розвиток найкращих якостей персоналу, що відповідно позитивно впливає на економічні показники роботи. Проте, не відбувається постійний контроль за ефективністю впроваджених заходів для кожного працівника.

Слід звернути увагу на індекс стійкості співробітників. Цей індекс знаходиться на відносно високому рівні, і він має тенденцію до зростання відповідно до індексу в табл. 2.8. Якщо ми подивимося на 2020 рік, ми побачимо, що це пік, але з невизначених причин кількість звільнень у 2021 році становила значну частку, ця кількість незначно зменшилася, але до 2022 року вона покращилася порівняно з попереднім періодом. Тому можна сказати, що в компанії все дуже добре, і працівники теж дуже підходять, що показує коефіцієнт обороту, тобто компанія має хорошу кадрову політику.

### **2.3. Оцінка системи управління персоналом на підприємстві**

Система управління персоналом ТОВ ГК «ФОКСТРОТ» входить в систему управління персоналом організації і регулюється відділом кадрів організації спільно з директором. Система управління персоналом включає в себе такі компоненти як рекрутинг, навчання та розвиток, оцінка працівників, мотивація та стимулювання, а також адміністрування та зберігання персональних даних. Система налаштована під конкретні вимоги ТОВ ГК «ФОКСТРОТ», а це швидкий і точний підбір персоналу, забезпечення тренінгів та розвитку навичок працівників для підтримки їхнього професійного зростання, відслідковування цілей та звітність, допомога у впровадженні мотиваційних програм, які стимулюють працівників до високих результатів. Структурна система управління персоналом в ТОВ ГК «ФОКСТРОТ» виглядає наступним чином (рис. 2.1).

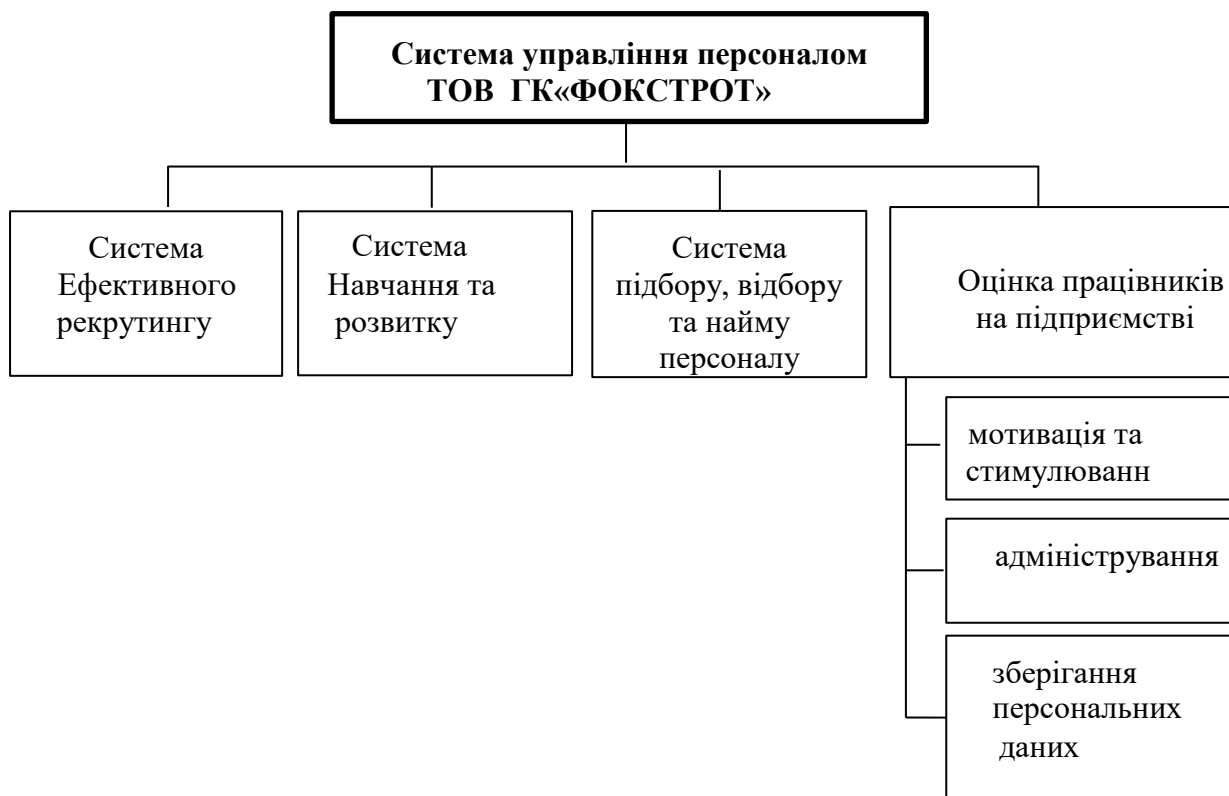


Рис. 2.1. Структура системи управління персоналом ТОВ ГК «ФОКСТРОТ»

Джерело: складено автором за даними підприємства

Система управління персоналом має велике значення для забезпечення ефективного функціонування бізнесу. Ці компоненти можуть бути реалізовані через використання спеціалізованих програмних засобів або корпоративних інформаційних систем, які допомагають керувати персоналом компанії.

До управлінських процедур, що застосовуються в організації відносять:

- відбір персоналу;
- навчання та розвиток;
- оцінка та управління продуктивністю.

Матриця функцій осіб, відповідальних за управління персоналом в ТОВ ГК «ФОКСТРОТ» представлена в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

## Матриця функцій з управління персоналом

| Менеджери<br>Функції                             | Директор<br>підприємства | Заступник<br>директора з<br>виробництва | Фінансово-<br>економічна<br>служба | Кадрова<br>служба |
|--------------------------------------------------|--------------------------|-----------------------------------------|------------------------------------|-------------------|
| Рекрутинг та відбір                              | 15%                      | 15%                                     | 35%                                | 55%               |
| Навчання та розвиток                             | 25%                      | 35%                                     | 15%                                | 75%               |
| Аналіз конфліктної ситуації                      | 10%                      | 5%                                      | 10%                                | 15%               |
| Розробка варіантів вирішення<br>робочих ситуацій | 55%                      | 15%                                     | 15%                                | 35%               |
| Управління продуктивністю                        | 70%                      | 10%                                     | 10%                                | 10%               |
| Мотивація та заохочення                          | 35%                      | 20%                                     | 15%                                | 30%               |
| Адміністрування та<br>зберігання даних           | 70%                      | 20%                                     | 5%                                 | 5%                |
| Контроль за виконанням<br>прийнятого рішення     | 5%                       | 70%                                     | 20%                                | 25%               |
| Ступінь участі в управлінні<br>персоналом        | 35%                      | 20%                                     | 12%                                | 35%               |

Джерело: складено автором

Судячи з представлених даних, найбільша ступінь участі в управлінні персоналом в колективі ТОВ ГК «ФОКСТРОТ» спостерігається у директора підприємства і кадрової служби. На даний момент в ТОВ ГК «ФОКСТРОТ» немає окремого фахівця (психолога), що здійснює управління конфліктами в колективі організації.

Для оцінки ефективності, застосовуваної в ТОВ ГК «ФОКСТРОТ» системи управління проведемо аналіз типів управління персоналом. Для проведення даного аналізу скористаємося методом опитування.

Як вже було сказано вище, в організації можна відзначити збільшення показника плинності кадрів. Матриця функцій з управління персоналом рис. 2.2.

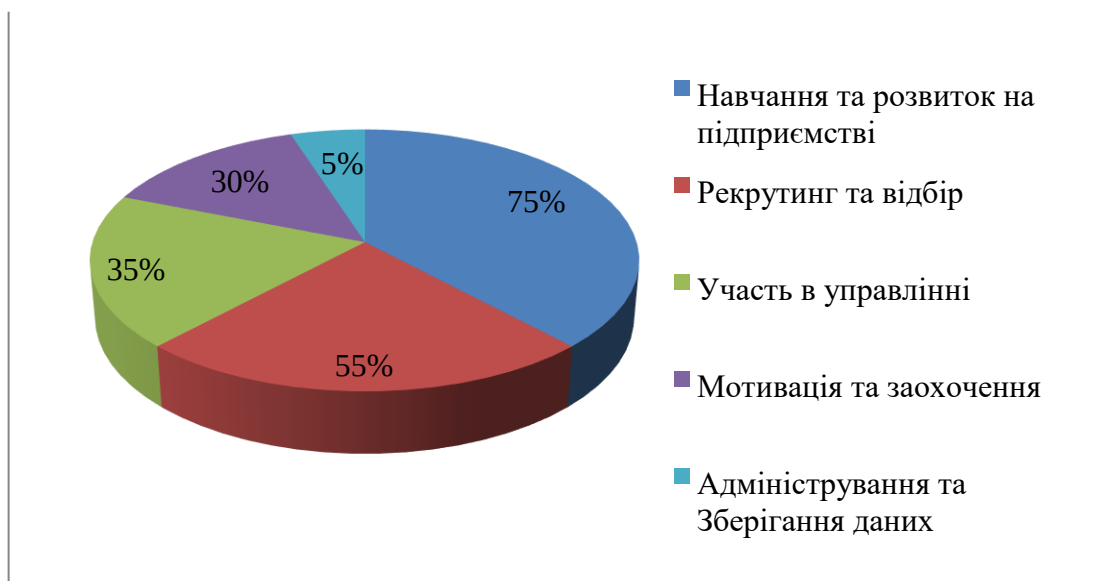


Рис. 2.2. Матриця функцій з управління персоналом ТОВ ГК «ФОКСТРОТ»

Джерело: складено автором

На підставі аналізу управління персоналом з ТОВ ГК «ФОКСТРОТ» у 2023 р. можна зробити висновок про те, що у зв'язку з постійною зміною технологій та ринкових умов, компанія «Фокстрот» акцентує увагу на змінах у вимогах до персоналу та його розвитку.

Впровадження інноваційних рішень у сфері управління персоналом, таких як цифрові платформи, навчання та аналіз продуктивності. Залучення до співпраці та розвиток комунікативної культури в організації для підтримки здорового робочого середовища та ефективного обміну інформацією.

Регулювання на поточні та потенційні виклики, такі як пандемія, розвиток нових конкурентів та зміни у законодавстві. Розробка стратегій управління персоналом, що відповідають місії та стратегії компанії на середньострокову та довгострокову перспективу.

Ці аспекти важливі для компанії «ФОКСТРОТ» у 2024 році. Оцінка показує, наскільки успішно система управління персоналом допомагає досягти поставлених цілей компанії, збільшувати продуктивність та підтримувати конкурентоспроможність на ринку. Наскільки задоволені

працівники системою управління персоналом чи вона підтримує їхні потреби, розвиток та мотивацію.

Оцінка того, наскільки ефективно в системі управління персоналом передбачено механізми збору зворотного зв'язку від працівників та використання цієї інформації для постійного вдосконалення процесів та поліпшення умов праці.

Оцінка того, наскільки система управління персоналом сприяє формуванню та підтримці позитивної організаційної культури та робочого середовища, яке сприяє розвитку та успішності працівників.

При проведенні аналізу системи управління персоналом в ТОВ ГК «ФОКСТРОТ» можна зробити висновок, що в цілому управління і самим підприємством, і персоналом має позитивні сторони: великий досвід роботи на ринку, популярність, хороша репутація. Колектив на підприємстві стабільний, виконує поставлені перед ним завдання. У той же час в ході дослідження не були виявлені слабкі сторони. На підприємстві розроблена місія, цінності, що знижують ефективність роботи персоналу. Дослідження виявило ефективну систему адаптації персоналу.

Оцінку ефективності роботи команди ТОВ ГК «ФОКСТРОТ» проведемо за такими критеріями:

- розуміння та дотримання членами колективу загальних принципів командної роботи;
- постановка членами команди чітких завдань, які працюють на реалізацію спільної мети;
- узгодженість дій членів команди;
- роль керівника в команді і стиль керівництва;
- розподіл ролей та обов'язків серед учасників команди; – взаємовідносини між членами команди.

Шкала оцінки є наступною:

- 5 – повністю відповідає критерію;

- 4 – рівень відповідності критерію вище середнього;  
 3 – середній рівень відповідності критерію;  
 2 – рівень відповідності критерію нижче середнього;  
 1 – не відповідає критерію.

Це дозволить систематично та об'єктивно оцінювати роботу підприємства.

Оцінку ефективності роботи команди ТОВ ГК «ФОКСТРОТ» наведено у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

## Оцінка ефективності роботи команди ТОВ ГК «ФОКСТРОТ»

| Критерії та показники                                                                  | Оцінка ефективності роботи групи як команди |   |   |   |   |
|----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|---|---|---|---|
|                                                                                        | 1                                           | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1                                                                                      | 2                                           | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1. Розуміння та дотримання членами команди загальних принципів командної роботи        |                                             |   |   |   | + |
| 2. Постановка членами команди чітких завдань, які працюють на реалізацію спільної мети |                                             |   |   |   | + |
| 3. Узгодженість дій членів команди                                                     |                                             |   |   | + |   |
| 4. Роль керівника в команді і стиль керівництва:                                       |                                             |   |   |   |   |
| 4.1. Думка керівника команди є авторитетною серед членів команди                       |                                             |   |   |   | + |
| 4.2. Керівник команди стимулює інновації та ініціативу членів команди                  |                                             |   |   |   | + |
| 4.3. Члени команди відчувають себе партнерами, а не підлеглими керівника команди       |                                             |   |   | + |   |
| 5. Розподіл ролей та обов'язків серед учасників команди:                               |                                             |   |   |   |   |
| 5.1. Чітко визначені рольові статуси членів команди                                    |                                             |   |   | + |   |

Продовження таблиці 2.10

| 1                                                                                    | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|--------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 5.2. Активне застосування методів групового прийняття рішень                         |   |   |   | + |   |
| 6. Взаємовідносини між членами команди:                                              |   |   |   |   |   |
| 6.1. Члени команди ефективно співпрацюють один з одним                               |   |   |   |   | + |
| 6.2. В команді застосовується система ефективного управління конфліктними ситуаціями |   |   |   |   | + |

Джерело: складено автором

На основі отриманих даних у табл. 2.10 можна стверджувати, що рейтинг команди ТОВ ГК «ФОКСТРОТ» знаходиться на високому рівні, так як дорівнює 93%. Команда підприємства розуміє та дотримується загальних принципів командної роботи, взаємовідносини між членами команди знаходяться на високому рівні взаємодії.

Для оцінки розвитку корпоративного управління в ТОВ ГК «ФОКСТРОТ» було проведено опитування 10 управлінців за «Шкалою оцінки показників рівня розвитку команди» (Додаток В) та отримано наступні результати (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

## Оцінка показників рівня розвитку команди ТОВ ГК «ФОКСТРОТ»

| Шкали оцінки рівня розвитку команди | Середній бал за шкалою |
|-------------------------------------|------------------------|
| 1. Усвідомлення командних цілей     | 9,8                    |
| 2. Колективізм                      | 8                      |
| 3. Узгодження позицій               | 9,9                    |
| 4. Терпимість до чужої думки        | 9,6                    |
| 5. Колегіальність в роботі          | 9                      |
| 6. Підтримка                        | 9,8                    |
| 7. Залучення в роботу               | 9,3                    |
| 8. Почуття гордості                 | 9,5                    |
| 9. Визнання досягнень               | 9,6                    |
| 10. Почуття задоволення             | 9,2                    |
| Всього                              | 93,7                   |

Джерело: складено автором

На основі отриманих даних проведеного опитування бачимо, що управляюча команда ТОВ ГК «ФОКСТРОТ» знаходиться на етапі зрілості, так як середній бал рівня розвитку даної команди становить 93,7 та може приймати виважені ефективні рішення.

#### **2.4. Напрями підвищення ефективності системи управління персоналом в системі менеджменту підприємства**

Існує кілька напрямків, які сприяють підвищенню ефективності управління персоналом. Незважаючи на те, що методичні та практичні аспекти системи управління персоналом в системі менеджменту підприємства в ТОВ ГК «ФОКСТРОТ» є досить ефективними, реалії життя вимагають проведення змін в організації. Найпершим, що потрібно здійснити для її поліпшення – це привести у відповідність стратегію діяльності компанії та організаційну культуру.

Відмітимо, що на розробниках лежить відповідальність за вибір такої стратегії фірми, яка, не суперечила б особливостям і невід’ємним частинам корпоративної культури. Як тільки стратегія визначена, менеджери, що займаються її проведенням, повинні поклопотатися про те, щоб привести корпоративну культуру в сувору відповідність з вибраною стратегією і утримувати її надалі в такому стані.

Приведення корпоративної культури у відповідність зі стратегією фірми є досить складним завданням. Першим кроком є з’ясування того, які аспекти діючої культури є стратегічно підтримуваними, а які ні. Далі менеджери повинні чесно і відкрито поговорити зі всіма зацікавленими сторонами; про ті аспекти культури, які необхідне змінити. Розмова повинна бути підкріплена видимими діями і по зміні командної взаємодії. Дії, які доступні для сприймання кожного, дозволять створити нову культуру, яка буде в більшій мірі відповідати обраній стратегії.

Особливої уваги набуває налагодження контактів з працівниками. Дуже цікавим є той факт, що керівництво в даному випадку може також контролювати стан справ і разом з тим, спілкуватися з персоналом. Розглянемо більш детально цей напрямок поліпшення командної взаємодії.

Формою контролю, яка найбільш широко використовується для одержання інформації «знизу», є перебування керівників на робочих місцях підлеглих. Значення встановлення і підтримки тісного безпосереднього контакту керівника з трудовим колективом за допомогою обходу робочих місць, щоб на власні очі бачити усе на місці, настільки очевидно, що про це, здавалося б, і не потрібно згадувати. Проте деякі, особливо «кабінетні» керівники, нехтують цим елементом культури управління.

Ось деякі аспекти культури управління персоналом на підприємстві:

1. Відкритість та комунікація. Забезпечення відкритої та прозорої комунікації між керівництвом та працівниками, а також сприяння відкритості до зворотного зв'язку та ідеї працівників.

2. Розвиток та навчання. Заохочення до постійного навчання та професійного розвитку співробітників, а також надання можливостей для здобуття нових навичок та компетенцій.

3. Мотивація та визнання. Створення мотиваційної атмосфери, де досягнення працівників визнаються та цінуються.

Існує декілька симптомів, по яких можна визначити, що цінний фахівець немає мотивації чи не заохочений до роботи .

Наприклад:

- знизилися або не поліпшуються показники роботи;
- людина не проявляє звичайної ініціативи ;
- загострилися відносини з колегами;
- почастишали відгули, лікарняні і т. п.
- нема бажання навчатись;

- погіршення якості роботи ;
- відсутність ініціативи;
- почуття вигорання;

З можливими модифікаціями ці стимули зазвичай добре працюють на утримання фахівців, що відносяться до будь-якого мотиваційного типу. Ну і, безумовно, на утримання співробітників добре працює корпоративна культура компанії.

Для утримання унікального співробітника і стимули бажано підбирати нестандартні. Наприклад, в деяких компаніях застосовують наступні винагороди:

- фінансові бонуси;
- парковка;
- премії та винагороди;
- додатковий відпочинок.

Основну роль у розвитку командної взаємодії працівників підприємства відіграє навчання персоналу, тому що воно є джерелом підвищення рівня професійної компетентності працівника, способом прискорення адаптації співробітників до роботи на підприємстві й методом забезпечення більш глибокого розуміння ними стратегічної мети і організаційної культури підприємства. Все це безпосередньо впливає на підвищення їх індивідуального рівня конкурентоспроможності. Саме тому керівництво ТОВ ГК «ФОКСТРОТ» сприяє розвитку найманих працівників.

З метою розробки ефективних моделей лідерства в управлінні персоналом «ФОКСТРОТ», можна включити наступні аспекти: мобілізація та надихання. Ефективні лідери в управлінні персоналом вміють

мобілізувати та надихати свою команду до досягнення високих результатів.

Розвиток та підтримка культури, ефективне управління змінами, розвиток та мотивація, ефективна комунікація, розподіл завдань та делегування.

Психолог на підприємстві дуже важливий, він виконує ряд функцій з яких є підтримка психологічного здоров'я та добробуту працівників. Психолог надає консультації працівникам у вирішенні особистих проблем, стресу, конфліктів, підтримки та інших питань.

Багато вчених та дослідників присвятили свої дослідження моделям управління персоналом, щоб зрозуміти як краще організувати та керувати робочими колективами. Ось декілька відомих моделей.

Модель Маслоу визначає п'ять рівнів потреб людини: фізіологічні, безпека, належність, визнання та самореалізація. Модель МакГрегора Х та У, він запропонував дві протилежні моделі, що описують підхід до управління персоналом. Теорія ресурсів та потоків яку запропонував Уорнер Акерлоф та Джордж Акерлоф, вказує на важливість раціонального використання ресурсів та забезпечення неперервного потоку працівників для ефективності організації.

Нижче наведені деякі прийоми, за допомогою яких керівник може впливати на шляхи або засоби досягнення цілей:

- Роз'яснення того, що вимагається від підлеглого.
- Надання підтримки, наставництво та усунення перешкод.
- Забезпечення підтримки, націленість на досягнення мети.
- Задоволення потреб підлеглих, коли мета досягнута.

Розробники ще одного ситуативного підходу до управління персоналом П. Херші і К. Бланшард будують свою модель на двох типах поведінки: «спрямованість на задачу» і «спрямованість на відносини». Ці типи поведінки вважаються незалежними один від одного: лідер може мати

високо виражену ступінь на обох векторах, низьку теж на обох, високу на одному і низьку на іншому.

Щоб лідеру вибрати кращу комбінацію поведінки, йому слід враховувати готовність підлеглих піти за ним. Готовність складається з двох складових:

- 1) знань, умінь і здібностей;
- 2) бажання йти за лідером.

На думку більшості зарубіжних фахівців з менеджменту, ефективним стилем керівництва є такі риси:

- регулярні наради керівника з підлеглими;
- відкритість у стосунках між керівником і підлеглими;
  - залучення підлеглих у розробку і прийняття організаційних рішень;
- делегування керівником підлеглим ряду повноважень, прав;
  - участь рядових працівників як у плануванні, так і в здійсненні організаційних змін;
  - створення особливих групових структур, наділених правом самостійного прийняття рішень;
  - надання працівникові можливості розробляти проблеми, нові ідеї.

Сукупна кількісна оцінка всіх перерахованих вище параметрів дозволяє судити про величину здійснюваного керівником ситуаційного контролю, тобто про ступінь володіння ним ситуацією функціонування групи.

Зрозуміло, для того, щоб домогтися високого рівня розвитку професійної самосвідомості, необхідно враховувати ряд об'єктивних і суб'єктивних факторів, що детермінують соціально значиму поведінку менеджера.

Практика показує, що більшість менеджерів чітко уявляють, які професійні вміння необхідні йому для успішного управління персоналом, у

них добре розвинене мислення та кмітливість, уява, ділова пильність і спостережливість.

Такий керівник веде постійний пошук творчого вирішення поставлених завдань, виявляти потребу у творчому зростанні, вирішує стратегічні і тактичні завдання самостійно, висуває нові пропозиції щодо вдосконалення виробничого процесу, які відмінні від традиційних.

Наявність у керівника культури поведінки, спілкування, здатності до саморегуляції особистості – ознаки високого професіоналізму в поєднанні із загальною культурою.

Використовуючи описані підходи і методи, пропонуємо найбільш оптимальну для даної організації, програму індивідуальної роботи з керівниками ТОВ ГК «ФОКСТРОТ». Форма роботи різноманітна, оскільки компанія має різні підрозділи та види діяльності.

Основні форми роботи включають: повний робочий день, частковий робочий день, робота на віддаленому режимі, змінний графік роботи, контрактна робота.

Зміст індивідуального консультування:

Програма проведеної індивідуальної роботи з керівником ТОВ ГК «ФОКСТРОТ».

Зустріч 1. Знайомство. Мета першої консультації – познайомитися з менеджером, розкрити його особистість, мотиви поведінки, його сімейні проблеми, освіту, увійти в довіру людини, допомогти їй розкритися, що в свою чергу допоможе виявити основну проблемну позицію. В процесі першої зустрічі ставляться такі питання:

- Ваше ім'я, вік, з якої родини Ви походите?
- Який стиль поведінки, відносин характерний для Вашої родини?
- Яка у Вас освіта?
- Як давно Ви працюєте в даній організації?
- Як давно Ви працюєте на займаній посаді?

- Чи подобається Вам ваша робота?
- Щоб Ви змінили в своїй роботі та в політиці компанії в цілому?
- Чи поважають Вас підлеглі?

Всі питання обговорюються, уточнюються, виявляються причини виникнення тієї чи іншої думки. В кінці першої зустрічі пропонується зробити невеличке домашнє завдання: пригадати та записати тих відомих керівників, чиї стилі керівництва, манери поводитися з підлеглими найбільш Вам подобаються.

Зустріч 2. Обговорення стилів керівництва та виявлення найефективніших з них.

Мета: виявити знання менеджера в галузі психології, в тому, чи знайомі йому критерії та характеристики того чи іншого стилю керівництва, і які він вважає найдоцільнішими саме в даній компанії.

Питання, які ставляться в ході другої зустрічі:

- Чи знаєте Ви, що таке стиль керівництва?
- Які існують стилі керівництва?
- Які переваги та недоліки в кожному з них?
- Який стиль керівництва, по Вашому, використовують Ваші безпосередні керівники і чому?
- Який темперамент у Вашого безпосереднього керівника?
- Чи впливає він на обраний ним стиль керівництва?
- Чи подобається Вам стиль керівництва, який обирає Ваш керівник?

Потім обговорюється домашнє завдання за цією ж схемою.

На даній зустрічі використовується методика спостереження за чужими помилками, оскільки зі сторони завжди легше побачити недоліки, ніж в самому собі.

Зустріч 3. Обговорення власного стилю керівництв, його переваги та недоліки. Мета: визначити на скільки менеджер розуміє та осмислює ті

прийоми та методи, які він використовує у керівництві, причини, які його спонукають, і в кінцевому підсумку, стиль, який при цьому формується.

Питання, які задаються:

– Чи завжди Ви користуєтеся тими ж і самими прийомами та методами керівництва?

– Як Ваш настрій впливає на вашу роботу?

– Чи свідомо Ви використовуєте у своїй роботі ті чи інші методи керівництва?

– Чи можете Ви віднести себе до одного з трьох стилів керівництва?

– Що ще впливає на обраний Вами стиль керівництва?

– Уявіть, що Ви підлеглий особи, яка поводить себе при керівництві так само, як і Ви, чи сподобалося б Вам це, чому, щоб Ви змінили?

Обговорюється кожне питання, з'ясовуються причини відповідей.

Зустріч 4. Корекційна робота. Мета зустрічі: виявлення того, яким способом можна досягти завдань організації та власних завдань керівника, які способи та стиль керівництва при цьому краще використати.

Питання:

– Які завдання стоять перед організацією, яка мета її діяльності?

– Яку мету організація ставить перед Вами особисто?

– Як Ви плануєте свою діяльність?

– Яку мету Ви ставите перед своїми підлеглими?

– Як краще мотивувати підлеглих?

Мотивація працівників є головним критерієм в управлінні підприємством, який впливає на задоволеність і продуктивність роботи. Ось декілька головних варіантів мотивації: визнання та винагорода; професійний розвиток ( навчання, кар'єрне зростання); умови праці (комфорт, гучкий графік роботи); організаційна культура (підтримка,

висловлення працівником своїх ідей); соціальні заходи (командні заходи, соціальні ініціативи).

Шляхи вдосконалення управління персоналом ТОВ ГК «ФОКСТРОТ».

Рис.2.3

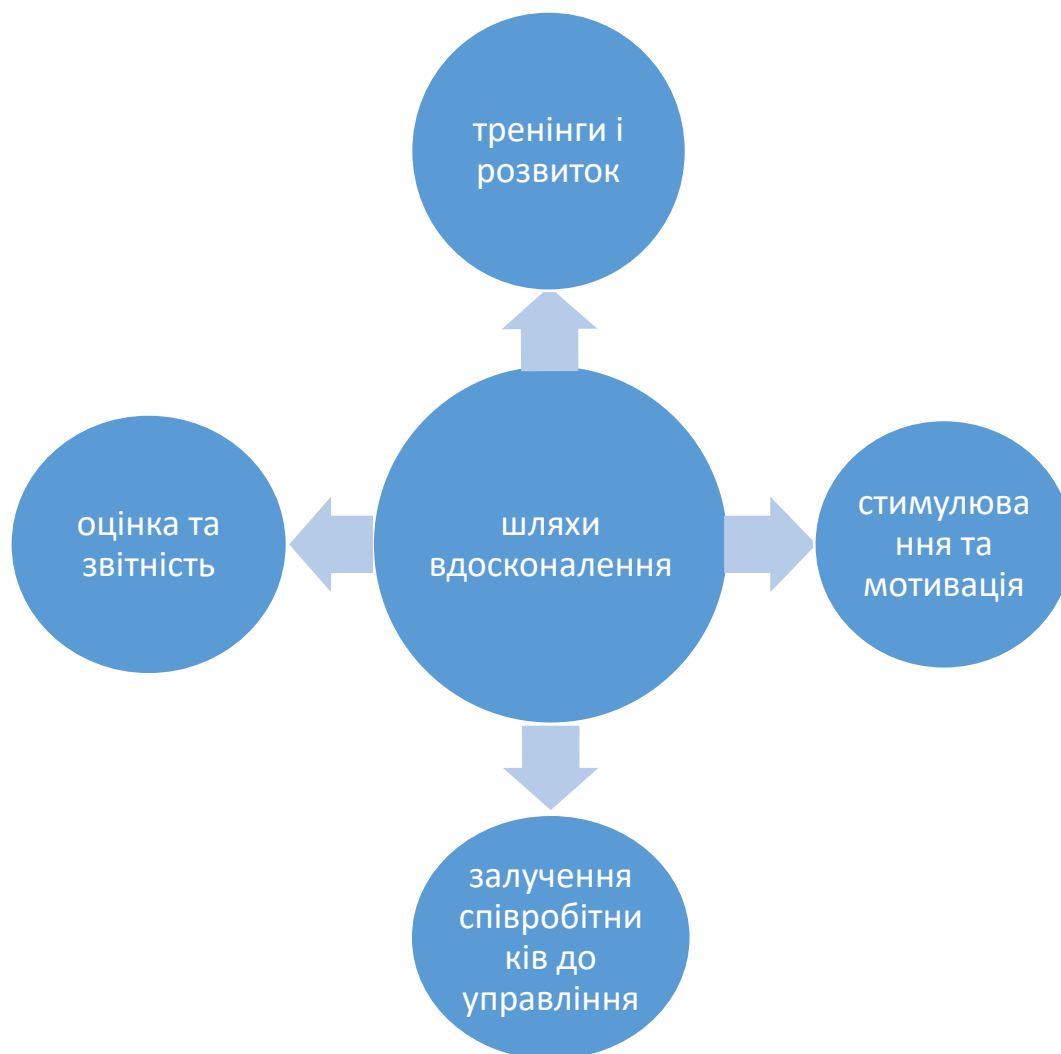


Рис. 2.3 Шляхи вдосконалення управління персоналом ФОП ГК «ФОКСТРОТ».

Отже, виходячи з малюнка можна сказати, що є такі шляхи вдосконалення управління персоналом на ФОК ГК «ФОКСТРОТ», тренінги та розвиток, це коли працівників забезпечують підвищенням кваліфікації та дають можливість росту. Другий пункт, стимулювання та мотивація (премії, бонуси, та кар'єрний ріст), залучення працівників до управління (створюють можливість для робітників у прийнятті рішень, радяться з ними, та проводять стратегії) і оцінка і звітність (звітність про

роботу, яка проявляється у касі і обороті, відстеження результатів і вирішення чи покращення торгівлі).

В процесі проведення даної методики індивідуальної роботи надається можливість менеджеру подивитися на свої проблеми з боку, обговорити ті особливості його поведінки та міжособистісних відносин, які стали джерелом використання того чи іншого стилю керівництва. В ході консультаційної бесіди менеджер повинен отримати можливість усвідомити це, ширше поглянути на ситуацію, і на цій основі змінити своє ставлення до подій і відповідно, свою поведінку.

Основними перевагами запропонованої індивідуальної роботи з менеджером з питань оптимізації стилів управління персоналом:

- можливість діагностики саме тих проблем, які виникають у роботі конкретної особи, конкретного керівника;
- можливість корекції стилю керівництва саме визначеного керівника, можливість виявлення тих проблемних сторін обраного стилю керівництва;
- можливість більш тісної взаємодії психолога та відповідного керівника, більша відкритість керівника, який проходить консультацію, що надає більшу перевагу психологу виявити та усунути істинні причини та проблеми, які спонукають керівника обирати той чи інший спосіб та стиль керівництва.

Проведене дослідження перспективного бачення розвитку корпоративної культури підприємства вказує на схильність до збалансованого розвитку всіх інструментів організаційної культури підприємства.

Проведене дослідження функціонування колективу ТОВ ГК «ФОКСТРОТ» дозволило виділити основні заходи, що будуть сприяти ефективності системи управління конфліктами, зниженню плинності

кадрів, підвищенню згуртованості колективу і зацікавленості співробітників у саморозвитку (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

## План заходів з розвитку ефективної системи управління персоналом

| Напрямок розвитку                                                            | Компоненти напрямку                                                                                                                                           |
|------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Оцінка потреб та аналіз існуючої системи                                     | Проведення аналізу поточного стану управління персоналом;<br>Вивчення структури та організаційної культури підп-ства;<br>Збір досвіду роботи від працівників. |
| Розробка та впровадження стратегій покращення системи управління персоналом. | Індивідуальна робота з керівником ТОВ ГК «ФОКСТРОТ»                                                                                                           |

Джерело: складено автором

На основі наведених даних у табл. 2.12 можливо сформувати наступні види витрат на організацію розвитку ефективної системи управління персоналом в ТОВ ГК «ФОКСТРОТ»:

1. Витрати на навчання персоналу. Планування навчання є частиною процедури планування витрат на корпоративну культуру на підприємстві.

2. Витрати на проведення тренінгів. Системний підхід у підготовці та проведенні тренінгів для співробітників дозволяє виробити оптимальний шлях подолання найбільш актуальних проблем, оцінити і закріпити навички, вироблені в ході корпоративного навчання, і завдяки цьому підвищити ефективність і досягти бажаних результатів.

Економічний ефект від таких тренінгів сягає максимуму протягом перших двох місяців, а потім стабілізується.

Кошторис витрат на заходи з розвитку ефективної системи управління конфліктами в ТОВ ГК «ФОКСТРОТ» наведено у табл.

2.13.

Таблиця 2.13

Кошторис витрат на заходи з розвитку ефективної системи управління персоналом в ТОВ ГК «ФОКСТРОТ»

| Назва заходу                                                  | Сума, тис. грн |
|---------------------------------------------------------------|----------------|
| 1. Планування та прогнозування методів навчання персоналу     | 5              |
| 2. Оплата послуг спеціалістів з бізнес-тренінгів              | 15             |
| 3. Організація освітнього середовища бізнес-тренінгів         | 7              |
| 4. Оплата послуг психолога                                    | 8              |
| 5. Здійснення індивідуальної роботи з менеджерами організації | 8              |
| Всього                                                        | 43             |

Джерело: складено автором

Отже, витрати на розвиток ефективної системи управління персоналом в ТОВ ГК «ФОКСТРОТ» складають 43 тис. грн.

Таблиця 2.14

Оцінка ефективності управлінської персоналом ТОВ ГК «ФОКСТРОТ»

| Система направлень оцінки ефективності | Основні критерії оцінки ефективності             | Оцінка в балах 0-1 |
|----------------------------------------|--------------------------------------------------|--------------------|
| Досягнення цілей                       | Рівень досягнення цілей                          | 0,8                |
|                                        | Збереження організації як одного цілого          | 0,9                |
|                                        | Досягнення прибутку                              | 0,9                |
| Якість функціонування                  | Співвідношення централізації та децентралізації  | 0,7                |
|                                        | Підпорядкування дерева цілей та рівня ієрархії   | 1,0                |
|                                        | Швидкість та достовірність інформації по запитам | 1,0                |
|                                        | Надійність інформації                            | 1,0                |
|                                        | Своєчасність інформації                          | 1,0                |
|                                        | Наявність необхідної інформації                  | 1,0                |

|                     |                                                    |       |
|---------------------|----------------------------------------------------|-------|
| Економічність       | Затрати на підготовку управлінського персоналу     | 1,0   |
|                     | Затрати на консультування управлінського персоналу | 1,0   |
|                     | Ефективність управлінських рішень                  | 0,9   |
|                     | Точність управлінських рішень                      | 1,0   |
|                     | Надійність управлінських рішень                    | 1,0   |
|                     | Швидкість підготовки управлінських рішень          | 0,9   |
| Якість робочої сили | Гнучкість в системі просування по кар'єрі          | 0,6   |
|                     | Обов'язки робітників та їх відповідальність        | 0,8   |
|                     | Ступінь задоволення від виконаної роботи           | 1,0   |
|                     | Норма балів                                        | 21,00 |
|                     | Сума балів                                         | 17,5  |

Джерело: складено автором

При дослідженні особливостей управління персоналом ТОВ ГК «ФОКСТРОТ» було опитано 1 менеджера за допомогою методики «Самооцінка стилю управління». Розглянемо результати дослідження особливостей управління персоналом менеджерів (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Результати дослідження особливостей управління персоналом менеджерів ТОВ ГК «ФОКСТРОТ»

| Особливості управління персоналом | Слабкий ступінь |      | Середній ступінь |      | Сильний ступінь |      |
|-----------------------------------|-----------------|------|------------------|------|-----------------|------|
|                                   | Кіл-ть          | %    | Кіл-ть           | %    | Кіл-ть          | %    |
| Мотивація, розвиток персоналу     | 4               | 10,1 | 25               | 65,7 | 35              | 68,5 |
| Комунікація та співпраця          | 4               | 10,2 | 12               | 28,8 | 15              | 32,3 |
| Зосередженість на результаті      | 32              | 78,1 | 8                | 17,2 | 7               | 8,2  |

Джерело: складено автором

Загалом, ефективна система управління персоналом ТОВ ГК «ФОКСТРОТ», є ключовим елементом успішної діяльності організації, що сприяє досягненню конкурентних переваг та стабільності на ринку.

Зараз у 123 магазинах мережі працює 3252 співробітники, зокрема 5% з них – у лавах ЗСУ. Протягом року відкрили 8 нових магазинів, де 4

на місці торгових площ мережі «Ельдорадо». Серед них – найбільший магазин електроніки з найширшим асортиментом техніки в центрі столиці у ТЦ « ОУШЕН ПЛАЗА» площею у понад 1500м<sup>2</sup>. Протягом року кількість міст, де представлені магазини мережі, збільшились з 63 до 67.

## **Висновки до розділу 2**

ТОВ ГК «ФОКСТРОТ» – це велика українська роздрібна мережа електроніки та побутової техніки. Ця компанія спеціалізується на продажу широкого асортименту товарів, включаючи смартфони, планшети, комп'ютери, побутову техніку, електронні аксесуари, аудіо та відео техніку, ігрові консолі, відеокамери та інше.

В ТОВ ГК «ФОКСТРОТ» використовується демократичний та трансформаційний стиль керівництва, тобто керівник стимулює участь співробітників у процесі прийняття рішень, дозволяючи їм висловлювати свої ідеї і думки. Це сприяє відчуттю власної важливості та залученості співробітників до робочого процесу. Вони надихають свою команду до досягнення високих результатів, заохочуючи інновації, творчість та розвиток.

Система управління персоналом в ТОВ ГК «ФОКСТРОТ» виявляється добре структурована та організована, оскільки компанія успішно функціонує на ринку та має високу репутацію. За основу системи лежить відповідальність за працівників, їх розвиток та задоволеність. Управління персоналом акцентує на залучені та розвитку своїх

співробітників, стимулюючи їхню мотивацію через різноманітні програми навчання та розвитку.

У 2024 році на підприємстві ТОВ ГК «ФОКСТРОТ» було здійснено ряд заходів для підвищення ефективності системи управління персоналом. Це включало розробку нових програм навчання, моніторинг задоволеності працівників, вдосконалення процесів найму. Ці заходи спрямовані на оптимізацію роботи з персоналом та продуктивності працівників у компанії.

## ВИСНОВКИ

Управління персоналом відіграє важливу роль у діяльності людини та на підприємстві. Для індивіда управління персоналом може мати різні аспекти. Воно забезпечує підтримку в процесі навчання та розвитку, сприяє стимулюванню та мотивації для досягнення кар'єрних цілей, а також забезпечує позитивну робочу атмосферу та комфортні умови праці.

На підприємстві управління персоналом відповідає за ряд ключових функцій, таких як, рекрутинг та найм персоналу, навчання та розвиток працівників, адаптація до робочого процесу, оцінка та мотивація працівників, а також вирішення конфліктів та підтримка ефективної комунікації в колективі.

Процес управління персоналом – це систематична діяльність, спрямована на забезпечення ефективного використання людських ресурсів у підприємстві. Він включає в себе планування потреб у персоналі, найму, розвиток, оцінку та утримання працівників, а також вирішення проблем та викликів, пов'язаних з управлінням персоналом. Цей процес розглядається як стратегічний компонент успішного функціонування будь-якої організації.

Впровадження ефективної системи управління персоналом включає кілька ключових кроків: аналіз потреб, встановлення мети та цілей, розробка стратегії, комунікація, навчання та розвиток, впровадження та оцінка, підтримка та постійне вдосконалення.

Для того, щоб команда була ефективна, а її діяльність носила успішний характер, лідерам командних спільнот важливо не тільки фокусуватися виключно на власному досвіді, але і час від часу звертатися до світової практики, в якій багато фахівців в області управління людськими ресурсами вже розробили ефективні методи формування та управління персоналом.

Дослідження системи управління персоналом в системі менеджменту підприємства проводилося на прикладі ТОВ ГК «ФОКСТРОТ». Це українська роздрібна мережа електроніки та побутової техніки. Основною метою діяльності компанії полягає в тому, щоб стати провідним постачальником електронної та побутової техніки на ринку України.

У ТОВ ГК «ФОКСТРОТ» головною метою, яку ставить перед собою компанія, це підвищення професійного рівня й зміцнення авторитету працівників, розвиток найкращих якостей персоналу, що відповідно позитивно впливає на економічні показники роботи.

На даний момент в ТОВ ГК «ФОКСТРОТ» немає окремого психолога, що здійснює управління конфліктами в колективі організації.

При проведенні аналізу системи управління персоналом в ТОВ ГК «ФОКСТРОТ» можна зробити висновок, що в цілому управління і самим підприємством, і персоналом має позитивні сторони: великий досвід роботи на ринку, популярність, хороша репутація. Колектив на підприємстві стабільний, виконує поставлені перед ним завдання. Дослідження виявило недостатньо ефективну систему адаптації персоналу, високий рівень стресів.

У процесі оптимізації професійної компетентності керівники ТОВ ГК «ФОКСТРОТ» можуть проходити тренінги та курси з розвитку лідерських навичок, щоб краще розуміти свої ролі та вміти ефективно керувати своєю командою. Важливо створити механізми для надання зворотного зв'язку між керівниками та підлеглими. Це дозволить виявити сильні та слабкі сторони управління та зробити необхідні корективи.

Проведене дослідження закономірностей функціонування колективу ТОВ ГК «ФОКСТРОТ» дозволило виділити основні аспекти, такі як: спільна мета, взаємодопомога та співпраця, чітка структура та рольовий розподіл, відкрита комунікація, взаємо підтримка та позитивний клімат.

Успішний колектив в «ФОКСТРОТ» має чітко визначену спільну мету, яка є ключовою для їх діяльності. Це включає досягнення продажів,

покращення обслуговування клієнтів або запуск нового продукту. Важливо щоб у колективі був високий рівень взаємодопомоги та співпраці. Вони мають чітку структуру та рольовий розподіл між їхніми членами. Кожен член команди знає свої обов'язки та відповідальність.

Колектив ТОВ ГК «ФОКСТРОТ», створюють позитивний клімат, в якому члени команди підтримують один одного та відчують себе частиною спільної цілі.

Проаналізувавши потримані дані, можна прийти до висновку, що рівень ефективності системи управління персоналом в ТОВ ГК «ФОКСТРОТ», на думку керівництва, досить високий. Зробивши висновок, керівництву необхідно і надалі впроваджувати нові більш ефективні напрямки мотивації персоналу та удосконалення корпоративного управління, реалізація яких підвищить рівень ефективності управління компанією до оптимального. Успішне управління персоналом сприяє збереженню та розвитку талановитих працівників у компанії.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Борозюк О. О., Лесько О. Й., Романець І. В. Управління персоналом: навч. посіб. Вінниця: ВНТУ, 2014. 284 с.
2. Байрачна О. К. Кадрова політика організації в системі функціональної підготовки управлінського персоналу. 12с
3. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.
4. Біловодська О. А., Кириченко Т. В. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. 23-27 с.
5. Бортнік С. Стратегічне управління розвитком персоналу підприємства та сучасні підходи до оцінювання його рівня. 25-32с.
6. Буднік М. М., Гетманова Є. Ю. Вдосконалення системи управління персоналом підприємства. 33-37с.
7. Ведерніков М. Д., Чернушкіна О. О., Мантур-Чубата О. С. Сучасні технології управління персоналом: компетенційний підхід. 422с.
8. Волянська-Савчук Л. В., Мацишина М. В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. 244 с.
9. Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Крейдич І. М., Семенченко Н. В. Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ « КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
10. Гетьман О. О., Білодід А. О. Інноваційні методи розвитку персоналу. 366 с.
11. Григор'єва О. В., Неділько Н. В. Зарубіжний та вітчизняний досвід управління персоналом підприємств. С 412
12. Грузіна І. А., Дериховська В. І. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством: монографія. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 252 с.

13. Гуторова О. О. Менеджмент організації: навч. посіб. Харків: Харк. нац. аграр. ун-т., 2017. 267 с.
14. Дашко І. М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання. 112 с.
15. Денисенко М. П. Підвищення індексу людського капіталу – важлива складова інноваційної кадрової політики підприємств. 342 с.
16. Дерунець Я. В. Еволюція основних складових управління персоналом. 277 с.
17. Довгаль О. В. Інноваційне управління персоналом. 35 с.
18. Довгань Л. Є., Ведута Л. Л. , Мохонько Г. А. Технології управління людськими ресурсами: навч. посібник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с.
19. Закаблук Г. О. Соціально-економічні аспекти розвитку трудових ресурсів. Перший етап модернізації економіки України: досвід та проблеми: монографія. За заг. ред. В. І. Ляшенка. Запоріжжя, 2014. С. 91-100.
20. Іванова Н. С. Управління конфліктами в системі управління персоналом. 423 с.
21. Кармінська-Белоброва М. В. Особливості сучасних концепцій управління персоналом. 277 с.
22. Климчук А. О. Аналіз наукових підходів до проблем управління персоналом підприємств. 366 с.
23. Копець Г. Р., Рачинська Г. В., Дзюбіна К. О. Удосконалення системи управління персоналом в умовах розвитку вітчизняних підприємств на засадах маркетингу та логістики. 317 с.
24. Копитко М. І., С. М. Прихідько С. М. Коучинг як ефективна технологія управління для вітчизняних бізнес-структур у процесі забезпечення економічної безпеки. 88 с.
25. Костунець Т. А., Корнійчук А. М. Підходи до управління персоналом підприємств: теоретичний базис. 115 с.

26. Криворучко О. М., Водолажська Т. О. Управління персоналом підприємства: навчальний посібник. Харків: ХНАДУ. 2016. 200 с.
27. Лепейко Т. І., Миронова О. М. Управління персоналом підприємства в умовах невизначеності (поведінковий підхід): монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2015. 236 с.
28. Лизунова О. М., Іщенко Я. Г., Кондрацова Г. В. Використання інноваційних методів управління персоналом підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 14. С. 448-456.
29. Лобза А. В. Підходи до розробки системи оцінки ефективності діяльності персоналу сучасного підприємства. 244-247 с.
30. Лутай Л. А. Модель «Дерево цілей – дерево ресурсів» в системі соціального управління персоналом. 119 с.
31. Мізік Ю., Писаревська Г. Особливості антикризового управління персоналом у процесі забезпечення кадрової безпеки на підприємстві. 300 с.
32. Мельник К. Г., Воржакова Ю. П. Ефективне управління персоналом з використанням технології блокчейн – міф чи реальність?
33. Михайліченко М. В., Рудик Я. М. Кадровий менеджмент: навчальний посібник. Київ: ЦП «КОМПРИНТ», 2017. 323 с.
34. Монастирський Г. Л. Теорія організації: підруч. Тернопіль: ТНЕУ. 2014. 288 с.
35. Мороз М. М. Зарубіжний досвід управління персоналом.
36. Назарова Г. В., Гончарова С. Ю., Затеїщикова О. О. Розвиток та використання управлінського персоналу: стратегічний підхід: монографія. Харків: Вид-во ХНЕУ, 2012. 216 с.
37. Никифорова В. Г. Управління персоналом: навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.

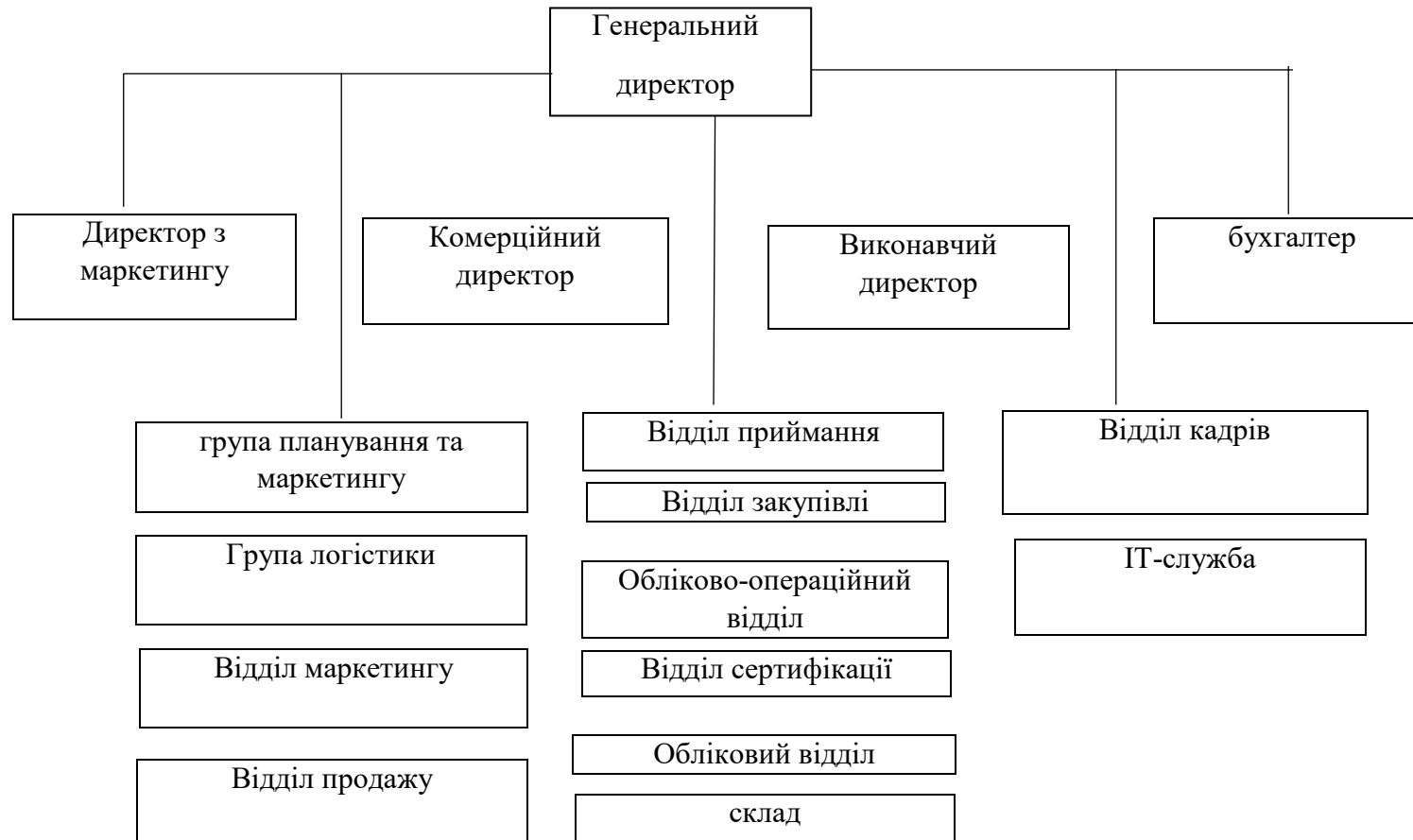
38. Овчарук О. Теоретико-методологічні засади управління конфліктами в трудовому колективі.
39. Петрова І. Л. Вплив корпоративної культури на модернізацію соціально-трудових відносин.
40. Погребняк А. Ю., Лінник І. М. Інноваційні методи вдосконалення кадрової політики на підприємстві.
41. Погребняк А. Ю., Лінник І. М. Інноваційне управління персоналом як фактор підвищення ефективності діяльності підприємства.
42. Прудкий В. В., Манаєнко І. М. Інноваційні підходи до управління персоналом підприємства.
43. Ровенська В. В., Єланська Н. М. Особливості управління конфліктними ситуаціями на вітчизняних підприємствах. *Інтелект XXI*. № 1. 2020. С. 166-171.
44. Рудь В. А. Гуткевич С. О. Мостенська Т. Л. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: КОНДОР, 2012. 324 с.
45. Сазонова Т. О., Шульженко І. В., Хавронюк В. Ю. Управління конфліктами, як важливий елемент організаційної культури сучасної організації.
46. Технології управління персоналом: монографія. О. А. Гавриш та ін. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
47. Ткаченко А. М., Марченко К. А. Професійний розвиток персоналу – нагальне завдання сьогодення.
48. Ткачук І.А. Методологія аналізу фінансового стану підприємства/ І. А. Жулега, - монографія. –СПБ.- 2014р.184 стор.
49. Управління персоналом: підручник/ О.М. Шубалий, Н.Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала
50. Шушпан О. О. Моделювання комплексної оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства/ О. О. Гетьман, Л. І. Чабан/ молодий вчений 2015.№11(2)- с. -26-30

51. Федорчук Т. В. Ефективність використання персоналу та сучасні напрямки розвитку менеджменту персоналу / Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки – 2014.- Вип. 9. с. 296-299.

52. Хицюк Г. О. Удосконалення механізму управління підприємством на засадах ефективного використання персоналу./ Г. О. Хицюк //Актуальні проблеми економіки.- 2013.№8. с. 55-59.

## Додаток А

## Організаційна структура ТОВ ГК «ФОКСТРОТ»





### **Шкала оцінки показників рівня розвитку команди**

Оцінювання проводилось по 10 бальній шкалі.

Оцінка досягнень команди виконавчого рівня, включаючи фінансові результати, досягнення стратегічних цілей та виконання завдань 8 з 10.

Оцінка якості та ефективності комунікацій в команді, включаючи внутрішню та зовнішню комунікацію, зворотній зв'язок та співпрацю, 10 балів.

Оцінка рівня взаємодії та підтримки між членами команди, спільна робота над проєктами та вирішенням проблем, 10 балів.

Оцінка рівня розвитку особистості та професійних навичок 10 балів. Працівники молодці і гарно володіють інформацією і навичками праці з товаром, вдало можуть продемонструвати весь товар який є в наявності у магазині.

Здатність до адаптацій, культура та клімат в команді 10 балів.

Ці показники були використані мною як клієнтом для систематичного оцінювання та роботи команди в компанії «Фокстрот» м. Житомир.

