

44
12.12.24

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

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**

КАМІНСЬКИЙ Віктор Ігорович

(здобувач вищої освіти групи ЗМО-23-2М)



**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ПІДСИСТЕМА
МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА**

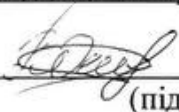
(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07«Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

Завідувач кафедри менеджменту, бізнесу та
маркетингових технологій
д.е.н., проф. Т.П. Остапчук



(підпис)

Науковий керівник
к.е.н., доц. Вікарчук О.І.



(підпис)

Рецензент
к.е.н., доц. Орлова К.Є.



(підпис)

Житомир, 2024

АНОТАЦІЯ

Камінський В.І. Система управління персоналом як підсистема менеджменту підприємства . – Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». – Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2024.

У магістерській кваліфікаційній роботі висвітлено теоретико-методичні аспекти щодо управління персоналом підприємства та визначено прикладні рекомендації щодо для удосконалення оцінювання системи управління персоналом шляхом розвитку методичних положень оцінювання ефективності діяльності персоналу.

Ключові слова: людські ресурси, персонал, менеджмент, оцінювання, система управління, стимулювання персоналу, управління, ефективність.

Annotation

Kaminsky V.I. Personnel management system as a subsystem of enterprise management . – Manuscript.

The master's qualification work is submitted for the Master's degree, field of knowledge 07 "Management and administration" of specialty 073 "Management". – Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2024.

The master's qualification work highlights theoretical and methodological aspects of enterprise personnel management and identifies practical recommendations for improving the evaluation of the personnel management system by developing methodological provisions for evaluating the effectiveness of personnel activities.

Keywords: human resources, personnel, management, evaluation, management system, personnel incentives, management, efficiency.

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	3
<i>Розділ 1. Теоретичні основи управління системою управління персоналом підприємства</i>	6
1.1. Економічна сутність та значення управління персоналом.....	6
1.2. Система управління персоналом підприємства	14
1.3. Методичні засади оцінки ефективності системи управління персоналом	19
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління персоналом	26
Висновки до розділу 1	31
<i>Розділ 2. Аналітична оцінка фінансово-економічної діяльності та стану системи управління персоналом ТОВ «Обіо».....</i>	33
2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності ТОВ «Обіо».....	33
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Обіо»	42
2.3. Оцінка системи управління персоналом ТОВ «Обіо».....	52
Висновки до розділу 2.....	58
<i>Розділ 3. Напрями підвищення ефективності управління системами персоналом ТОВ «Обіо»</i>	60
3.1. Організаційно-методичні засади удосконалення управління системою управління персоналом	60
3.2. Напрями підвищення ефективності управління персоналом	65
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів	69
Висновки до розділу 3	74
<i>Висновки і пропозиції</i>	75
<i>Список використаної літератури</i>	78
<i>Додатки</i>	86

ВСТУП

Актуальність теми. Вітчизняні підприємства функціонують в умовах невизначеності через війну на території України та жорстку конкуренцію, дефіциту кадрів та високої їх плинності. Ринок праці в Україні перебуває в надскладній ситуації, оскільки кількість працездатного населення скоротилася за 2021-2023 роки на 39,17 % відносно 2021 року через міграцію населення, воєнні дії на території України. Нові реалії господарювання потребують формування нових підходів до системи управління персоналом і організації кадрової роботи.

Основна мета кадрової політики полягає в забезпеченні оптимальної збалансованості процесів відновлення та збереження чисельного та якісного складу персоналу та в його розвитку згідно стану сучасного ринку праці в умовах зміни соціальної ситуації та загострення проблем конкурентоспроможності. Тому необхідно створити механізм вдосконалення кадрового потенціалу як окремих підприємств і на рівні держави. Таким чином, створення і ефективного впровадження цих механізмів стане основним фактором досягнення успішності бізнесу.

Проблематика побудови механізму формування персоналу на підприємстві розкрита в працях О.К. Байрачна, М.Г. Белопольського, А.М. Герасименка, Т.П. Збрицької, Г.І. Капінос, О.А. Касич, Д.О. Корсакова, О.В. Мосієнко, Т.І. Лепейко, С.В. Мішина, В.М. Панасюка, А.Ю. Погребняк, В.А. Савченко, В.П. Свідерського, Н.А. Ясинської. Незважаючи на значні наробки вчених проблематика формування механізму управління є актуальною, адже поглибленого вивчення потребують питання механізму побутової системи управління персоналом в умовах порушення безпекової ситуації.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є розкриття теоретико-методичних положень щодо управління персоналом підприємства та визначення можливих шляхів приросту ефективності управління персоналом.

Виконання окресленої мети зумовлює вирішення завдань:

- охарактеризувати сутність дефініції управління персоналом;
- окреслити сучасні підходи функціонування системи управління персоналом;
- окреслити методичні положення оцінки ефективності системи управління персоналом;
- здійснити організаційно-економічну характеристику ТОВ «Обіо»;
- описати та продіагностувати систему управління персоналом ТОВ «Обіо»;
- проаналізувати склад, чисельність та ефективності використання персоналу ТОВ Обіо»;
- визначити напрями вдосконалення механізму управління персоналом на ТОВ «Обіо».

Об’єкт і предмет дослідження. *Об’єкт дослідження* – процес управління персоналом та пошук шляхів приросту трудового потенціалу господарюючого суб’єкта.

Предмет дослідження – організаційно-методичні аспекти побудови системи управління персоналом господарюючого суб’єкта.

Методи дослідження зазначеної проблеми базуються на діалектичному та системному підходах до оцінки сучасних проблем, які перешкоджають розвитку системи управління персоналом в Україні. Методами аналізу та синтезу виокремлено тенденції розвитку в сфері управління кадрами. Табличний і графічний метод застосовано для представлення результатів дослідження; порівняння та аналіз – для оцінки системи управління ТОВ «Обіо» за 2021-2023 роки. Метод формалізації надав можливість здійснити теоретичні узагальнення, сформулювати пропозиції та висновки.

Інформаційною базою кваліфікаційної роботи для проведення дослідження були: нормативно-правові акти, що регламентують управління персоналом, наукові статті з проблем теорії і практики управління персоналом, фінансова та статистична звітність ТОВ «Обіо», офіційні дані Державної служби статистики України.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в удосконаленні теоретико-прикладних положень управління системою персоналу, що забезпечує зростання ефективності підсистеми менеджменту підприємства, що відображено у наступному:

уточнено економічну сутність дефініції «управління персоналом», що дозволило виокремити всі процеси, що включає це поняття, для метою побудови механізму управління людськими ресурсами.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що виокремлені заходи з удосконалення системи управління персоналом застосовано для підвищення ефективності управління персоналом. Розроблені рекомендації впроваджено як у діяльності ТОВ «Обіо», так їх можна впровадили і в інших суб'єктів господарювання.

За результатами дослідження опубліковано:

Камінський В.І. Стратегічне управління персоналом як базис як забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Тези Всеукраїнської науково-практичної онлайн-конференції аспірантів, молодих учених та студентів, присвяченої Дню науки. Житомир: «Житомирська політехніка», 2024. 696 с.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було апробовано під час участі в всеукраїнській науково-практичній онлайн-конференції аспірантів, молодих учених та студентів, присвяченої Дню науки.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 77 сторінках друкованого тексту. Робота містить 20 таблиць та 19 рисунків. Список використаних джерел налічує 76 найменувань. Робота містить 6 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність та значення управління персоналом

Найкращого розвитку досягнуть ті суб'єкти господарювання, які роблять головну ставку на людські ресурси та управління ними. Таке управління базується на виборі необхідних підходів і методів, які забезпечили б зростання прибутковості та рентабельності діяльності та підвищення продуктивності праці.

Функціонування господарюючого суб'єкта, незалежно від форми власності та розмірів, в процесі всього періоду існування неможливе без людей, які на ньому працюють. Залежно від масштабів підприємства, окремі його співробітники об'єднуються в структурні підрозділи (служби, сектори, відділи), функціонування яких є частиною роботи всього підприємства. Від рівня злагодженості роботи всіх співробітників, продуктивності роботи кожного працівника, залежать безпосередньо результати роботи підприємства.

Персонал підприємства – це, з одного боку, цілісна одиниця та самостійна економічна система. Крім того, він є складною сукупністю працівників – незалежних елементів з притаманною їм індивідуальністю. Трактуючи дефініції «персонал» різними вченими наведено в Додатку А.

При трактуванні дефініції «персонал» існує декілька поглядів різних науковців, але всі вони сходяться в тому, що персонал – це основний елемент функціонування будь-якого господарюючого суб'єкта.

Отже, всі автори сходяться в одному, що персонал – це колектив працівників, які були відібрані в організацію за своїми професійно-кваліфікаційним якостям для здійснення ними певних трудових функцій,

передбачених у трудовому договорі найму.

Однак, деякі автори (О.М. Бичкова [8], В.В. Бугас [11], М.Р. Кочірко [33], М.І. Карлін [29]) розглядають персонал лише як основний штат, сукупність працівників, які є частиною його облікового складу, то у визначенні інших авторів персонал розглядається як ресурс розвитку господарюючого суб'єкта, найважливіша складова його успішного функціонування. Тому за цим підходом важливими характеристиками персоналу є його професійна та кваліфікаційна придатність для досягнення поставлених цілей.

На основі проаналізованих наукових підходів наведемо авторське розуміння економічного поняття «персонал»: це працівники суб'єкта господарювання, що офіційно працевлаштовані та відповідають кваліфікаційним вимогам. Персонал є практично найбільш важливим ресурсом підприємства, ефективна реалізація потенціалу якого вимагає особливих рішень в залежності від специфіки певних виробничих завдань.

Термін «персонал» входить до більш широкої категорії «людські ресурси», під якою розуміється персонал суб'єкта господарювання, що має певний рівень компетенції, бажання працювати та мотивацію. Данилюк В.М. відмічає, що «стратегічне керування кадровими ґрунтується на розгляді людини як носія певних унікальних знань, здібностей, тобто як власний інтелектуальний капітал» [20].

Людські ресурси – це особи, які в тій чи іншій якості працюють на підприємство або роблять свій внесок в його розвиток. Разом ці люди складають робочу силу суб'єкта господарювання. Це можуть бути як штатні так позаштатні працівники (фрілансери).

Управління людськими ресурсами трактує персонал як ресурс, який є об'єктом управління. Людські ресурси – ключові з усіх видів економічних ресурсів, адже вони наділені професійними навичками та знання, які застосовують трудовому процесі [13]. Управління кадрами охоплює різні функції, включаючи наймання, винагороду та розвиток співробітників, щоб підтримувати та ефективно залучати робочу силу.

Для ефективного управління кадрами відділ кадрів має мати чітку стратегію, відповідні, знання, інструменти, навчання, адміністрування та управління талантами, що має вирішальне значення для підтримки та просування підприємства та збільшення його людського потенціалу, а саме: оптимізація ефективності організації за рахунок кращого управління персоналом.

Вкладення, спрямовані в людський капітал – це витрати на підтримання здоров'я, освіти, витрати, а також пов'язані з пошуком роботи, навчання на робочому місці. А вартість людського капіталу оцінюється потенційним доходом, який він здатний принести.

Таким чином, в цілому в економіці та теорії управління, використовується величезна і достатня кількість дефініцій, які характеризують участь людей у суспільному виробництві: праця, персонал, кадри, людські ресурси.

На рис. 1.1 узагальнено характерні особливості управління персоналом підприємства.



Рис. 1.1. Характерні ознаки управління персоналом

Джерело: сформовано автором на основі [5, 7, 14, 21, 29].

Управління персоналом є основою будь-якого господарюючого суб'єкта. Виокремлено ключові 8 характеристик персоналу:

1. Орієнтація на людей базується на розумінні потреб, поведінки та прагнень працівників – це робота спеціалістів з управління персоналом.

Відділ HRM як керівна рука, яка допомагає співробітникам знайти своє місце в організації. Це включає призначення потрібної людини на відповідну роботу та забезпечення її задоволеності та мотивації робити все можливе. Фахівці з управління персоналом виступають сполучною ланкою між організацією та її співробітниками, гарантуючи, що обидві сторони отримують вигоду від відносин.

2. Безперервний розвиток, оскільки працівники потребують навчання та розвитку, щоб повністю розкрити свій потенціал. HRM відділ зосереджується на наданні можливостей для співробітників отримати нові навички, покращити свої поточні здібності та підготуватися до майбутніх ролей. Цей безперервний розвиток має вирішальне значення, оскільки він допомагає підприємству залишатися конкурентоспроможним на ринку, що постійно змінюється, маючи кваліфіковану та здатну до адаптації робочу силу.

3. Безперервний процес – робота працівників відділу HRM є систематичною та постійною, адже охоплює процеси: від найму нових співробітників до їх розвитку та від управління їхньою продуктивністю до звільнення, HRM охоплює всі етапи руху співробітника на підприємстві. Цей безперервний процес гарантує, що робоча сила організації завжди залишається ефективною та продуктивною.

4. Універсальне застосування – принципи HRM застосовуються до всіх типів організацій, великих чи малих, прибуткових чи некомерційних. Незалежно від того, керуєте ви великою корпорацією з тисячами співробітників чи малим бізнесом із кількома співробітниками, HRM відіграє вирішальну роль у управлінні людьми [29].

5. Управління, орієнтоване на результат, йдеться не лише про те, щоб керувати людьми заради них; йдеться про управління ними таким чином, щоб покращити їх продуктивність і, у свою чергу, продуктивність господарюючого суб'єкта. Відділ HRM встановлює чіткі очікування, мотивує співробітників відповідати цим очікуванням і оцінює їх результативність відповідно до цих цілей.

6. Управління конфліктами, які неминучі, коли люди працюють разом.

Незалежно від того, чи йдеться про розбіжності між двома працівниками чи про більшу проблему, що стосується керівництва та персоналу, HRM виступає посередником і знаходить рішення. Це важливо, оскільки невирішені конфлікти можуть зашкодити продуктивності організації та робочому середовищу. Роль HRM полягає в тому, щоб забезпечити швидке та справедливе вирішення конфліктів, підтримуючи гармонію в організації [14].

7. HRM бере участь у прийнятті важливих рішень, які впливають на всю організацію. Ці рішення можуть варіюватися від найму нових співробітників до формулювання політики, яка впливає на те, як працює організація. Фахівці з персоналу збирають інформацію, аналізують її, а потім приймають рішення, які відповідають цілям і цінностям організації.

8. Стратегічне узгодження – фахівці з кадрів тісно співпрацюють із вищим керівництвом, щоб узгодити стратегію людських ресурсів підприємства із загальною бізнес-стратегією. Це передбачає розуміння довгострокових цілей діяльності та відповідне планування робочої сили. Поєднуючи HR-стратегії з бізнес-цілями, HRM гарантує, що організація добре підготовлена до вирішення майбутніх завдань.

Персонал суб'єкта господарювання є ключовим чинником виробничого процесу, оскільки без нього неможливим є його функціонування. Без персоналу неможливим є впровадження новітніх технологій, інноваційні ідеї в виробничу сферу. Персонал є вагомим стратегічним ресурсом господарюючого суб'єкта, який слід раціонально використовувати в господарській діяльності та формувати умови для його розвитку [70]. Тому розрізняють стратегічне та тактичне управління цим ресурсом.

Тактичне управління персоналом ґрунтується на плануванні кількості персоналу, необхідного для заповнення посад, навчання і адаптація нових співробітників адміністративне планування.

Стратегічне управління ґрунтується на формуванні довгострокових стратегій щодо найму, керування плинністю кадрів, розвитком персоналу, фондом оплати праці.

Кадри – це соціально-економічна категорія відображає в можливості

участі працівників у виробництві з урахуванням їхніх психофізіологічних, професійних та особистісних характеристик [54].

Персонал підприємства характеризується певною структурою, тобто кількісним співвідношенням окремих категорій і груп працівників (рис. 1.2).

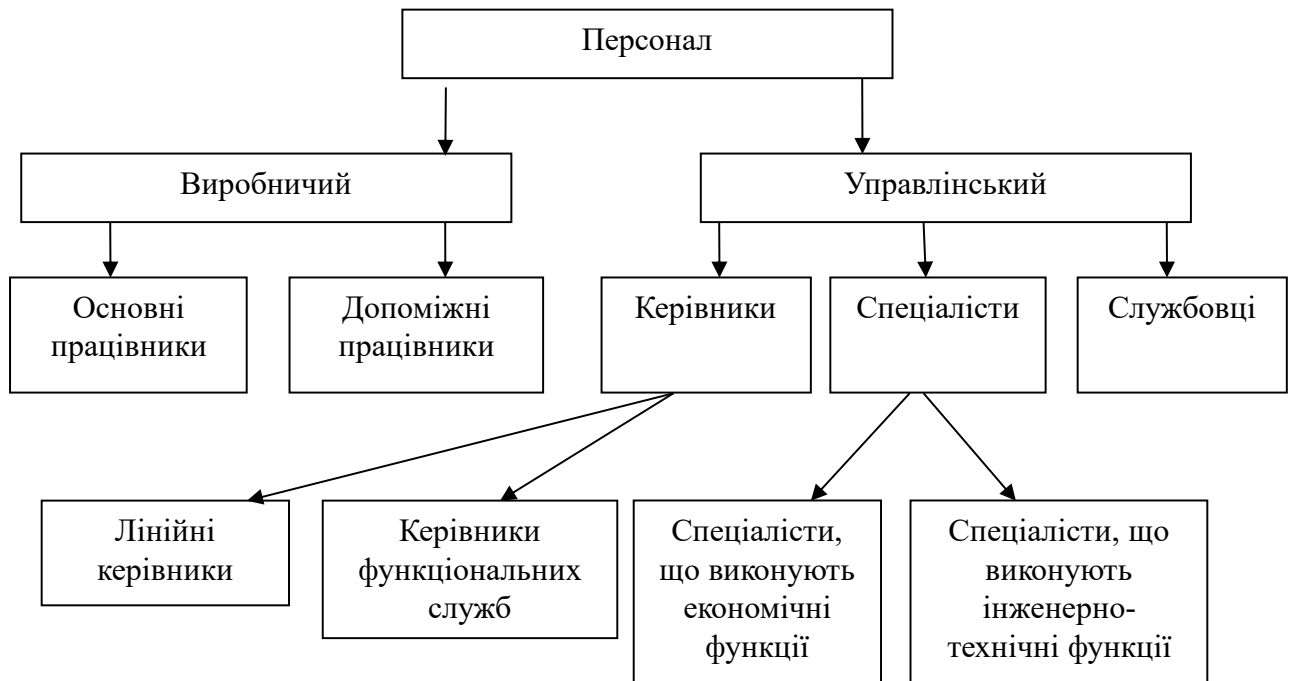


Рис. 1.2. Структура персоналу підприємства за категоріями

Джерело: узагальнено автором за даними [7, 14, 20].

Працівники – це особи, які найняті особою або підприємством. Особи вважаються працівниками, якщо роботодавець може контролювати виконану роботу. Додаткові фактори, які роблять когось працівником, включають:

- 1) людина отримує винагороду за свою працю;
- 2) особа має право на пільги та інші пільги, які пропонує роботодавець;
- 3) письмовий або неявний трудовий договір;
- 4) особа захищена законом щодо заробітної плати та трудових прав.

Існує кілька класифікацій працівників, а саме сумісники, штатні працівники, сезонні працівники, тимчасові працівники.

Сумісники – це співробітники, які працюють менше 40 годин на тиждень, і отримують погодинну оплату праці. Ці працівники все є працівниками підприємства, але можуть не мати права на отримання пільг.

Штатні працівники – це особи, які трудяться повний робочий день тривалістю 40 годин на тиждень і мають право на пільги [29].

Сезонні працівники – це ті, кого наймають на основі сезонних потреб підприємства. Наприклад, компанія роздрібною торгівлі може найняти 10 сезонних співробітників, щоб покривати зростання бізнесу в пікові сезони, такі як літні місяці та свята. Ця категорія працівників має право на соціальне забезпечення та допомогу з безробіття, оскільки вони не вважаються постійними працівниками.

Тимчасові працівники – найм на певний період для виконання певних завдань. Їх також можуть найняти для роботи над конкретним проєктом і припинити роботу в компанії, коли проєкт буде завершено. Роботодавці можуть наймати тимчасових працівників безпосередньо або можуть звернутися до кадрового агентства, щоб знайти працівників, які відповідають їхнім потребам [29].

Результатами аналізу навчальної літератури та наукових статей дозволяють констатувати, що дослідники по-різному визначають сутність поняття «управління персоналом» (рис. 1.3).

Рис. 1.3. Підходи до трактування дефініції «управління персоналом»

Джерело: узагальнено автором на основі [3, 5, 7, 14, 15, 20, 30, 33, 43, 49, 68].

Аналізуючи трактування дефініції «управління персоналом» встановлено, що автори не акцентують увагу на основній меті управління персоналом, а саме: досягненні цілей діяльності господарюючого суб'єкта, адже ця система є складовою системи менеджменту в цілому.

Важливе значення для підприємств має кадрова політика. Сучасне підприємство не може бути конкурентоспроможним і досягати стратегічних цілей без професійно підготовлених, раціонально розміщених та ефективно керованих працівників. Проте в умовах динамічної трансформації української економіки починають з'являтися нові риси та концептуальні напрямки вдосконалення кадрової політики. Зокрема, питання формування

та впровадження механізму вдосконалення кадрової політики на мікрорівні є недослідженими для чи мети економічного розвитку підприємств і держави як а цілому в контексті євроінтеграційних процесів.

Таким чином, в частині успішних функціонуючих організацій існує задокументована ідея кадрової політики підприємства, кадрові процеси, заходи та норми їх здійснення. Якщо власники бізнесу дійсно зацікавлені у підготовці кадрів, то необхідно зробити ряд кроків, щоб розробити кадрову політику відповідно до стратегія підприємства.

Управління персоналом на локальному рівні ґрунтується на економічній сутності персоналу, яка виходить з того, що персонал є групою працівників, що утворюють в сукупності підрозділи підприємства, а також персоналом є кожен із співробітників, що володіють певними персональними якостями. З економічної точки зору персонал трактується лише як носій основної функції – праці, що вимірюється через витрати свого робочого часу.

1.2. Система управління персоналом підприємства

Фундаментальним принципом стратегічного управління є оцінювання впливу практики управління кадрами на окремих осіб, що дозволяє найкраще зрозуміти, вивчивши набір, конфігурацію та систему кадрових практик. Враховуючи, що HR практики рідко, якщо взагалі використовуються ізольовано, неврахування всіх практик HR, які використовуються, нехтує потенційною важливою пояснювальною цінністю невиміряних практик.

Загальна перспектива в цій галузі досліджень ґрунтується комплексності системного підходу. Дійсно, Райт і Макмехан відзначили, що стратегічні HRM головним чином зосереджується на «схемі запланованого розміщення персоналу та заходах, спрямованих на допомогу підприємствам у досягненні їх цілей. Якщо всі практики вписуються в узгоджену систему, вплив цієї системи на

продуктивність повинна бути більшою, ніж сума окремих ефектів від кожна практика окремо [2].

Хоча дослідники можуть погодитися, що системна перспектива є більш прийнятною, ніж перспектива, яка зосереджується на ролі окремих HR-практик ізольовано, прийняття системної перспективи створює безліч проблем і проблеми, які ще потребують вирішення. Наприклад, багато невідповідностей щодо того, що є системою та множинністю концептуалізації систем управління персоналом поширюється в літературі (наприклад, системи високопродуктивної праці (HPWS), системи управління, які покращують людський капітал, HR-системи зобов'язань, HR-системи з високим рівнем залучення тощо) [3]. Відсутність узгодженості щодо цих систем обмежує здатність справді розуміти форма і функції цих систем підприємства.

Система управління кадрами підприємства включає сукупність взаємопов'язаних елементів, в рамках яких виконуються функції з управління кадрами [14].

Визначальним завданням управління людськими ресурсами є розроблення ефективної кадрової політики.

Визначальні цілі управління: забезпечення кваліфікованими кадрами з метою стабільного розвитку господарюючого суб'єкта, забезпечення кадрового резерву та розвитку персоналу в професійній площині, що сприятиме забезпеченню приросту продуктивності праці та прибутку підприємства.

Суб'єкт управління виступає керівний склад господарюючого суб'єкта, HR відділ, керівники структурних підрозділів.

Системи управління кадрами підприємства формується з чотирьох підсистем, які охарактеризовано на рис. 1.4.

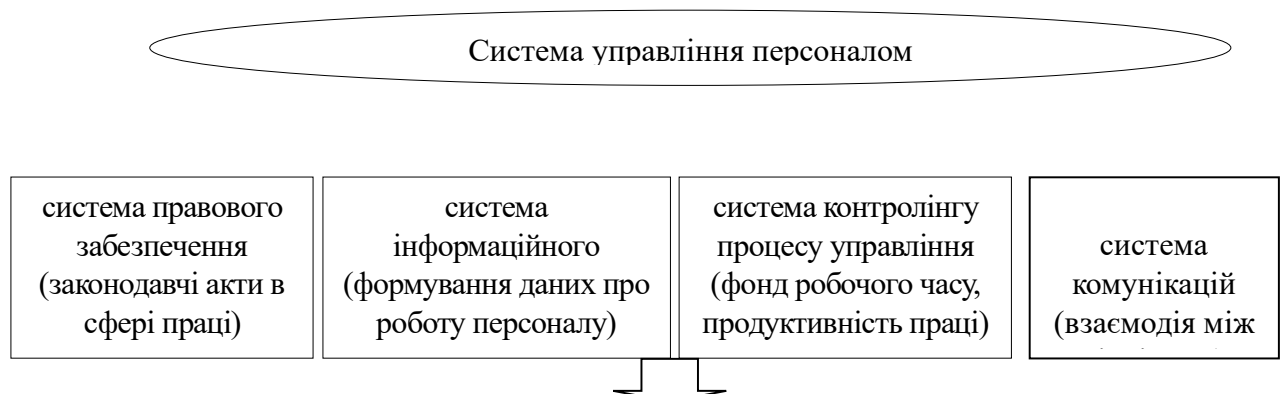


Рис. 1.4. Система управління персоналом на локальному рівні

Джерело: узагальнено автором на основі [9, 10, 15, 28, 33, 38, 41, 55, 62, 66].

Таким чином, сьогодні, ефективне використання такого ресурсу як персонал – це шлях формування стійкої конкурентної позиції господарюючого суб'єкта.

З метою пристосування до умов ринку праці, який постійно розвивається, слід відмовитися від традиційних методів керування персоналом, замінивши їх сучасними концепціями управління. Сучасний підхід до побудови системи персоналом ґрунтується на збалансованому поєднанні людських цінностей та здібностей, організаційних перетворень та адаптації до змін макро середовища. Кадрова робота потребує цілеспрямованого пристосування до правил ринкової гри [48].

На основі наявного досвіду управління персоналом наведено систему управління цими ресурсами (рис. 1.5).



Стратегія господарюючого суб'єкта

Рис. 1.5. Система управління персоналом

Джерело: авторська розробка.

Охарактеризована модель системи управління персоналом допомагає сформулювати алгоритм ефективного управління цими ресурсами та створює основу для розробки і впровадження єдиних принципів, форм і методів роботи з людськими ресурсами.

Таким чином, сьогодні, ефективне використання такого ресурсу як персонал – це шлях формування стійкої конкурентної позиції господарюючого суб'єкта. Персонал повинен бути творчим, гнучким і мислити незалежно. Незалежно від того, наскільки професійним і висококваліфікованим є персонал, якщо ними неефективно управляти, результат очікувань буде негативний.

На систему управління персоналом впливає безпекова ситуація в країні, адже в умовах воєнного стану, який впроваджено в Україні, виникають нові унікальні виклики, які потребують ретельного вивчення та стратегічного планування (рис. 1.6).

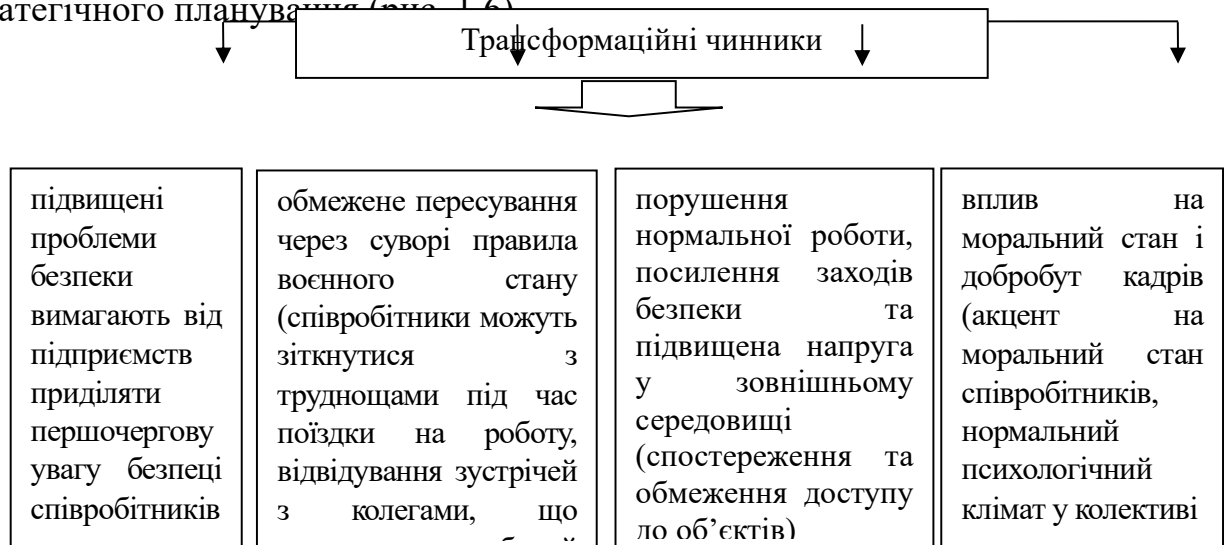


Рис. 1.6. Трансформаційні чинники на систему управління персоналом

Джерело: узагальнено автором на основі [21, 22 35, 36, 61, 70, 71].

Воєнні дії на території України спричинили зниження добробуту громадян, дефіцит кадрів та високу їх плинність, оскільки кількість працездатного населення скоротилася за 2021-2023 роки на 39,17 % [50] відносно 2021 року через міграцію населення, високу смертність. Нові реалії господарювання потребують формування нових підходів до керування персоналом і організації кадрової роботи. Тому в нових реаліях актуальним є утримання персоналу та створення кадрового резерву для забезпечення безперебійної діяльності господарюючих суб'єктів.

У часи підвищеної безпеки та невизначеності ефективне управління персоналом стає необхідним для підтримки організаційної стабільності та стійкості [21]. Ці умови можуть суттєво вплинути на процеси підбору, утримання, навчання та оцінки продуктивності персоналу.

Запровадження додаткових заходів безпеки, таких як спостереження та обмеження доступу до об'єктів, може створити напружене середовище, що вплине на моральний стан співробітників. Збалансування між потребами безпеки та повагою до індивідуальних прав, особливо свободи зібрань і вираження поглядів, стає складним завданням [71]. Співробітники можуть відчувати підвищений стрес і тривогу, що вимагає від підприємства підтримки та ресурсів для підтримки морального духу.

Ефективність систем управління персоналом можна оцінити на основі їх адаптивності до мінливих обставин і правил, що застосовуються під час воєнного стану. Ефективна комунікація має вагомe роль в період воєнного стану, щоб гарантувати, що співробітники будуть поінформовані про зміни, правила та протоколи безпеки. Оцінка чіткості, частоти та каналів зв'язку всередині організації може дати уявлення про ефективність практики управління персоналом для інформування та залучення працівників [36].

З метою пристосування до умов ринку, який постійно розвивається, слід відмовитися від традиційних методів управління на користь сучасних концепцій управління. Інноваційний підхід до побудови системи персоналом ґрунтується на збалансованому поєднанні людських цінностей, організаційних перетворень та адаптації до змін. Кадрова робота на локальному рівні потребує цілеспрямованого пристосування до умов ринкової економіки, оскільки адаптація системи управління людськими ресурсами дозволить господарюючому суб'єкту рентабельно функціонувати в умовах ринку.

1.3. Методичні засади оцінки ефективності системи управління персоналом

Для реалізації цілей господарюючого суб'єкта у сучасній економічній ситуації необхідно стимулювати, мотивувати та розвивати персонал. Дослідники стратегічного управління кадрами все більше уваги приділяють вивченню взаємодії управління персоналом і ефективності діяльності. Науково-практичні розробки у сфері управління персоналом потребують подальшого вивчення з метою вдосконалення інструментів оцінки ефективності персоналу.

Для реалізації ефективної господарської діяльності менеджери, власники повинні управляти на основі стратегічного підходу на знання та інновації [16]. Успіх компаній і підприємства, які вже стали на шлях формування ефективної культури дає всі підстави очікувати що компетенції, будуть надійними сталими для лідерів українського бізнесу. Друкер П. [3] обґрунтував, що традиційні базові принципи у сфері управління персоналом суттєво суперечать дійсності та є непродуктивними, крім того, існує лише один правильний кадровий принцип управління – використання диференційованих підходів і стилі управління різними групами співробітників і навіть окремі працівники в різних ситуаціях.

У європейських країнах більшість компаній регулярно проводять оцінювання співробітників, зазвичай принаймні раз на рік. Оцінка ефективності роботи включає перевірку того, наскільки робочі обов'язки та звички співробітників співвідносяться з очікуваннями компанії. Часто результати оцінки продуктивності співробітників є життєво важливим фактором для просування по службі, бонусів і підвищення.

Регулярні оцінки допомагають працівникам ефективніше виконувати поставлені завдання, розуміти, що від них очікується, покращувати комунікацію між керівництвом і працівниками та належним чином відзначати їхню роботу.

Ефективні системи управління продуктивністю є одними з інструментів для вимірювання та підвищення продуктивності. Підвищення продуктивності є предметом великого занепокоєння багатьох організацій –

приватних чи державних. Організації на всіх рівнях намагаються забезпечити, щоб їхні відділи та підрозділи робили більше з меншими витратами. У цьому контексті систему оцінки ефективності співробітників можна розглядати як інструмент, який може виміряти та підказати, як підвищити продуктивність [37].

Gu Y., Ocampo J.M., Algoe S.B. підкреслюють важливість участі працівників у процесі оцінювання. У своїй статті вони резюмували концептуальну основу участі, включаючи її внутрішню мотиваційну цінність, розширення доступної інформації та можливість вставити голос співробітника. Стверджують, що якщо працівники впевнені в чесності процесу оцінювання, вони з більшою ймовірністю погодяться оцінити продуктивність, навіть негативну, якщо сприймуть справедливий процес прийняття рішень [2]. У будь-якому випадку, якщо працівники сприймають процес як несправедливий, несистематичний і ретельний, малоймовірно, що вони приймуть результат оцінювання.

Для ефективного проведення оцінювання персоналу необхідно визначити суб'єкта дослідження. Суб'єктом аналізу може виступати працівник підприємства або зовнішній аналітик.

Система управління персоналом описується за такими показниками:

- кількісні показники (чисельність і структура персоналу, продуктивність праці, її динаміка, фонд оплати праці);
- особистісні характеристики працівника (персональні та ділові якості, кваліфікація, поведінка в колективі та при виконанні робіт);
- якість роботи (вартість якісно виконаної роботи) [8].

Оцінка роботи співробітника, також відома як огляд ефективності, – це періодична оцінка продуктивності співробітника його керівником. Це можливість оцінити прогрес співробітника, похвалити його досягнення та співпрацювати над досягненням цілей, щоб покращити продуктивність і допомогти досягти цілей суб'єкта господарювання.

Сучасна система управління базується на основі принципів управління персоналом, які реалізуються шляхом визначення та виконання конкретних функцій і завдань, які розподіляються між структурними підрозділами та окремими виконавцями. Персонал підприємства постійно сильно залежить від умов і факторів зовнішнього середовища середовища. Управління персоналом і кадрова політика, виробнича дисципліна праці, система заохочення працівників та інші принципи впливають на підприємство. Персонал залежить від зовнішніх обставин: кон'юнктури ринку праці, державного регулювання, якості життя, рівня освіти, соціально-економічних умов в країні. Менеджмент персоналу має забезпечити здійснення управління компанією відповідно до затвердженої стратегії та забезпечити коригування цілей і завдань управління персоналом, враховуючи зміни макро середовища.

Данилюк В.М. виокремлює 2 етапи оцінки персоналу: перший етап передбачає формування критеріїв створення ефективної системи оцінювання, що базується на діагностиці чисельності персоналу, його структури, продуктивності праці. Другий етап побудови системи оцінки персоналу базується на введенні засад кадрової політики і передбачає аналіз конкурентних переваг, витрат на налучення, утримання і розвиток персоналу та планування фонду оплати праці [20].

Джерелюк Ю.О. та Зінов'єва І.С. виокремлюють 4 підходи до оцінки ефективності використання людських ресурсів (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Підходи до оцінки ефективності використання людських ресурсів

<i>№ з/п</i>	<i>Підхід</i>	<i>Критерії оцінювання</i>
1	Ефективність визначається за кінцевими економічними цілями	обсяг реалізації і прибутку, зростання частки суб'єкта господарювання на ринку, рівень кадрового потенціалу
2	Ефективність визначається формами та методами роботи з кадрами	рівень заробітної плати, постійність кадрів, витрати на розвиток і створення умов праці,

		психологічний клімат у колективі
--	--	----------------------------------

1	2	3
3	Ефективність визначається трудовими показниками	якість створеного продукту (послуги, робіт), продуктивність праці, трудомісткість праці, фонд робочого часу, витрати праці на 1 продукції, витрати на соціальне забезпечення
4	Ефективність визначається рівнем досягнення стратегічних і тактичних цілей	Відсоток досягнення стратегічних і тактичних цілей, рівень мотивації

Джерело: узагальнено автором на основі [25, с. 33].

Вважаємо, що виокремлені 4 підходи до оцінки ефективності персоналу дозволяють здійснити комплексну оцінку ефективності людських ресурсів на локальному рівні та ідентифікувати внесок кожного в досягнення кінцевих результатів. Оцінка продуктивності дозволяє роботодавцю встановити чіткі очікування, оцінити продуктивність співробітників і оцінити успіх співробітника. Інформація, зібрана під час загальної оцінки продуктивності, може допомогти прийняти рішення щодо підвищення зарплати, просування по службі та звільнення. Часто перевірки ефективності включають оцінку керівником загальної продуктивності працівника та самооцінку, проведену працівником щодо їх власної оцінки успіху. Належне оцінювання оцінюється за конкретними цілями за допомогою чітко визначених показників.

Використання стандартних показників (як-от шаблонів перевірки ефективності) корисно для об'єктивності під час перевірок, особливо під час оцінювання їх відповідності вимогам до підвищення, підвищення та звільнення.

Огляд ефективності роботи співробітників передбачає заплановані офіційні зустрічі з керівництвом, на яких проводиться оцінка продуктивності роботи, зазвичай проводяться щорічно з регулярними перевітками протягом року. Роботодавці можуть використовувати ці зустрічі, щоб встановити чіткі очікування та оцінити успішність співробітників на їхніх посадах.

Процес перевірки ефективності допомагає підвищити ефективність і продуктивність співробітників, пропонуючи підтримку та додаткове навчання тим, хто цього потребує. Відгуки також дозволяють роботодавцям відкрити лінію зв'язку з членами своєї команди, щоб оцінити їхню задоволеність і залученість.

Вибір методів оцінювання персоналу здійснюється самостійно суб'єктом управління з врахуванням базових чинників впливу: стратегічні цілі господарюючого суб'єкта, стан зовнішнього та внутрішнього середовища, структура та організаційна культура, кваліфікація та структура персоналу.

Нині використовується значна кількість методів оцінки персоналу (рис. 1.7).

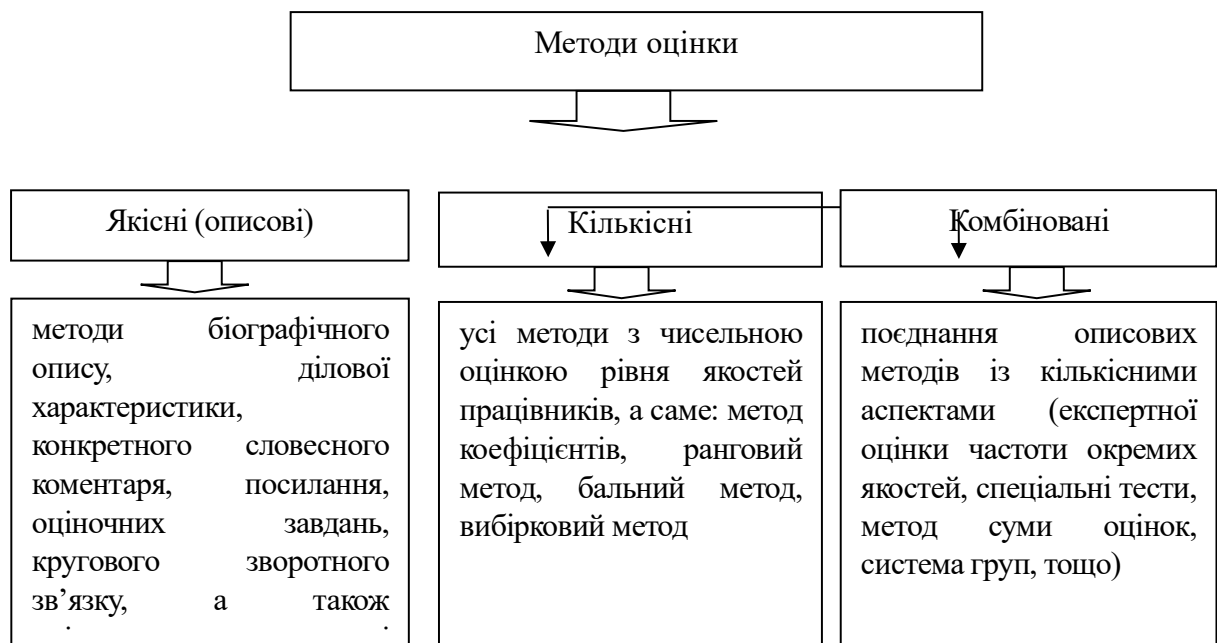


Рис. 1.7. Методи оцінювання системи управління персоналом

Джерело: узагальнено автором на основі [20, 25, 37].

Цільові, планові та поточні оцінки більшості вчених і фахівців умовно виділяють три групи методів: якісні, кількісні та комбіновані. Кількісні методи є об'єктивнішими, адже результати оцінки фіксуються в цифрах. Ці методи досить прості та відкриті, вони дозволяють практично будь-якій

людині розрахувати «свої коефіцієнти» або «бали» за власною досить суворою методикою, а потім оцінити ефективність своєї роботи.

Оцінювання персоналу здійснюється за допомогою форм оцінювання, спрямованих на вимірювання (за допомогою заздалегідь визначених методів і шкал) різних факторів, від досягнутих цілей до точності виконання завдань через поведінку на робочому місці.

Оцінювання системи управління персоналом пропонується розподілити на три етапи (рис. 1.8).

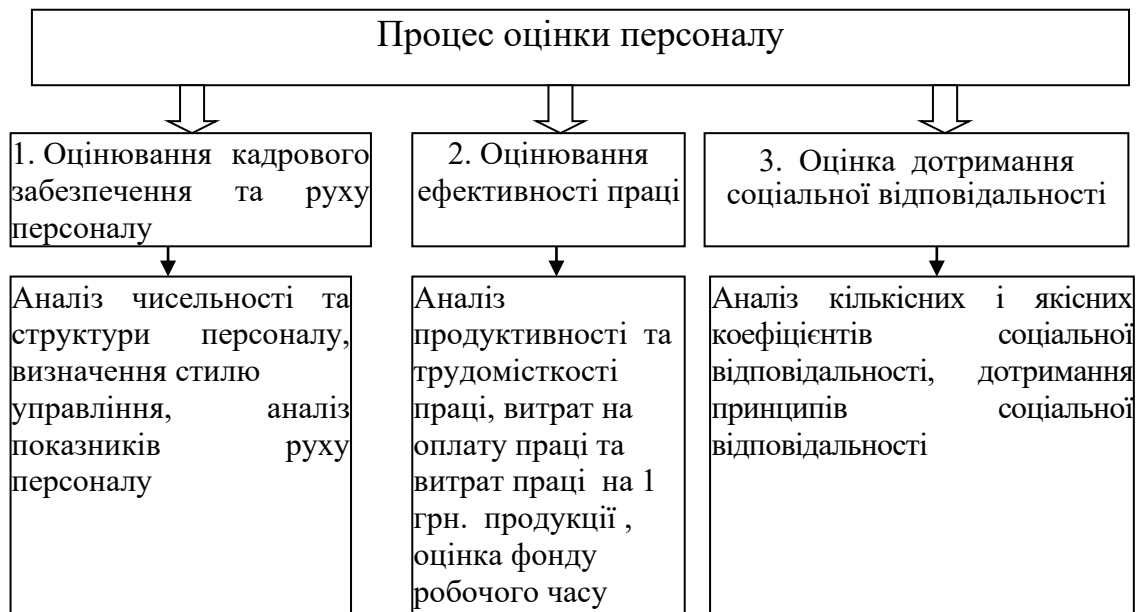


Рис. 1.8. Узагальнені етапи оцінювання системи управління персоналом

Джерело: узагальнено автором на основі [20, 25, 37].

Перший етап оцінювання кадрового потенціалу опирається на аналізу чисельності та структури персоналу, аналізі показників руху персоналу.

Другий етап передбачає аналіз продуктивності праці та трудомісткості продукції за період і порівняння з попередніми періодами. Зниження трудомісткості праці та приріст продуктивності праці є основою зростання обсягів виробництва.

Третій етап – аналіз кількісних і якісних показників соціальної відповідальності.

Експерти з персоналу відзначають наступні переваги успішної системи оцінювання:

- 1) допомагає оцінити загальну продуктивність співробітника;
- 2) дозволяє працівнику точно визначити сильні та слабкі сторони;
- 3) надає можливість мотивувати співробітника та заохочувати його за високу продуктивність;
- 4) дозволяє визначити будь-яку потребу в подальшому навчанні.
- 5) допомагає встановлювати цілі для майбутньої кращої продуктивності.

Система оцінки ефективності співробітників зазвичай вважається важливою в організаціях і використовується для кількох різних цілей, таких як підвищення зарплати, вдосконалення та навчання, переведення, компенсація, консультування, просування по службі, визнання співробітників, звільнення тощо. Ці цілі є законними підставами для використання систем оцінки ефективності на підприємстві. Проста й ефективна система оцінювання, яка наголошує на постійному професійному розвитку, покращує загальну ефективність суб'єкта господарювання. Однак процес оцінки ефективності має тривати протягом року. Навіть якщо формальна оцінка проводиться лише раз на рік, працівника слід періодично протягом року інформувати про його чи її результати. Крім того, слід пам'ятати, що оцінювання базується не лише на результатах роботи працівника за два-три тижні до оцінювання, але й на основі роботи працівника протягом періоду оцінювання, незалежно від того, три, шість чи 12 місяців.

Кадрові рішення за результатами оцінювання будуть набагато кращими та інформованими, що призведе до кращого досягнення організаційних цілей.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління персоналом

Правове регулювання є одним із найважливіших чинників становлення та розвитку системи державного управління для будь-якої країни, адже забезпечує єдність і злагодженість дії органів державної влади, а також дотримання прав і свобод громадян. Система державного управління вимагає балансу між централізацією та децентралізацією, тобто гармонійна структура та взаємодія між державою та місцевими органами влади. Правове регулювання виконує ключову роль у встановленні цього балансу і забезпечення справедливості, ефективності та сталості в системі управління.

Відносини з працівниками є критично важливим аспектом будь-якої організації. Це серце корпоративної культури, яке може значно вплинути на продуктивність, моральний дух і загальний успіх. Але крім міжособистісної динаміки, є правові аспекти, які слід враховувати.

У сучасній глобалізованій економіці відділи кадрів компаній стикаються з унікальними проблемами. Управління різноманітною робочою силою в багатьох країнах вимагає глибокого розуміння різних трудових законів, культурних нюансів і питань відповідності.

Правове регулювання відносин роботодавця з працівниками здійснюється на двох рівнях: макрорівень – дія норм і вимог розповсюджується на усі без винятку види діяльності та підприємства і організації, мікрорівень – нормативні положення господарюючого суб'єкта розроблені на основі норм чинного законодавства [64].

Ігнорування законодавчих вимог у сфері праці може призвести до штрафів, судових позовів або шкоди ділової репутації. Зменшення правових ризиків є головним пріоритетом для відділів кадрів господарюючих суб'єктів. Дотримання законодавства означає не лише уникнення штрафів. Це також має значний вплив на відносини між працівниками. Коли працівники відчують, що їхні права поважають та що до них ставляться справедливо, це може призвести до

підвищення задоволеності роботою, підвищення морального духу та підвищення продуктивності праці.

У табл. 1.2 охарактеризовано нормативно-правове забезпечення управління персоналом.

Таблиця 1.2

Характеристика нормативно-правових актів щодо управління персоналом

№ з\п	Назва нормативного документу	Основні питання, що регламентує
1	Конституція України	встановлено гарантії кожному громадянину на право на працю, яку людина вільно обирає і на яку вільно погоджується. Гарантуються працівникам права для захисту своїх економічних і соціальних інтересів, право на соціальний захист
2	Кодекс законів про працю України	встановлено загальні вимог щодо укладання колективних договорів між роботодавцем і трудовим колективом та трудових договорів – між роботодавцем та працівниками
3	Податковий кодекс	визначає механізм оподаткування ПДФО, ставки, базу оподаткування, особливості подання Декларації з ПДФО
4	Закон України «Про оплату праці»	вимоги до структури зарплати, порядок встановлення і перегляду розміру мінімальної заробітної плати, система організації і тарифну систему оплати праці
5	Закон України «Про колективні договори і угоди»	передбачено порядок укладання та зміст колективного договору і угоди. Встановлено відповідальність за порушення і не виконання умов трудового договору
6	Закон України «Про індексацію грошових доходів населення»	окреслено механізм реалізації індексації грошових доходів працівників
7	Закон України «Про збір та облік єдиного внеску на загально-обов'язкове державне соціальне страхування»	визначає правові та організаційні засади забезпечення збору та обліку єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування, умови та порядок його нарахування і сплати
8	Закон України «Про відпустки»	регламентує умови, тривалість і порядок надання відпусток працівникам для відновлення працездатності
9	Інструкція зі статистики заробітної плати	розкрито дефініцію фонд оплати праці та його структуру, види виплат, які належать до фонду основної та додаткової заробітної плати та інших заохочувальних і компенсаційних виплат

Джерело: узагальнено автором на основі [20, 32, 59, 64].

Відносини між працівниками та роботодавцем регулюється великою кількістю законів і правил, призначених для захисту як роботодавців, так і працівників. Ці закони охоплюють широкий спектр питань, від дискримінації та

переслідувань до суперечок щодо заробітної плати та робочих годин. Розуміння цих законів має вирішальне значення для будь-якого бізнесу, оскільки недотримання їх може призвести до серйозних покарань.

Кодекс законів про працю України системно регламентує відносини в сфері праці. Норми КЗпП визначають: порядок укладення, виконання та припинення дії трудових договорів, положення про робочий час та час відпочинку, положення про нормування та оплату праці, гарантії та компенсації в сфері праці, положення про дисципліну та правові механізми її забезпечення через матеріальну та дисциплінарну відповідальність сторін трудового договору, положенням про соціально-трудова гарантії жінкам, неповнолітнім, положенням про порядок розгляду індивідуальних трудових спорів [64].

Статтею 52 КЗпП визначено п'ятиденний робочий тиждень з двома вихідними днями. Тривалість кожного робочого дня такого робочого тижня становить 8 годин. При цьому тривалість щоденної роботи не може перевищувати 7 годин при тижневій нормі 40 год., 6 год. при тижневій нормі 36 год. і 4 год. при тижневій нормі 24 години [64].

Іншою важливою сферою трудового законодавства є закони про заробітну плату та годину праці. Ці закони регулюють такі питання, як мінімальна заробітна плата, оплата понаднормової роботи, а також перерви на харчування та відпочинок. Вони призначені для того, щоб гарантувати, що працівники отримують справедливую винагороду за свою роботу та не піддаються експлуатації з боку роботодавців.

Оплата праці в нічні години (з 10 годин вечора до 6 годин ранку) відповідно до ст. 108 КЗпП України здійснюється в підвищеному розмірі, який встановлюється генеральними, галузевими угодами, але не нижче 20 % тарифної ставки (окладу) за кожну годину роботи в нічний час. Порядок оплати за час простою не з вини робітника оплачується з розрахунку не нижче 2/3 тарифної ставки встановленого йому розряду (окладу). Час простою з вини робітника не оплачується [64].

Проблемою є боротьба з виплатою зарплати в конвертах, адже на багатьох

приватних підприємствах офіційно виплачується мінімальна заробітна плата, а решта неофіційна частина, яка не оподатковується в конверті, що викликає недоотримання в державний бюджет ПДФО, військового збору, єдиного соціального внеску. З 01.01.2024 року вона становить 8000 грн. Крім того, з метою боротьби з виплатами зарплати в конвертах було збільшено штрафні санкції за ці незаконні дії.

Відділ кадрів на підприємстві відіграє вирішальну роль у забезпеченні дотримання законодавства у відносинах між працівниками. Працівники цього відділу відповідають за розробку та впровадження політики та процедур, які відповідають трудовому законодавству. Це включає створення анти-дискримінаційної політики, політики щодо сексуальних домагань, а також політики щодо заробітної плати та робочих годин.

Відділ кадрів також несе відповідальність за навчання працівників і менеджерів цій політиці. Це включає навчання щодо того, що таке дискримінація та переслідування, як повідомити про це та що компанія зробить у відповідь на повідомлення. Він також включає навчання щодо законів про заробітну плату та години роботи, наприклад, як правильно розрахувати оплату понаднормової роботи.

Окрім навчання, відділ кадрів відповідає за розгляд скарг на дискримінацію, переслідування та порушення умов оплати праці та робочого часу. Це включає проведення розслідувань, прийняття рішень і вжиття відповідних заходів. Відділ кадрів повинен розглядати ці скарги у спосіб, який є справедливим, неупередженим і відповідає закону.

Якщо працівники відчують, що їхні права порушуються, це може призвести до низки негативних наслідків. Це включає зниження задоволеності роботою, зниження моралі та зниження продуктивності. Це також може призвести до збільшення плинності кадрів, оскільки працівники, швидше за все, залишать підприємство, де, на їхню думку, не поважають їхні права.

Окрім цих прямих впливів, відповідність законодавству також може вплинути на репутацію підприємства. Компанії, які відомі справедливим

ставленням до своїх працівників і повагою до їхніх прав, швидше за все, залучать найкращі таланти. З іншого боку, компаніям, які мають репутацію порушників трудового законодавства, може бути важко залучити та утримати якісних працівників.

Профспілки відіграють вагомую роль у стосунках між працівниками, особливо в галузях, де вони поширені. Вони служать голосом працівників, відстоюючи їхні права та інтереси. Це включає переговори щодо укладення колективних договорів, які встановлюють умови праці для членів профспілки. Профспілки також відіграють певну роль у забезпеченні дотримання трудового законодавства. Вони можуть подавати скарги від імені членів, які вважають, що їхні права були порушені, а також подавати скарги до державних установ (Департамент праці) [21].

Хоча профспілки можуть бути потужним захисником працівників, вони також створюють проблеми для роботодавців. Роботодавці повинні сумлінно вести переговори з профспілками, і невиконання цього може призвести до юридичної відповідальності. Вони також повинні дотримуватися умов колективних договорів, які часто містять положення, що виходять за рамки вимог законодавства

Інформаційне забезпечення в сфері управління персоналом включає сукупність інформаційних потоків, які включають збирання, зберігання, опрацювання і передачу інформації з метою аналізу одержаних результатів для підготовки, обґрунтування і прийняття управлінських рішень у сфері планування професійно-кваліфікаційної структури працівників підприємства, визначення додаткової потреби в кадрах, планування й організації процесу навчання персоналу, його мотивування [58].

Цифровізація створює нові виклики для державної політики в регулюванні трудових відносин. Відносини, що складаються в процесі застосування дистанційної праці, містять усі класичні ознаки трудових відносин, чому сприяє використання роботодавцем сучасних засобів контролю за поведінкою працівника. Цифрові технології створюють нові можливості для використання

трудових ресурсів та дають змогу включити до сфери дії трудового законодавства нові форми зайнятості, де більшою чи меншою мірою існує економічна, організаційна залежність виконавця (працівника) від замовника. (роботодавця), що базується на інноваційних засобах контролю та управління, а також на потребі утриманців у традиційних засобах соціального захисту.

Процес цифровізації змінив соціально-трудові відносини та традиційні механізми управління у сфері праці, що призвело до зміни функцій персоналу, змісту трудових контрактів та зміни традиційних інститутів збору інформації. Менеджери координують і керують зовнішніми справами через підключення до комп'ютерної мережі. З цієї точки зору вони є гнучкими організаціями. Гнучкість передбачає кілька варіантів реалізації, гнучкий графік роботи, неповний робочий день, розподіл роботи, фрілансерство.

Висновки до розділу 1

1. Встановлено, що особливого значення в умовах невизначеності зовнішнього середовища набуває стратегічне управління персоналом, оскільки роль інформації та знань для розвитку компаній є основоположною. Людські ресурси є основою для забезпечення гнучкості відповідно до стратегічних цілей підприємства, таким чином, дозволяють досягти конкурентної переваги в динамічному корпоративному середовищі.

2. Інноваційний підхід до стратегічного персоналу управління спрямоване на вдосконалення людських стосунків через послідовність, колективізм і високі моральні цінності всіх категорій працівників. Впровадження воєнного стану впливає на функціонування системи управління персоналом, адже порушує нормальну роботу, потребує додаткового посилення заходів безпеки, виникає проблема забезпечення безпеки кадрів і підтримки стабільного морально-психологічного стану в колективі.

3. Для об'єктивного аналізу системи управління персоналом необхідно використовувати комплексну оцінку. Доведено, що для оцінки ефективності використання важливо обґрунтувати та визначити основні параметри такої оцінки. Оцінювання ефективності співробітників є корисним інструментом управління персоналом, що дозволяє виявити результат кожного працівника в досягненні цілей підприємства та відповідно оцінити його працю.

4. Правові аспекти трудових відносин складні та багатогранні. Вони охоплюють широкий спектр питань, від дискримінації та переслідувань до законів про оплату праці та робочий день. Розуміння цих законів і забезпечення відповідності є вкрай важливими для будь-якого бізнесу. Це не тільки допомагає уникнути юридичних санкцій, але й сприяє формуванню позитивної культури на робочому місці. Оскільки правовий ландшафт продовжує розвиватися, бути поінформованим і проактивним є ключовим для успішного орієнтування в правових аспектах трудових відносин.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТАНУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
ТОВ «ОБІО»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності ТОВ «Обіо»

ТОВ «Обіо» спеціалізується на виробництві базальтової теплоізоляції під торговою маркою ТМ IZOVAT і виробляє ізоляційні вироби з гумової піни, поліетилен високого тиску, вироби з мінеральної вати, вироби зі скловати тощо, які широко використовуються в нафтовій та нафтохімічній промисловості, електрометалургії, полікремнієвій, вугільно-хімічній промисловості, центральному кондиціонуванні повітря, охолодженні холодильників та інших галузях.

Основний напрямок діяльності: 23.99 Виробництво неметалевих мінеральних виробів, н.в.і.у;

Інші: 46.75 Оптова торгівля хімічними продуктами.

Асортимент продукції охоплює каркасні конструкції та перегородки, скатні та мансардні покрівлі, покрівля по профнастилу, утеплення плоских покрівель, ухили плоскої покрівлі, вентилязовані покрівлі, утеплення фасадів, утеплення підлоги, термоізоляція камінів, системи вогнезахисту, ізоляція труб, резервуарів, трубопроводів, повітропроводів.

Ізоляційні матеріали представлені різноманітними матеріалами: від об'ємних волокнистих матеріалів, таких як скловолокно, кам'яна та шлакова вата, целюлоза та натуральні волокна, до твердих пінопластових плит і гладкої фольги. Громіздкі матеріали протистоять провідним і, меншою мірою, конвективним потокам тепла в порожнині будівлі. Плити з жорсткого пінопласту затримують повітря або інший газ, щоб протистояти потоку тепла. Плівки з високою відбивною здатністю в радіаційних бар'єрах і

рефлексивних системах ізоляції відбивають променисте тепло від житлових приміщень, що робить їх особливо корисними в прохолодному кліматі.

ТОВ «Обіо» засновано на колективній формі власності (табл. 2.1) та має чотири учасники.

Таблиця 2.1

Учасники ТОВ «Обіо» та їх частки

№	Учасник	Сума внеску, грн.	Частка
1	Пожидаєв Костянтин Едуардович	18 152 385,00	0,37
2	Ліщина Андрій Богданович	2 943 630,00	0,06
3	Ліщина Сергій Богданович	18 152 385,00	0,37
4	Сидорик Олег Васильович	9 812 100,00	0,20
Разом		49 060 500,00	1,00

Джерело: складено за Статутом ТОВ «Обіо».

Таким чином, всі 100 % зареєстрованого капіталу належать 4 учасникам фізичним особам. Кінцевими бенефіціарами юридичної особи є Пожидаєв К.Е. та Ліщина С.Б.

Розглянемо склад і компетенцію органів управління підприємства. ТОВ «Обіо» має організаційну структуру, що формується з відділів, на чолі яких стоять керівники, які звітують генеральному директору. Організаційна структура зображена на рис. 2.1.

ТОВ «Обіо» має лінійно-функціональну організаційну структуру, яка включає в себе відповідні відділи, на чолі яких стоять керівники, які звітуються директору.

Діяльністю підприємства керує директор, який:

- здійснює поточне керівництво діяльністю товариства;
- несе відповідальність за діяльність товариства;
- без довіреності діє від імені товариства, представляє його інтереси в Україні;
- укладає договори, видає доручення, відкриває в банківських установах рахунки;
- здійснює заохочення персоналу та видає накази на дисциплінарні стягнення.

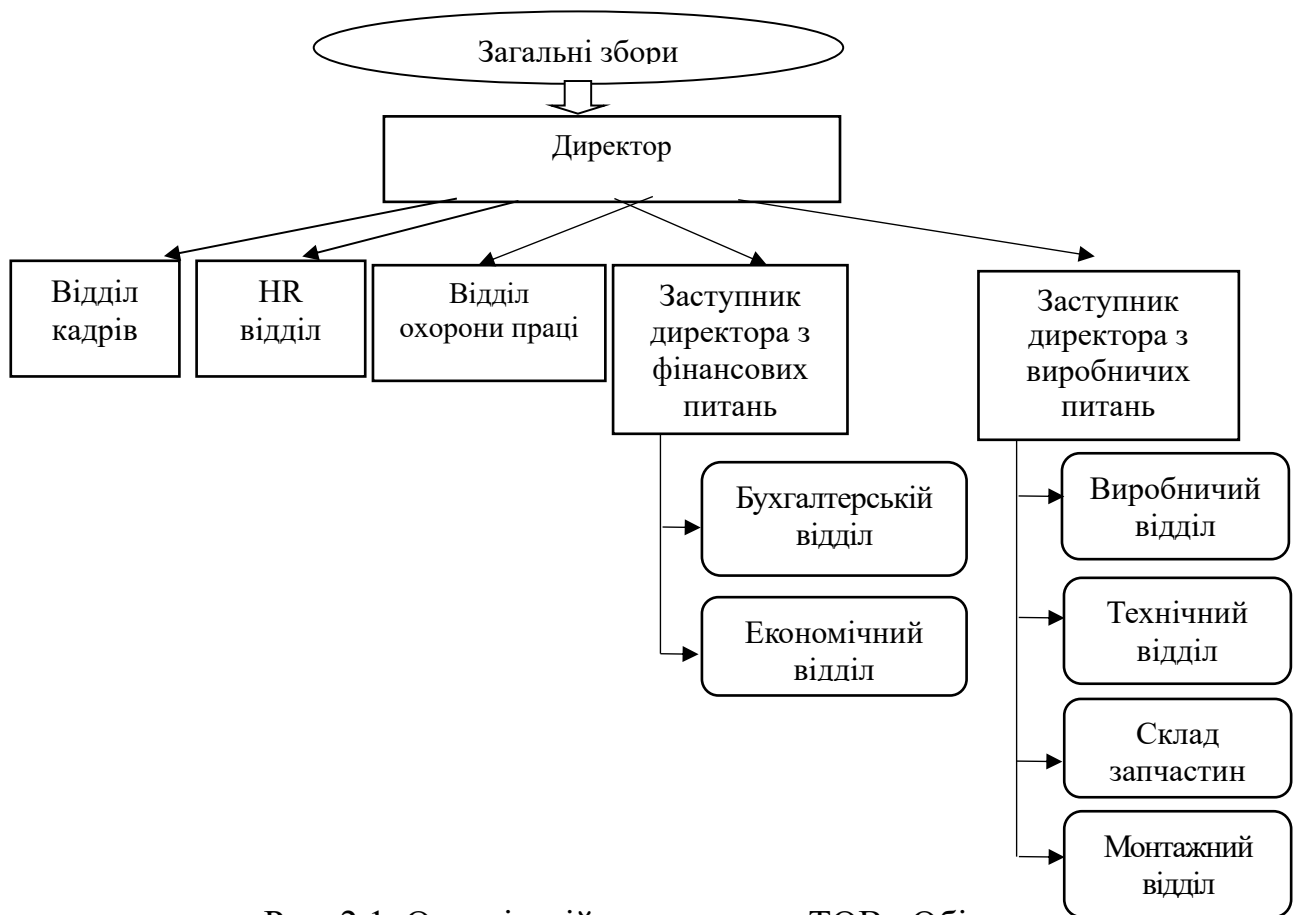


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Обіо»

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Обіо».

Посадові обов'язки працівників регламентуються Трудовим договором і Посадовими інструкціями. Організаційна структура забезпечує випуск затвердженого товарного асортименту та його розповсюдження.

Правила, положення та системи більшої організації керують керівником у виконанні цих функцій. Часом група може стикатися із завданнями, для яких не існує чітко визначених цілей чи процедур. Тому керівник і підлеглі повинні визначити цілі групи та розробити процедури для досягнення цих цілей. Таким чином, керівник виконує важливу синтетичну функцію обробки інформації, а також ті функції, які спрямовують, контролюють і активізують діяльність групи.

На рис. 2.2 визначено місце ТОВ «Обіо» в економічній діяльності регіону.

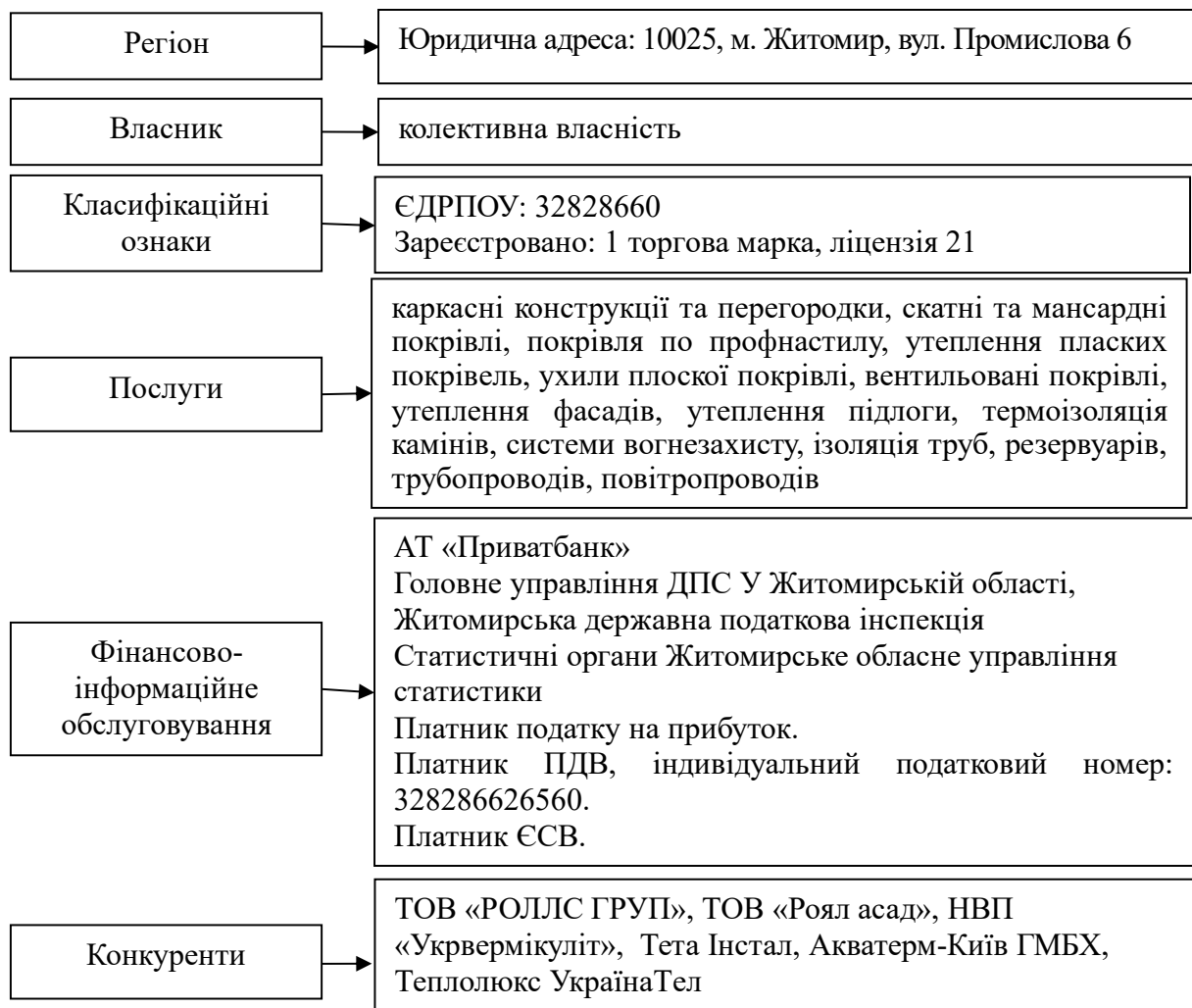


Рис. 2.2. Місце ТОВ «Обіо» в економічній системі регіону

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Обіо»

Потенційними покупцями продукції ТОВ «Обіо» можуть бути:

- 1) підприємства, що займаються будівництвом та ремонтними роботами;
- 2) магазини і бази будматеріалів;
- 3) приватні особи.

Проведено діагностику місця ТОВ «Обіо» на ринку теплоізолюючих матеріалів України.

Скловата та кам'яна вата є найвідомішими матеріалами в Європі, а разом ці матеріали становлять 56 % ринку теплоізоляції. За 2021-2023 роки зросла вартість на мінераловатні теплоізоляційні матеріали через зростання цін на енергетичні та транспортні витрати. Виробництво мінеральної вати, виготовленої зі скловати та кам'яної вати, дуже схоже: від плавлення

сировини до волокнистої структури ізоляційних матеріалів. За допомогою центрифугування та процесу видування виготовляються волокна, які з додаванням органічних пластикових смол валяються та формуються в ізоляційні вироби. На додаток до природного сполучного додається невелика кількість мінерального масла для зв'язування пилу.

На рис. 2.3 представлено драйвери розвитку ринку теплоізоляційних матеріалів.

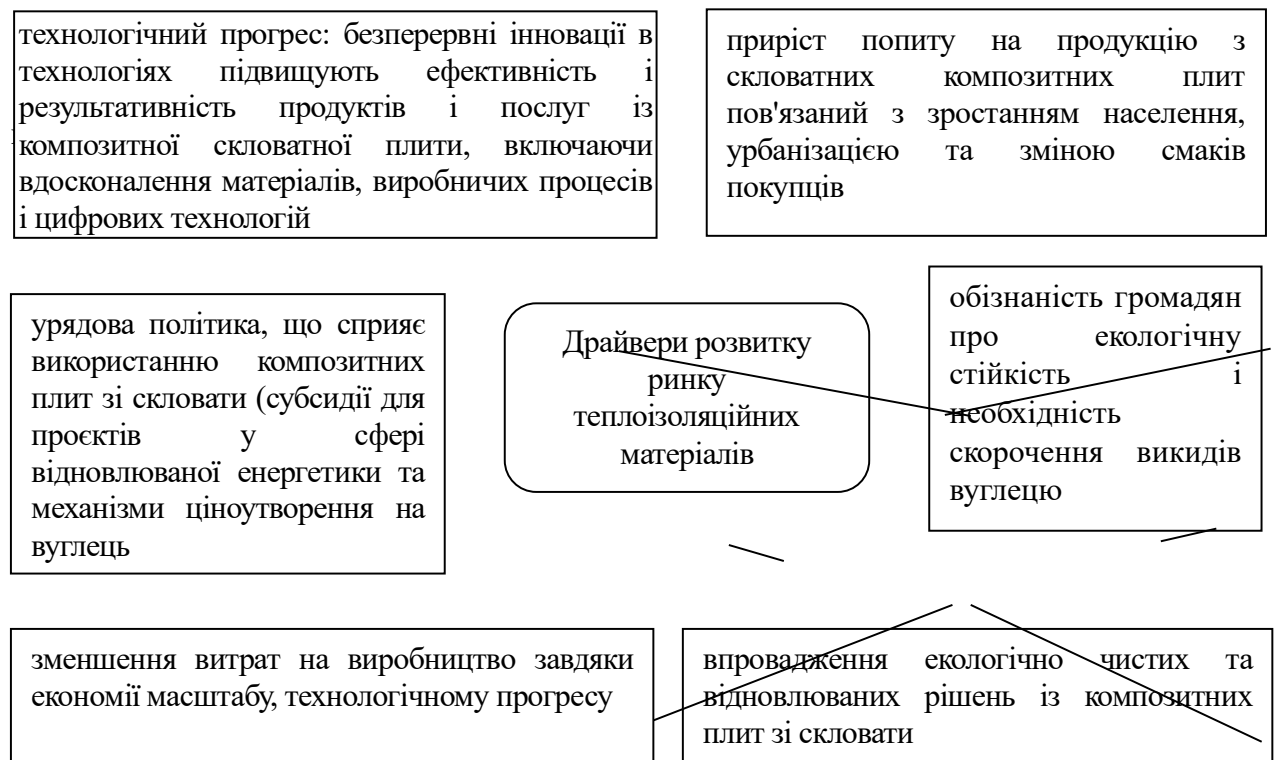


Рис. 2.3. Драйвери розвитку ринку теплоізоляційних матеріалів в Україні

Джерело: узагальнено автором на основі [4, 56].

Обмеження ринку скловатних композитних плит:

1. Вимагає великих вкладень для початку виробництва теплоізоляційних матеріалів.
2. Труднощі з переривчастістю та надійністю деяких рішень зі скловатних композитних плит, наприклад сонячної та вітрової енергії, створюють проблеми, особливо в регіонах із непостійними погодними умовами.

3. Конкуруючі технології, а саме: викопне паливо та ядерна енергія, створюють проблеми для впровадження рішень із композитних плит зі скловати.

4. Збої в ланцюзі постачання, такі як дефіцит критично важливих матеріалів або компонентів, можуть вплинути на доступність і вартість рішень зі скловатних композитних плит.

Таким чином, для розвитку ринку теплоізоляційних матеріалів в Україні створено всі умови. На рис. 2.4 продемонстровано динаміку кількості підприємств, що функціонують за КВЕДом 23.99.

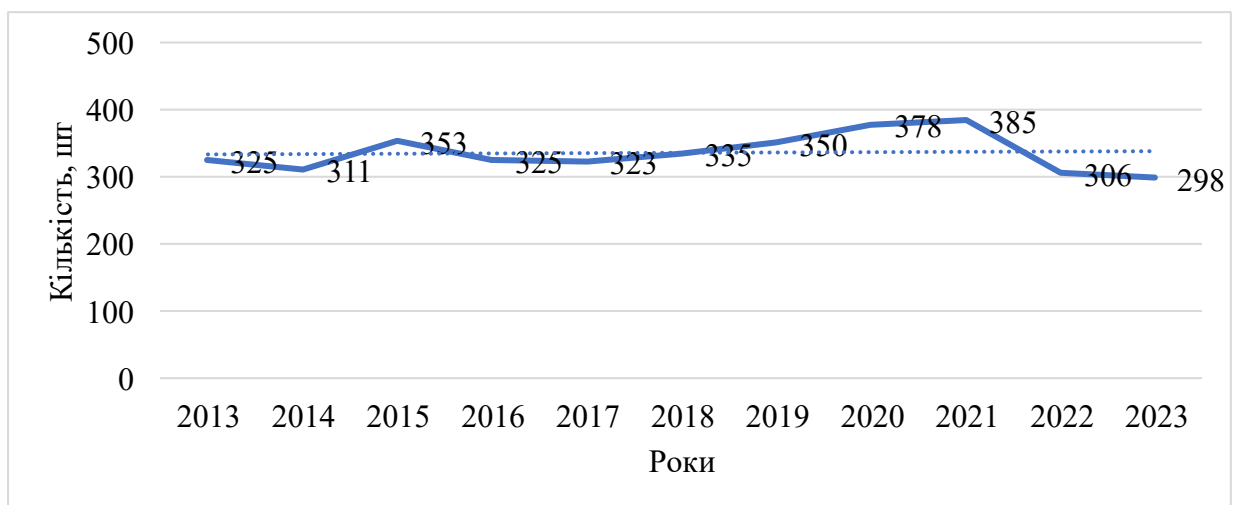


Рис. 2.4. Динаміка підприємств, що виготовляють неметалеві мінеральні вироби за 2013-2023 роки

Джерело: сформовано за [50].

З 2014 року кількість підприємств, що виготовляють неметалеві мінеральні вироби зросла з 311 в 2014 році до 385 2021 році, тобто на 23,70 % (74 од.), що підтверджує важливість діяльності підприємств галузі. Воєнні дії в Україні призвели до скорочення кількості підприємств галузі до 306 в 2022 році та 298 в 2023 році, тобто на 20,52 % та 22,60 %.

В умовах ринку подальша ефективність діяльності підприємства перебуває в тісному зв'язку з раціональним формуванням і розподілом отриманих у попередні періоди результатів. Прибутки підприємств залежать від успішного управління ризиками та невизначеність підприємців.

У табл. 2.1 розраховано доходи, витрати та прибуток підприємств, що виготовляють неметалеві мінеральні вироби за 2021-2023 роки.

Таблиця 2.1

Оцінка прибутку підприємств, що виготовляють неметалеві мінеральні вироби, за 2021-2023 роки

Показники	2021	2022	2023	Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
				+, -	%
Виручка	60829528,7	14605576,1	29322024,5	-31507504,2	-51,80
Загальні доходи	64152543,0	15897086,1	34671887,6	-29480655,4	-45,95
Загальні витрати	59599760,6	16584752,1	31767050,0	-27832710,6	-46,70
в т.ч. собівартість	50927849,1	11489273,7	23116920,6	-27810928,5	-54,61
Чистий прибуток (збиток)	4552782,4	-687666,0	2904837,6	-4262294,8	-36,20

Джерело: сформовано автором за даними [50].

Зниження ділової активності підприємств, що виготовляють неметалеві мінеральні вироби, в 2022 році спричинило збиток в розмірі 687666,0 тис. грн., оскільки сукупні витрати перевищували сукупні доходи на 4,33 %. У 2023 році чистий прибуток підприємств дещо стабілізувався і становив 2904837,6 тис. грн., що на 36,20 % нижче ніж в 2021 році. Отже, підприємства змогли адаптуватися до нових реалій, оптимізували свої витрати та збільшили доходи.

На рис. 2.5 наведено динаміку обсягів виробництва та реалізації щодо неметалевих мінеральних виробів.

Рис. 2.5 ілюструє стійке зростання обсягів виробництва та реалізації неметалевих мінеральних виробів з 2018-2021 років, що пов'язано з зростанням популярності цих виробів у населення.

Під час пандемії COVID-19 продажі скла та інших неметалевих корисних копалин різкіше впали продуктів, ніж в інших виробництвах, але вони також швидше відновлювалися. До кінця 2020 року продажі скла та інших неметалевих корисних копалин повернулися до допандемічного рівня. Як експорт, так і імпорт, однак, залишився нижчим, ніж у 2019 році, з помітним зрушенням у бік виробів з рослинного волокна, вуглецеві волокна, мінеральна вата, можливо, пов'язані з виробництвом захисного обладнання.

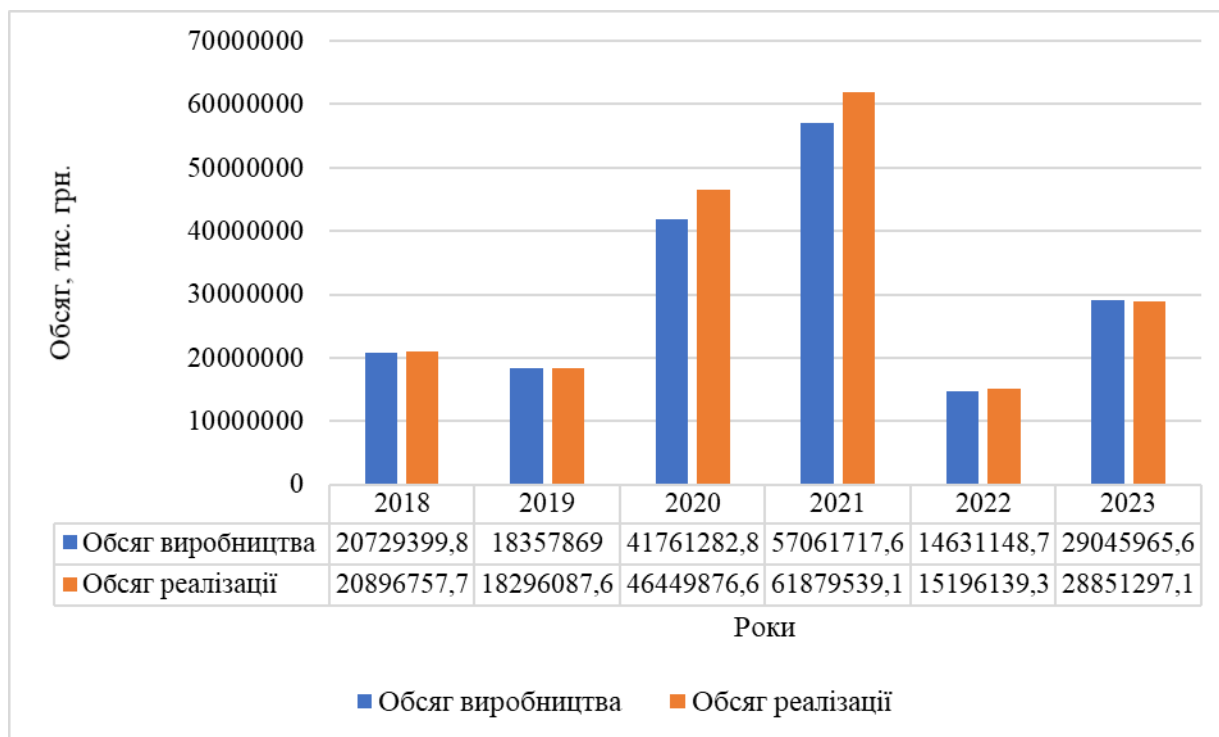


Рис. 2.5. Обсяги виробництва та реалізації неметалевих мінеральних виробів в Україні за 2018-2023 роки

Джерело: сформовано за [50].

У 2021 році на ринку теплоізолюючих матеріалів зафіксовано максимальний обсяг виробництва - 57061717,6 тис. грн. та обсяг продажу 61879539,1 тис. грн.

За 2 роки війни в Україні обсяг виробництва теплоізолюючих матеріалів скоротився на 28015752 тис. грн. (49,10 %), а та обсяг продажу – на 33028 242 тис. грн. (53,38) відносно 2021 року.

У 2023 році підприємства галузі частково зросли наростити обсяги виробництва та реалізації, які зросли в 1,99 рази та 1,90 рази відповідно відносно 2022 року та перебувають на рівні 2019 року.

На рис. 2.6 наведено динаміку працівників, задіяних у виробництві неметалеві мінеральні вироби.

У 2013-2018 роках спостерігався приріст працівників у сфері виробництва неметалевих мінеральних виробів на 268 ос. (3,37 %), що викликано приростом підприємств на 3,08 % та пожвавленням на ринку.

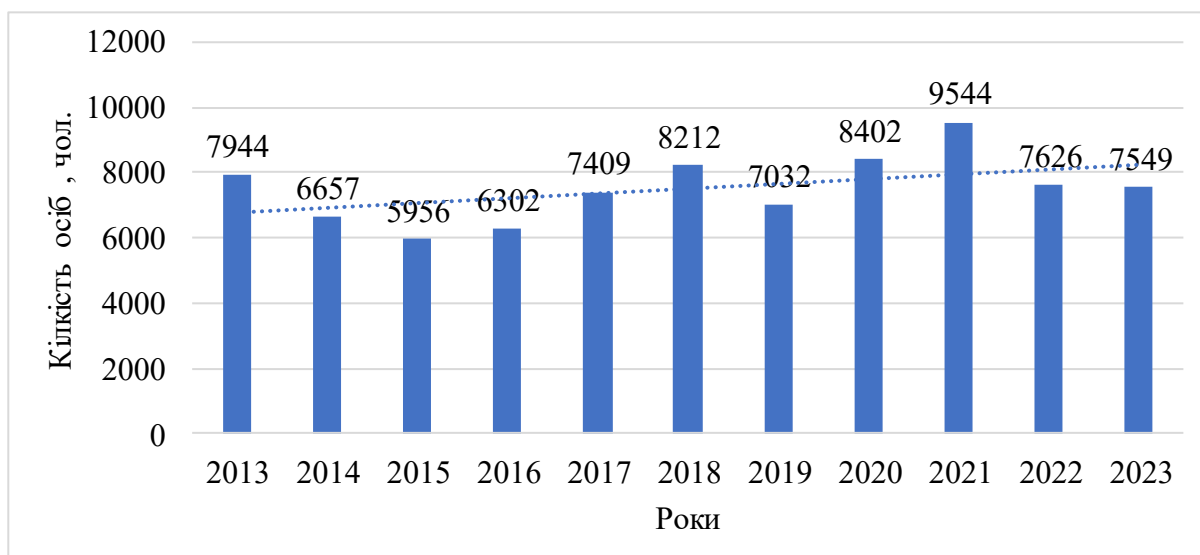


Рис. 2.6. Забезпечення працівниками у сфері виробництва неметалевих мінеральних виробів

Джерело: сформовано за [50].

У 2021 році зафіксовано найбільше працівників 9544 осіб, які працювали на 385 підприємствах. У 2023 році працювало 7549 осіб на 298 підприємствах, що менше на 1995 осіб (20,90 %) відносно 2021 року.

На рис. 2.7 продемонстровано витрати на персонал підприємств галузі.

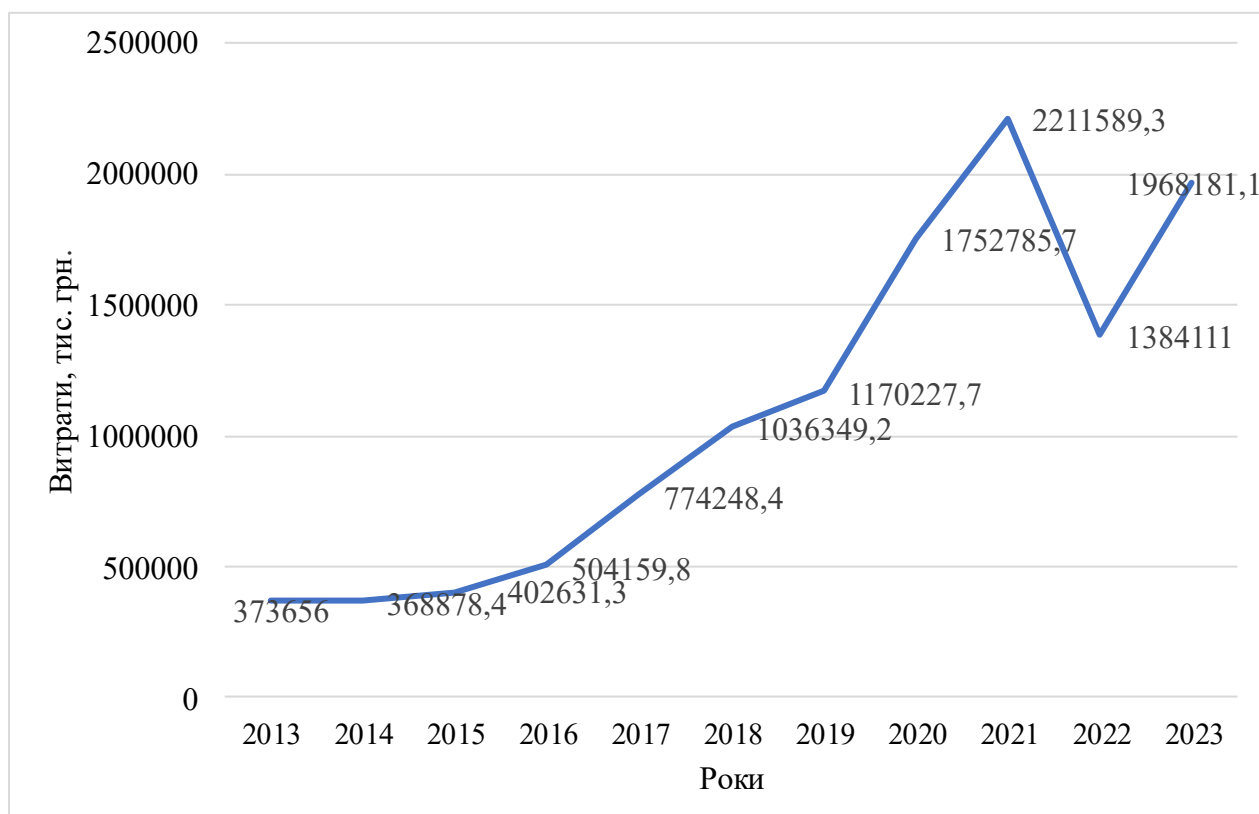


Рис. 2.7. Динаміка витрат на персонал [50]

З 2013 року до 2021 року витрати на персонал підвищилися на 1 837 933,3 тис. грн. чи в 5,92 рази більше, що пов'язано з збільшенням персоналу та приростом заробітної плати. У 2022 році витрати на персонал становили лише 62,58 % від витрат за 2021 рік, що викликано війною. У 2023 році ситуація дещо стабілізувалася, адже ці витрати підвищилися на 42,20 % відносно 2022 року, але вони становлять лише 89,00 % відносно 2021 року

Аналіз ключових показників ринку теплоізоляційних матеріалів в Україні свідчить, що створено умови для розвитку цього ринку, а ринок поступово відновлює свою роботу в умовах воєнного стану та має великі перспективи розвитку в після воєнний період. Основна проблема, з якою стикається промисловість неметалевої мінеральної продукції є енергоємність, тому ключовими сферами управління зниження впливу навколишнє середовище.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Обіо»

Діагностика економічного стану господарюючого суб'єкта передбачає аналіз показників, що характеризують наявність і використання його ресурсів, платоспроможність, ліквідність та фінансові перспективи. Фінансовий стан залежить від результатів його діяльності. У випадку одержання від операційної діяльності прибутку, вивільняються фінансові ресурси для їх вкладення в оновлення та розширення виробничих потужностей господарюючого суб'єкта.

У табл. 2.2 представлено основні показники економічної активності ТОВ «Обіо» за 2021–2023 роки.

За 2021-2023 роки ефективність застосовування основних виробничих потужностей підвищилася, оскільки фондоддача збільшилася на 1,17 пункти (49,16 %), а фондомісткість зменшилась на 0,14 пунктів (33,33 %) відносно 2021 року. Фондоозброєність знизилася на 179,14 тис. грн./ос. або на 12,05 %

порівняно з 2021 роком. За 2021-2023 роки зафіксовано приріст середньорічної вартості активів на 0,37 %, що викликано збільшенням оборотних активів на 41,90 % та зменшенням середньорічної вартості необоротних активів 18,71 % відносно 2021 року.

Таблиця 2.2

Оцінка економічної активності ТОВ «Обіо» за 2021–2023 роки

Показник	Рік			Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	+/-	%
Чистий дохід, тис. грн.	1359855	1085119	1645146	285291	20,98
Валовий прибуток, тис. грн.	577738	344423	635340	57602	9,97
Чистий прибуток, тис. грн.	315995	161714	270241	-45754	-14,48
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	853920	807395	857041	3121	0,37
Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	570766	520519	463956	-106810	-18,71
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	276040	285498	391707	115667	41,90
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	383	377	354	-29	-7,57
Фондовіддача	2,38	2,08	3,55	1,17	49,16
Фондомісткість	0,42	0,48	0,28	-0,14	-33,33
Фондоозброєність, тис.грн /ос.	1490,25	1380,69	1310,61	-179,14	-12,05
Продуктивність праці, тис.грн. /ос.	3550,54	2878,30	4647,31	1096,77	30,89
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	4,93	3,81	4,20	-0,73	-14,81
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,28	0,37	0,45	0,17	60,71
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,72	0,63	0,55	-0,17	-23,61
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,03	0,05	0,02	-0,01	-33,33
Рентабельність основних засобів, %	5,54	3,11	5,87	0,33	X

Джерело розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства.

За 2021-2023 роки коефіцієнт зносу основних засобів збільшився з 0,28 в 2021 році до 0,45 в 2023 році, тобто на 0,17 чи на 60,71 %. При цьому коефіцієнт придатності знизився з 0,72 в 2021 році до 0,55 в 2023 році, тобто на 23,61 %. За 2021-2023 роки коефіцієнт оновлення основних засобів знизився з 0,03 в 2021 році до 0,02 в 2023 році, тобто на 33,33 %. За 2021-2023 роки рентабельність

основних засобів зростає з 5,54 % в 2021 році до 5,87 %, що означає приріст ефективності їх використання.

У 2023 році чистий прибуток ТОВ «Обіо» досяг 270241 тис. грн., що на 45754 тис. грн. (14,48 %) менше відносно 2021 року.

Ефективність праці зростає, адже продуктивність праці підвищилася порівняно з 2021 роком на 1096,77 тис. грн. / особу (30,89 %). На зміну цього показника вплинуло зниження середньооблікової чисельності персоналу на 7,57 % та приріст виручки на 20,98 %.

За 2021-2023 роки коефіцієнт оборотності оборотних активів має стабільну тенденцію до зниження на 0,73 пункти (14,81 %), що підтверджує приріст перетворення оборотних активів у грошову кошти.

У табл. 2.3 представлено аналіз доходів і витрат ТОВ «Обіо».

Таблиця 2.3

Динаміка доходів і витрат ТОВ «Обіо» за 2021-2023 роки

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р	
	2021	2022	2023	+, -	%
Чистий дохід від реалізації	1359855	1085119	1645146	285291	20,98
Собівартість реалізації	782117	740696	1009806	227689	29,11
Валовий: прибуток	577738	344423	635340	57602	9,97
Інші операційні доходи	2066	25172	17075	15009	8,26 р.б.
Адміністративні витрати	32200	30738	38220	6020	18,70
Витрати на збут	148256	119884	273300	125044	84,34
Інші операційні витрати	22967	24254	17822	-5145	-22,40
Інші фінансові доходи	3340	3720	6400	3060	91,62
Інші доходи	1066	479	-	-1066	-
Інші витрати	-	-	2421	2421	-
Фінансові витрати	421	69	62	-359	-85,27
Фінансовий результат до оподаткування	380366	198849	326990	-53376	-14,04
Податок на прибуток	64371	37135	56749	-7622	-11,84
Чистий фінансовий результат	315995	161714	270241	-45754	-14,48

Джерело: складено автором за даними Звітів про сукупні доходи ТОВ «Обіо».

У 2023 році зафіксовано приріст виручки на 285291 тис. грн. (20,98 %) порівняно з 2021 роком. Відмічаємо, приріст інших операційних доходів на

15009 тис. грн. (в 8,26 рази) та інших фінансових доходів на 3060 тис. грн. (91,62 %) порівняно з 2021 роком.

У 2023 році приріст собівартості становив 227689 тис. грн. (29,11 %). За період збільшилися витрат на збут на 84,34 %, адміністративні витрати на 18,70 %, інші витрати на 2421 тис. грн. відносно 2021 року.

За 2021-2023 роки ТОВ «Обіо» мінімізувало наступні витрати: інші операційні витрати на 5145 тис. грн. (22,40 %) та фінансові витрати на 359 тис. грн. (85,27 %), витрат з податку на прибуток на 7622 тис. грн. (11,84 %) відносно з 2021 року.

За 2021-2023 роки приріст валового прибутку досяг 57602 тис. грн. (9,97 %) відносно 2021 року, що означає ефективне управління виробничими витратами. У 2023 р. ТОВ «Обіо» отримало чистий прибуток у розмірі 270241 тис. грн., що на 14,48 % нижче ніж в 2021 році.

У табл. 2.4 представлено динаміку доходів ТОВ «Обіо».

Таблиця 2.4

Динаміка доходів ТОВ «Обіо» за 2021-2023 роки

Показники	Рік			Відхилення 2023 р. до 2021 р	
	2021	2022	2023	+, -	%
Виручка	1359855	1085119	1645146	285291	20,98
Інші операційні доходи	2066	25172	17075	15009	8,26 р.б.
Інші фінансові доходи	3340	3720	6400	3060	91,62
Інші доходи	1066	479	0	-1066	-
Всього доходів	1366327	1114490	1668621	302294	22,12

Джерело: складено автором за даними Звітів про сукупні доходи ТОВ «Обіо».

Позитивним є приріст загальних доходів за 2021-2023 роки на 22,12 % (302294 тис. грн.) відносно 2021 року, що викликано приростом: виручки на 20,98 %, інших операційних доходів в 8,26 рази, інших фінансових доходів на 91,62 %. Однак скоротилися інші доходи на 1066 тис. грн., що підтверджує зниження ділової активності.

У табл. 2.5 наведена структура доходів ТОВ «Обіо».

Таблиця 2.5

Динаміка структури доходів ТОВ «Обіо» за 2021-2023 роки

Показники	Рік			Відхилення 2023 р. до 2021 р
	2021	2022	2023	
Виручка	99,53	97,36	98,59	-0,94
Інші операційні доходи	0,15	2,27	1,03	0,88
Інші фінансові доходи	0,24	0,33	0,38	0,14
Інші доходи	0,08	0,04	0	-0,08
Всього доходів	100,00	100,00	100,00	X

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства.

За 2021-2023 роки структури доходів ТОВ «Обіо» не зазнала суттєвих змін. Переважну частку в структурі доходів займала виручка в 2021 році 99,53 %, в 2022 році 97,36 %, а в 2023 році її частка знизилася до 98,59 %, тобто на 0,94 пункти структури.

Позитивним є приріст частки інших операційних доходів з 0,15 % в 2021 році до 1,03 % 2023 року, тобто на 0,88 пунктів структури та фінансових доходів з 0,24 % до 0,38 % в 2023 році.

На рис. 2.8 проілюстровано структуру витрат ТОВ «Обіо».

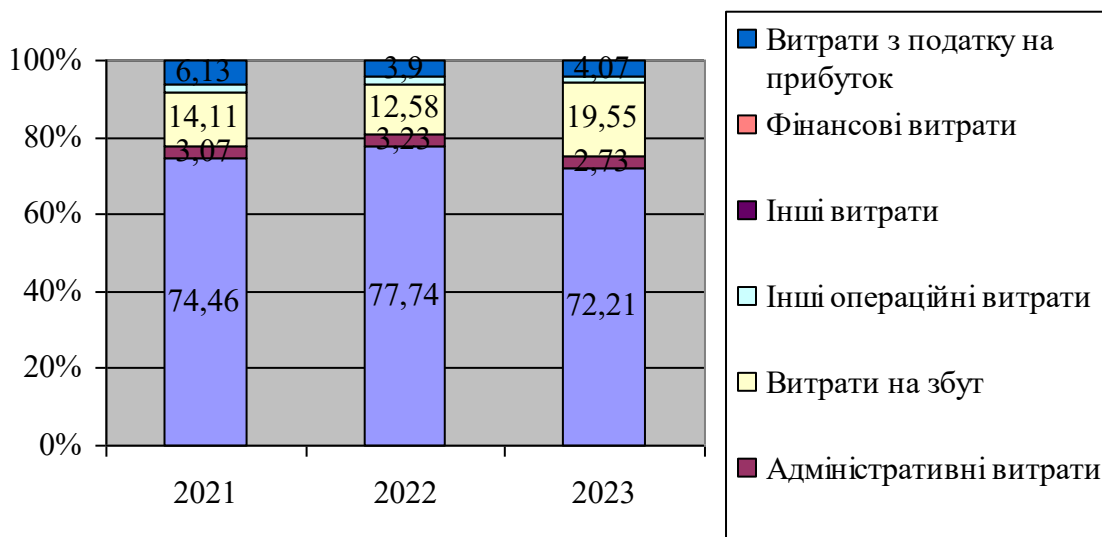


Рис. 2.8. Структура витрат ТОВ «Обіо» за 2021-2023 роки

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності підприємства.

У структурі витрат основну частку займає собівартість, зокрема в 2021 році 74,46 %, а в 2022 році її частка знизилася до 72,21 %.

Найменшу часту в структурі витрат займають фінансові витрати (0,04 % в 2021 році, а в 2023 році 0,0 %) та інші витрати (0,0 % в 2021 році, а в 2023 році до 0,17 %). За 2021-2023 роки зросла частка витрат на збут з 14,11 % в 2021 році до 19,55 % в 2023 році). Це спричинено зниження частки адміністративних витрат з 3,07 % в 2021 році до 2,73 % в 2023 році.

У табл. 2.6 наведено майнове забезпечення ТОВ «Обіо».

Таблиця 2.6

Характеристика майна ТОВ «Обіо» та джерел його формування за балансом за 2021-2023 роки

Показники	На 31.12.2021		На 31.12.2022		На 31.12.2023		Відхилення 2023 р. до 2021 р.		
	тис. грн.	пито -ма вага, %	тис. грн.	пито -ма вага, %	тис. грн.	пито -ма вага, %	+, -	%	п.с.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
АКТИВИ									
1. Необоротні активи:	548192	64,21	492846	64,76	435066	45,65	-113126	- 20,64	-18,56
в т.ч. основні засоби	548192	64,21	492846	64,76	435066	45,65	-113126	- 20,64	-18,56
2. Оборотні активи:	304198	35,63	266797	35,06	516617	54,21	212419	69,83	18,58
в т.ч. запаси	143071	16,76	102111	13,42	153021	16,06	9950	6,95	-0,70
в т.ч. дебіторська заборгованість	23582	2,76	21649	2,84	22137	2,32	-1445	-6,13	-0,44
в т.ч. грошові кошти	133504	15,64	142741	18,76	339238	35,59	205734	2,54 р.б.	19,95
Необоротні активи, утримувані для продажу	1378	0,16	1378	0,18	1378	0,14	-	-	-0,02
ПАСИВИ									
1. Власний капітал	594004	69,57	653718	85,90	693959	72,81	99955	16,83	3,24
в т.ч. зареєстрований капітал	49061	5,75	49061	6,45	49061	5,15	-	-	-0,60
нерозподілений прибуток	544943	63,82	604657	79,45	644898	67,67	99955	18,34	3,85

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. Довгострокові зобов'язання	14521	1,70	12410	1,63	5868	0,62	-8653	-59,59	-1,08
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	245243	28,73	94893	12,47	253234	26,57	7991	3,26	-2,16
БАЛАНС	853768	100,0	761021	100,0	953061	100,0	99293	11,76	X

Джерело: складено на основі Звітів про фінансовий стан ТОВ «Обіо».

За 2021-2023 роки вартість майна зросла на 99293 тис. грн. (11,76 %) порівняно з 2021 роком. Це викликано збільшення вартості оборотних активів – на 212419 тис. грн. (69,83 %) та зменшенням вартості необоротних активів на 113126 тис. грн. (20,64 %) порівняно з 2021 роком.

За 2021-2023 роки структура майна зазнала суттєвих змін. Так в 2021-2022 роках переважну частку в структурі майна займали необоротні активи – 64,21 % в 2021 році, в 2022 році їх частка зросла до 64,76 %. За 2023 рік їх частку в структурі майна знизилася до 45,65 %, що викликано перевищенням темпів приросту оборотних активів над необоротними.

За 2021-2023 роки частка оборотних активів зросла з 35,63 % в 2021 році до 54,21 % в 2023 році, що викликано їх приростом за період на 69,83 %. Позитивним є скорочення структури майна дебіторської заборгованості 6,13 %, частка якої знизилася з 2,76 % в 2021 році до 2,32 % в 2023 році.

Позитивним є зростання частки в структурі майна грошових коштів з 15,64 % 2021 році до 35,59 % в 2023 році, що викликано їх зростанням на 205734 тис. грн. (2,54 рази).

У структурі пасивів власний капітал збільшився на 99955 тис. грн. (16,83 %), що призвело зростання його частки в структурі капіталу на 3,24 пункти структури з 69,57 % в 2021 році до 72,81 % в 2023 році. В 2023 р. відбулося зростання поточних зобов'язань на 7991 тис. грн. (3,26 %) порівняно з 2021 роком, але в загальній структурі капіталу їх частка знизилася з 28,73 % в 2021 році до 26,57 % в 2023 році. За 2021-2023 роки довгостроковий капітал

скоротився на 8 653 тис. грн. (59,59 %), а його частка в структурі капіталу знизилася з 1,70 % в 2021 році до 0,62 % в 2023 році.

У Додатка Б представлено баланс ліквідності ТОВ «Обіо» за 2021-2023 роки.

У 2023 році в структурі майна ТОВ «Обіо» переважали важколіквідні активи 64,37 %, але з 2021 року спостерігається тенденція до їх зниження до 45,00 % в 2023 році. Зв 2021-2023 роки суттєво зросла частка абсолютно ліквідних активів з 15,64 % в 2021 р. до 35,59 %. Структура джерел формування майна також зазнала суттєвих змін:

- 1) частка найтерміновіших зобов'язань знизилася з 28,70 % в 2021 році до 26,56 % в 2023 році;
- 2) частка короткострокових пасивів зменшилася з 0,03 % до 0,01 %;
- 3) частка довгострокових пасивів знизилася з 1,70 % до 0,62 %;
- 4) частка постійних пасивів зросла з 1,70 % до 0,62 %.

Співвідношення майна і джерел його утворення на кінець 2021 року за даними Додатку Б:

$$133504 \leq 245052 \quad 23582 \geq 191 \quad 147111 \geq 14521 \quad 549570 \leq 594004.$$

Таким чином перша нерівність не виконуються та мають протилежний знак, тому ліквідність балансу на початок періоду є не абсолютною, але є високою.

Співвідношення на кінець 2023 року:

$$339238 \geq 253124; \quad 22137 \geq 110; \quad 155242 \geq 5868; \quad 436444 \leq 693959.$$

Таким чином на кінець 2023 року виконуються всі нерівності, тому ліквідність балансу є абсолютною.

Результати оцінювання фінансового стану ТОВ «Обіо» представлено в табл. 2.7.

Значення коефіцієнту покриття свідчить, що в 2021 році на 1 грн. поточних зобов'язань припадало 1,24 грн. оборотних активів, тобто підприємство може повністю погасити поточні заборгованості перед контрагентами. За 2021-2023 роки коефіцієнт покриття зріс на 0,80 пункти

(64,52 %), що засвідчує збільшення ліквідності та платоспроможності.

Таблиця 2.7

Динаміка показників оцінки фінансового стану ТОВ «Обіо»

за 2021-2023 роки

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р	
	2021	2022	2023	+, -	%
1. Коефіцієнт покриття	1,24	2,81	2,04	0,80	64,52
2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,65	1,73	1,43	0,78	2,20 р.б.
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,54	1,50	1,34	0,80	2,48 р.б.
4. Чистий оборотний капітал	58955	171904	263383	204428	4,47 р.б.
5. Коефіцієнт автономії	0,70	0,86	0,73	0,03	4,29
6. Коефіцієнт фінансової стійкості	2,29	6,09	2,68	0,39	17,03
7. Коефіцієнт фінансової залежності	1,44	1,16	1,37	-0,07	-4,86
8. Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	0,15	0,60	0,50	0,35	3,33 р.б.
9. Коефіцієнт оборотності активів	1,59	1,34	1,92	0,33	20,75
10. Тривалість обороту активів	226	269	188	-38	-16,81
11. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	2,39	1,74	2,44	0,05	2,09
12. Тривалість обороту власного капіталу	151	207	148	-3	-1,98
13. Рентабельність продукції	40,40	21,83	26,76	-13,64	X
14. Рентабельність операційної діяльності	38,09	21,38	22,78	-15,31	X
15. Рентабельність власного капіталу	6,68	3,19	4,85	-1,83	X

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ТОВ «Обіо».

Коефіцієнт швидкої ліквідності за період зріс на 0,78 (2,20 рази) та перевищує оптимальне значення в 2021-2023 роках, що підтверджує платоспроможності підприємства. Робочий капітал за 2021-2023 роки зріс на 204428 тис. грн. (в 4,47 рази) і в 2023 році має позитивне значення 263383 тис. грн., що підтверджує високу платоспроможність підприємства.

ТОВ «Обіо» є фінансово стійким і за 2021-2023 роки його стійкість поліпшилась на 4,29 %, що підтверджує ефективне управління фінансовими ресурсами. Значення коефіцієнту автономії перевищує нормативного значення ($>0,5$), що підтверджує факт незначної незалежності від залученого капіталу. Коефіцієнту автономії станом на 31.12.2021 року становив 0,70. За 2021-2023 роки коефіцієнт автономії зріс до 0,73. Станом на 31.12.2023 року на 1 грн майна припадає 0,73 грн. власного капіталу.

У 2023 році коефіцієнт фінансової стійкості зріс на 0,39 пункти (17,03 %), коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами підвищився на 0,35 пункти (3,33 рази). відносно з 2021 р., що означає зниження залученого капіталу. А показник фінансової залежності скоротився з 1,44 в 2021 році до 1,37 в 2023 році.

У 2023 році коефіцієнт оборотності активів збільшився на 0,33 пункти (20,75 %), що означає приріст ефективності використання ресурсів ТОВ «Обіо» за 2021-2023 роки, що зумовило збільшення швидкості їх обороту в 2023 році на 38 днів. Коефіцієнт оборотності власного капіталу зріс на 0,05 пункти (2,09 %) відносно з 2021 р, що є позитивною тенденцією, яка спричинила приріст швидкості його обороту в 2023 році на 3 дні.

У 2023 році показники рентабельності знизилися через скорочення чистого прибутку на 14,48 % відносно 2021 року. За 2021-2023 роки рентабельність господарської діяльності знизилася на 15,31 %, рентабельність виробництва – на 13,64 %, рентабельність власного капіталу - на 1,83 %. відносно 2021 року. ТОВ «Обіо» слід внести коригування в цінову політику та мінімізувати витрати.

Оцінка фінансового стану ТОВ «Обіо» свідчить, що діяльність є прибутковою, рентабельною. Однак, враховуючи реалії воєнного стану в Україні, топ менеджменту слід розробити заходи для підтримання прибутковості діяльності та збереження частки ринку.

2.3. Оцінка системи управління персоналом ТОВ «Обіо»

Створення міцної основи кадрової роботи є базисом підтримки успіху господарюючого суб'єкта. Розуміння основ людських ресурсів є важливим, адже від найму та відбору до управління продуктивністю тощо. В успішних організаціях існує задокументована ідея кадрової політики, кадрові процеси, заходи та норми їх здійснення. Якщо власники бізнесу дійсно зацікавлені в кадрах, то вони повинні зробити ряд кроків, щоб розробити кадрову політику відповідно до стратегії господарюючого суб'єкта.

Управління персоналом на ТОВ «Обіо» здійснює відділ кадрів, який є вирішує питання у сфері управління персоналом згідно з кадровою політикою та HR відділ, який відповідає за підбір і адаптацію персоналу.

Кадрова політика ТОВ «Обіо» зафіксована в наступних документах: Статут ТОВ «Обіо», колективний договір, положення про атестацію персоналу, трудовий контракт. Так реалізується система підходів, принципів і методів, заходів, норм, традицій, звичаїв, в культурі підприємства в цілому та інші елементи, що визначають відносини суб'єктів всередині підприємства та використовуються в управлінні.

Політика управління персоналом розробляється на базі стратегії підприємства та принципів управління персоналом. Кадрова політика в стратегії підприємства базується на законах всієї політики, її напрямів і завдань і визначаються цілями організації та її реалізація забезпечується за рахунок реалізації цілого комплексу персоналу технології через організаційно-економічний механізм людських ресурсів управління. Проста й ефективна система оцінювання, яка наголошує на постійному професійному розвитку, покращує загальну ефективність фірми. Однак процес оцінки ефективності повинен тривати протягом року.

Керівництво ТОВ «Обіо» керується такими методами управління кадрами як: економічні, організаційно адміністративні, соціально-психологічні (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Методи управління персоналом на ТОВ «Обіо» та їх характеристика

<i>Вид методу</i>	<i>Різновид</i>	<i>Застосування</i>
Організаційно-адміністративні	Створення структури управління	Структура управління та склад персоналу формуються директором, формування посадових інструкцій, положень, стандартів займається відділ кадрів під керівництвом директора
	Видання наказів організаційний	Директор ТОВ «Обіо» видає розпорядчі документи (накази) щодо управління персоналом
	Організаційний вплив	Підбір та розстановку персоналу реалізує HR відділ
Економічні	Планування	Планування персоналу та формування кадрового резерву реалізує HR відділ
	Матеріальне стимулювання	і виплата працівникам премій, доплата за стаж, виконання плану
	Економічні норми та нормативи	Встановлення норм щодо виробітку та продуктивності праці для працівників
Соціально-психологічні	Підвищення мотивації	на кожен квартал розробляється план, в кінці кожного місяця підводяться підсумки і виділяють працівників
Соціально-психологічні	Підвищення кваліфікації	Працівникам, які добре проявили себе в трудовій діяльності, пропонується підвищення кваліфікації та кар'єрне зростання
	Запобігання та усунення конфліктних ситуацій	Оперативне реагування на конфліктні ситуації в колективі, практикується організація корпоративних свят

Джерело: складено автором за даними підприємства.

Організаційно-адміністративні методи системи управління ТОВ «Обіо» базуються на розробці внутрішній нормативних актів, що регламентують діяльність підприємства.

Економічні методи управління персоналом передбачають аналіз, ціноутворення та планування, дані обов'язки покладені на співробітників бухгалтерії та фінансового відділу ТОВ «Обіо».

Соціально-психологічні методи ґрунтуються на оцінці клімату в колективі та стимулюванню створення гармонійного середовища для праці.

Проведено оцінку забезпеченості персоналом ТОВ «Обіо» (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Структура трудових ресурсів ТОВ «Обіо» за категоріями персоналу

Категорії персоналу	2021 рік		2022 рік		2023 рік		Відхилення 2023 р. до 2021 р.
	Кіл-ть осіб	частка, %	Кіл-ть осіб	частка, %	Кіл-ть осіб	частка, %	
Середньо-облікова чисельність працівників	383	100,00	377	100,00	354	100,00	-7,57
Керівники	17	4,44	16	4,24	15	4,24	-11,76
Спеціалісти та службовці	58	15,14	52	13,80	49	13,84	-15,52
Робітники	308	80,42	309	81,96	290	81,92	-5,84

Джерело: складено автором за даними звітності підприємства.

Отже за період з 2021 року до 2023 р. чисельність працівників знизилася на 29 осіб (7,57 %). Кількість робітників у 2023 році порівнянні з 2021 роком зменшилася на 18 осіб (5,84 %), а кількість керівників – на 2 особу (11,76 %), а службовців – на 9 особи (15,52%).

У табл. 2.10 проаналізовано структура працівників.

Таблиця 2.10

Склад та структура персоналу ТОВ «Обіо» за 2021-2023 роки

Показники	Роки						Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	2021		2022		2023			
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	%	п.с.
Середньооблікова чисельність персоналу	383	100,0 0	377	100,0 0	354	100,0 0	-7,57	–
в т.ч.:	-	-	-	-	-	-	-	-
– управлінський персонал	75	19,58	68	18,04	64	18,08	-14,67	-1,50
– виробничий персонал	308	80,42	309	81,96	290	81,92	-5,84	1,50

Джерело: складено автором за даними звітності підприємства.

У структурі персоналу переважає виробничий персонал, який займає 80,42 % в 2021 році та 81,96 % в 2023 році, тобто за період в структурі персоналу зросло на 1,50 пункти структури. Управлінський персонал зменшився на 11 осіб (14,67 %), що призвело до його зменшення в структурі персоналу з 19,58 % в 2021 році до 18,04 % в 2023 році.

У табл. 2.11 проаналізовано вікова структура працівників.

Таблиця 2.11

Вікова структура персоналу ТОВ «Обіо» за 2021-2023 роки

Показники	Роки						Відхилення 2021 до 2023	
	2021		2022		2023			
	осіб	частка, %	осіб	частка, %	осіб	частка, %	%	п.с.
Всього працівників	383	100,00	377	100,00	354	100,00	-7,57	—
з них: до 30 років	169	44,13	124	32,89	117	33,05	-30,77	-11,08
31–45 років	91	23,76	103	27,32	85	24,01	-6,59	0,25
46–55 років	85	22,19	97	25,73	91	25,71	7,06	3,52
старші 56 років	38	9,92	53	14,06	61	17,23	60,53	7,31

Джерело: складено автором за даними звітності підприємства.

Вікова структура персоналу за 2021-2023 роки зазнала суттєвих змін. У 2021 році у структурі персоналу переважали працівники віком до 30 років – 44,13 %, віком 31-45 років – 23,76 %. З початком повномасштабного вторгнення РФ на територію України частка вікової групи до 30 років знизилася до 33,05 %, а частка працівників віком від 56 років зросла до 17,23 %.

У табл. 2.12 проаналізовано статеву структуру працівників.

Таблиця 2.12

Склад та структура персоналу за статтю ТОВ «Обіо» за 2021-2023 роки

Показники	Роки						Відхилення 2023 р. до 2021 рр.	
	2021		2022		2023			
	осіб	частка , %	осіб	частка, %	осіб	частка, %	%	пунктів структури
Всього працівників	383	100,00	377	100,00	354	100,00	-7,57	—
– жінки	92	24,02	74	19,63	66	18,64	-28,26	-5,38
– чоловіки	291	75,98	303	80,37	288	81,36	-1,03	5,38

Джерело: складено автором за даними звітності підприємства.

Отже, чоловіча частина колективу становить більшість, а саме в 2021 році 75,98 %, а в 2022 році 81,36 %. Приріст за період становить 5,38 пункти структури, що пов'язано з тим, що темпи скорочення кількості чоловіків перевищували темпи скорочення жінок у колективі. Працівників жіночої статі за

2021-2023 роки зменшилося на 26 осіб (7,57 %), що призвело до їх зменшення в структурі персоналу на 5,38 пункти структури (24,02 % в 2021 році до 18,64 % в 2023 році).

У табл. 2.13 наведено показники руху персоналу ТОВ «Обіо».

Таблиця 2.13

Показники руху персоналу на ТОВ «Обіо» за 2021-2023 роки

Показники	Роки			Відхилення 2023 до 2021 рр.	
	2021	2022	2023	+/-	%
1. Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	383	377	354	-29	-7,57
2. Прийнято працівників, осіб	9	7	15	6	66,67
3. Вибуло працівників, осіб, у тому числі:					
– за власним бажанням	12	22	31	19	2,58 р.б.
– за порушення дисципліни	1	2	1	-1	-50,00
– по скороченню штатів	-	-	-	-	-
– з інших причин	2	6	6	4	3 р.б.
4. Коефіцієнт прийняття кадрів	0,023	0,019	0,088	0,065	3,83 р.б.
5. Коефіцієнт вибуття кадрів	0,039	0,080	0,107	0,068	2,74 р.б.
6. Коефіцієнт плинності кадрів	90,86	81,73	82,31	-8,55	X

Джерело: складено автором за даними звітності підприємства.

Коефіцієнт приймання на роботу зріс за 2021-2023 роки на 0,065 пункти в 3,83 рази більше порівняно з 2021 роком, адже було прийнято 31 нових працівників.

Коефіцієнт обороту зі звільнення зріс на 0,068 в 2023 році до 0,088, тобто в 2,74 рази більше порівняно з 2023 роком, оскільки за 2021-2023 роки було звільнено 83 особи через воєнний стан і мобілізацію в Україні. Найбільше осіб було звільнено в 2023 році – 38 осіб, що пов'язано з їх виїздом закордон та призовом до лав ЗСУ через війну в Україні. При цьому коефіцієнт плинності кадрів зріс на 8,55 пункти. Тобто спостерігається тенденція до збільшення плинності кадрів на підприємстві.

У табл. 2.14 розраховано рівень продуктивності праці на ТОВ «Обіо».

Продуктивність праці виробничого персоналу зросла за 2021-2023 роки на 45,17 %. Позитивною тенденцією є зростання середньоденної продуктивності праці виробничого персоналу на 74,88 % та

середньогодинної продуктивності праці виробничого персоналу на 76,92 %. Це свідчить про підвищення ефективності праці персоналу навіть у умовах воєнного стану.

Таблиця 2.14

Рівень продуктивності праці на ТОВ «Обіо» за 2021-2023 роки

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р., %
	2021	2022	2023	
Продукція у порівняльних цінах, тис. грн.	1359855	1085119	1645146	20,98
Середньооблікова чисельність штатних працівників	383	377	354	-7,57
Середньорічна чисельність виробничого персоналу	308	309	290	-5,84
Загальна кількість людино-годин, відпрацьованих всіма працівниками	772128	543840	590040	-23,58
Середньорічна продуктивність праці працівників, тис. грн. / особу	3550,54	2878,30	4647,31	30,89
Середньорічна продуктивність праці виробничого персоналу, тис. грн./особу	4415,11	3511,71	5672,92	28,49
Середньоденна продуктивність праці виробничого персоналу, тис. грн. / особу	17,52	15,63	22,51	28,48
Середньогодинна продуктивність праці виробничого персоналу, тис. грн. / особу	2,19	1,95	2,81	28,31

Джерело: складено автором за даними звітності підприємства.

З всіма працівниками підприємства укладений трудовий та колективний договір. На ТОВ «Обіо» використовується тарифна система оплати праці, що ґрунтується на розрахунку заробітної плати на базі тарифних сіток, ставок, схем посадових окладів і тарифно-кваліфікаційних довідників.

На ТОВ «Обіо» персонал працює позмінно, а тривалість зміни – 8 годин. Форма оплати праці на ТОВ «Обіо» погодинна. Виплата заробітної плати проводиться у встановлені строки, не рідше двох разів в місяць: (аванс до 16 числа) та повна виплата (до 03 числа за звітним місяцем).

Система матеріального стимулювання включає на: базовий оклад і преміальні винагороди. У табл. 2.15 представлено аналіз динаміки та структури фонду оплати праці.

Обсяг та структура фонду оплати праці на ТОВ «Обіо»

Складові фонду оплати праці	Роки						Відхилення	
	2021		2022		2023		2023 р. до 2021 р.	
	тис. грн.	частка, %	тис. грн.	частка, %	тис. грн.	частка, %	%	п.с.
Основна заробітна плата	69 036	78,45	67 599	86,20	93 099	83,75	34,86	5,30
Додаткова заробітна плата	13 992	15,90	8 979	11,45	14 418	12,97	3,04	-2,93
Інші заохоч. та компенсаційні виплати	4 972	5,65	1 843	2,35	3 646	3,28	-26,67	-2,37
Всього	88000	100,00	78421	100,00	111163	100,00	26,32	X

Джерело: складено автором за даними звітності підприємства.

Фонд оплати праці за 2021-2023 роки зріс на 23 163 тис. грн. (26,32 %) порівняно з 2021 роком. Це пов'язано підвищенням середньомісячної зарплати кожного з працівників підприємства. Найбільшу частку в структурі ФОПу займає основна заробітна плата, зокрема: 78,45 % в 2021 році та 83,75 % в 2023 році. За 2021-2023 роки основна зарплата зросла на 34,86 %, а додаткова – на 3,04 %. Найменшу частку в структурі ФОПу займають інші заохочувальні та компенсаційні виплати, зокрема: 5,65 % в 2021 році та 3,28 % в 2023 році.

Підсумовуючи зазначимо, що ТОВ «Обіо» має дієву кадрову політику, що дозволила сформувати професійний персонал, який працює на реалізацію стратегічних цілей.

Висновки до розділу 2

1. ТОВ «Обіо» послідовно реалізує стратегію технічного та економічного розвитку, націлену на підвищення конкурентоспроможності продукції і зміцнення позицій підприємства на ринку. За 2021-2023 роки зафіксовано зростання середньорічної вартості активів ТОВ «Обіо» на 3121 тис. грн. (0,37 %), що викликано збільшенням середньорічної вартості оборотних активів на 115667 тис. грн. (41,90 %) та зменшенням

середньорічної вартості необоротних активів на 106810 тис. грн. (18,71 %) відносно 2021 року.

2. За 2021-2023 роки ефективність застосовування основних виробничих потужностей підвищилася, оскільки фондovіддача збільшилася на 1,17 пункти (49,16 %), а фондомісткість зменшилась на 0,14 пунктів (33,33 %). Фондоозброєність знизилася на 179,14 тис. грн./ос. або на 12,05 % відносно 2021 року, що викликано зростання зношеності основних засобів та зменшенням чисельності працівників на 29 осіб.

Позитивним є приріст загальних доходів ТОВ «Обіо» за 2021-2023 роки на 22,12 % (302294 тис. грн.) відносно 2021 року, що викликано приростом: чистого доходу на 20,98 %, інших операційних доходів в 8,26 рази, інших фінансових доходів на 91,62 %. За 2021-2023 роки ТОВ «Обіо» мінімізувало наступні витрати: інші операційні витрати на 5145 тис. грн. (22,40 %) та фінансові витрати на 359 тис. грн. (85,27 %). Однак у 2023 р. ТОВ «Обіо» отримало чистий прибуток на 14,48 % нижче ніж в 2021 році.

4. За 2021 року до 2023 р. чисельність працівників знизилася на 29 осіб (7,57 %). Кількість робітників у 2023 році порівнянні з 2021 роком зменшилася на 18 осіб (5,84 %), а кількість керівників – на 2 особу (11,76 %), а службовців – на 9 особи (15,52%). У структурі персоналу переважає виробничий персонал, а саме: 80,42 % в 2021 році та 81,96 % в 2023 році. Управлінський персонал зменшився на 11 осіб (14,67 %), що призвело до його зменшення в структурі персоналу з 19,58 % в 2021 році до 18,04 % в 2023 році.

Занепокоєння викликає зростання плинності кадрів на ТОВ «Обіо» на 8,55 %, оскільки за 2021-2023 роки було звільнено 83 особи через воєнний стан і мобілізацію в Україні. Найбільше осіб було звільнено в 2023 році – 38 осіб через їх виїздом закордон та призовом до лав ЗСУ через війну в Україні.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМАМИ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ОБІО»

3.1. Організаційно-методичні засади удосконалення управління системою управління персоналом

Концепція менеджменту займає домінуюче місце, тому поняття людського ресурсу управління безпосередньо керівництвом впливає на вдосконалення людського ресурсу та рівень управління підприємством. Топ-менеджери багатьох підприємств не чітко усвідомлюють важливість людського капіталу, і все ще застрягли в етап концепції, що вливання капіталу є рушійною силою сила для розвитку суб'єкта господарювання. А управління людськими ресурсами може принести реальну продуктивність закладу. Застаріла концепції менеджменту призводять до недосконалого і нестандартне управління персоналом системи, які стримують довгостроковий розвиток підприємства.

За результатами діагностики системи управління персоналом на ТОВ «Обіо» ідентифіковано наступні недоліки: недостатнє володіння економічними методами управління персоналом; виробничі підрозділи відчують управлінський тиск не тільки від зверхніх лінійних керівників, але й від функціональних служб; принцип делегування застосовується щодо рутинної роботи; розпорядження не подаються у письмовій формі, а лише в усній.

Рівень підготовки вітчизняних фахівців у вищих навчальних закладах не повністю відповідає сучасним вимогам, оскільки рівень підготовки є низьким та відсутні практичні навички, тому на ринку спостерігається дефіцит кадрів. Механізм персоналом на більшості підприємств є застарілим та не враховує сучасні реалії. Все призводить до формування на підприємствах неефективної системи управління персоналом і їх низького кадрового потенціалу. Тому необхідно вивчати та впроваджувати в практичну сферу

досвід зарубіжних країн в сфері побудови ефективної системи управління персоналом.

Нині у сфері праці діє три основні моделі японська, американська та західноєвропейська. Ці моделі відрізняються підходом до побудови системи управління, методами взаємодії з персоналом і мотивацією працівників.

Американська модель орієнтована на індивідуалізм, тобто кожного працівника розглядають і оцінюють результати його роботи окремо. Ця система управління ґрунтується на традиціях конкуренції та заохоченні робітників з чіткою орієнтацією на прибуток суб'єкта господарювання, оскільки від його величини залежить дохід працівника. Відмінною рисою цієї моделі є чітке формування цілей і задач, висока оплата персоналу та соціальні гарантії [7]. Особлива увагу приділяється розвитку персоналу, оскільки на регулярній основі проходить оцінювання кадрів для кар'єрного просування, оцінка ефективності організації праці, а також оцінка продуктивності працівників.

Зарплата працівникам нараховується за системою «плата за виконання», за якою розмір оплати праці залежить від індивідуальних і групових відмінностей діяльності персоналу. Тобто в США діють системи гнучкої та змінної оплати тощо. Ця модель ґрунтується на стимулюванні праці та постійному удосконаленні організації праці. На американських фірмах ліквідовують вертикальні управлінські ланки, розширюють коло відповідальних осіб за виконання виробничих завдань [3]. Відповідальність результат діяльності переноситься на робочу групу, що відповідає за певну ділянку. Управлінські рішення ухвалюють керівники структурних підрозділів і несуть персональну відповідальність за їх виконання, оскільки поширеною є концепція центрів відповідальності.

Японська модель базується на колективізмі, тобто працівник не виділяється з всього колективу, оцінюється результат діяльності всього персоналу. За цією моделлю при працевлаштуванні працівника детально оцінюються його сильні та слабкі сторони, та визначається посада, яку він

буде займати. В Японії працівників не розділяють на категорії: висококваліфіковані, малокваліфіковані та некваліфіковані. При прийнятті на роботи всі працівники вважаються є некваліфікованими та з ними укладається трудова угода на довгостроковій основі. Працівники постійно підвищують свою кваліфікацію та мають можливість кар'єрного зростання, поширеною є ротації кадрів. Модель базується на ідеї поваги до людей, тобто встановлюється однакове відношення до працівника та до керівника. Всі рішення щодо подальшої діяльності господарюючого суб'єкта приймаються колективно. Крім того, велика увага приділяється психологічному клімату в колективі, тому діє система пільг, премії при одержанні компанією великого прибутку, продаж і здача в оренду житлових будинків працівникам за нижчою ціною, тощо.

За цією моделлю особа, що обіймає керівну посаду має бути спеціалістом, який зможе виконувати будь-яку роботу. Тому підвищення кваліфікації персоналу проводиться в різних сферах. Японська система управління персоналом ґрунтується на традиціях поваги до старших, колективізму, загальної згоди, ввічливості, відданості ідеалам підприємства, довічного найму співробітників, постійної ротації персоналу, створення умов для ефективної колективної праці [7]. На наш погляд, це саме ці складові системи управління персоналом доречно впровадити на вітчизняних підприємствах, оскільки спостерігається низька культура спілкування в колективі, висока плинність кадрів, низький рівень продуктивності праці, незацікавленість у кінцевих результатів діяльності суб'єкта господарювання.

Європейська модель базується на співпраці з університетами та різними спеціалізованими фірмами для розробки індивідуальних навчальних програм для підбору та підвищення кваліфікації персоналу. Робітничий персонал долучають до прийняття управлінських рішень при проведенні нарад з вищим керівництвом, тобто враховується думка всіх членів трудового колективу щодо вирішення проблем соціально-економічного розвитку підприємства.

Управління спрямоване на розвиток персоналу, оскільки розроблені програми підвищення кваліфікації та перепідготовки персоналу, постійне стажування та проведення колективних тренінгів. Гнучка система оплати праці сприяє зростанню продуктивності праці, оскільки застосовуються різні види оплати праці в залежності від рівня кваліфікації, досвіду, володіння новими методами роботи, знання іноземних мов. Кар'єрне зростання можливе лише за умови постійної та безперервної перепідготовки працівника. Проводиться регулярне навчання за окремими спеціалізованими на підприємствах програмами, працівників на постійній основі інформуючи про стан підприємства та нові внутрішні вакансії.

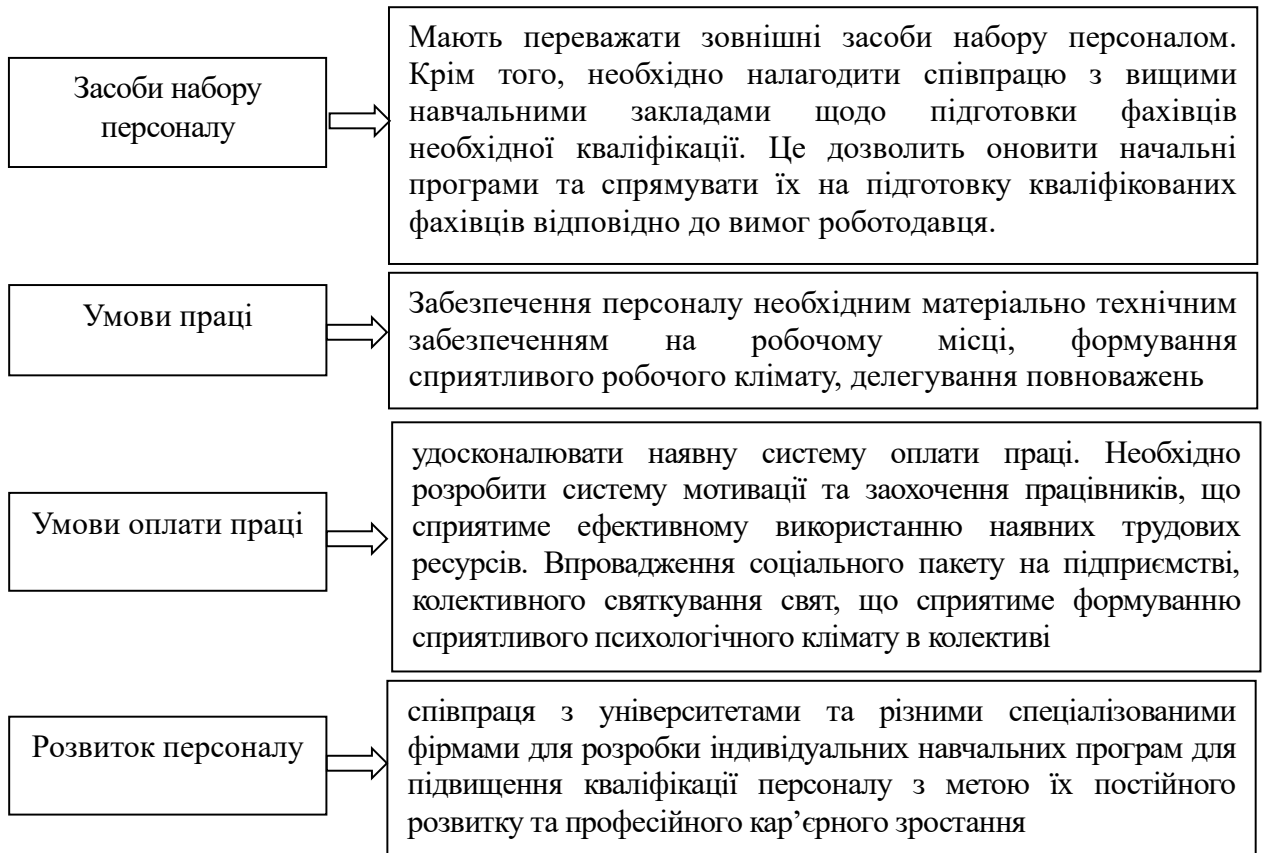
Таким чином, моделі управління персоналом відрізняються між собою мотивацією працівників, методами взаємодії з персоналом і впливу на нього. Спільним для всіх моделей є професійне навчання для підготовки до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування кадрового резерву та вдосконалення структури персоналу.

Узагальнюючи закордонний досвід у сфері побудови ефективної системи управління персоналом, пропонує впровадити в практичну діяльність вітчизняних підприємств такі складові, що представлено на рис. 3.1.

На наш погляд, необхідно використовувати досвід американських корпорацій в частині професійного розвитку та постійного підвищення кваліфікації персоналу, удосконаленні мотиваційних механізмів стимулювання персоналу (удосконалювати наявну систему оплати праці). Необхідно розробити систему мотивації та заохочення працівників, що дозволить збільшити продуктивність праці та зменшить плинність кадрів. Крім того, при прийомі працівника на роботу потрібно його детально ознайомлювати з посадовими обов'язками та відповідальністю за результати його діяльності.

механізми, принципи, форми та методи взаємодії при формуванні, розвитку персоналу	елементи функціональної сфери кадрової роботи	сукупність впливів на організаційну поведінку персоналу
---	---	---

Елементи закордонних систем управління персоналом, що можуть бути впроваджені на вітчизняні підприємства



Джерело: узагальнено автором

Для побудови ефективної системи управління персоналом слід акцентувати уваги на удосконаленні методів атестації та мотивації персоналу з врахуванням сучасних підходів до управління персоналом для формування кваліфікованого персоналу. Крім того, в частині успішних функціонуючих організацій існує задокументована ідея кадрової політики підприємства, кадрові процеси, заходи та норми їх здійснення. Політика управління персоналом розробляється на базі стратегії господарюючого суб'єкта та принципів управління персоналом. Впровадження успішного закордонного досвіду формування системи управління персоналом сприятиме підвищенню ефективності використання персоналу та зростанню прибутковості та рентабельності діяльності вітчизняних господарюючих суб'єктів.

3.2. Напрями підвищення ефективності управління персоналом

У сучасному бізнес-середовищі, яке характеризується швидкими змінами та адаптацією до міжнародних ринків, необхідно змінити менеджмент або також адаптуватися до нових умов ведення бізнесу. У наш час підприємство зосереджене в основному на клієнтах, працівниках і постійне впровадження інновацій, щоб мати можливість конкурувати зі своїми конкурентами та реагувати на вимоги ринку успішно.

За результатами комплексного дослідження механізму управління персоналом на ТОВ «Обіо» виявлено наступні проблемні аспекти (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Проблемні аспекти механізму управління персоналом на ТОВ «Обіо»

Джерело: складено автором за даними підприємства

Результати діагностики системи управління персоналом ТОВ «Обіо» свідчать, що в 2023 році відбулося зменшення чисельності штатних працівників, що пов'язано з воєнними діями на території України.

За 2021-2023 роки зросла плинність кадрів на ТОВ «Обіо» на 8,55 % відносно 2021 року. Тому необхідно вжити заходи для забезпечення постійності кадрового забезпечення та розвитку якісного складу персоналу, оскільки наявність персоналу, що добре обізнаний в специфіці діяльності підприємства,

дозволяє підвищити результати його діяльності. Для того аби підготувати гарного фахівця потрібен час, а люди, які працюють на підприємстві багато років добре знають його особливості діяльності. Для забезпечення зменшення плинності кадрів доречно переглянути мотиваційний механізм на підприємстві та умови праці.

В основі ефективності підприємства, безсумнівно, лежить праця, а саме компетентність, кваліфікація, потенціал для навчання та розвитку персоналу всередині організації. Однак поточні показники безробіття на ринку праці України свідчать про поточну система організації суспільного виробництва, в т.ч управління персоналом, потребує вдосконалення [27].

Стиль управління поєднує в собі професійну компетентність, ефективність і високу етичність відносин між людьми, а також зачіпає практично всі сфери діяльності підприємства. Тому правильний стиль управління як невід'ємний елемент сучасного менеджменту є дієвим фактором підвищення ефективності будь-якого підприємства і кожної бізнес-структури [72]. Тому основною умовою, що забезпечує розвиток підприємства, є ефективне використання кадрів.

Вважаємо, що в сучасних умовах на підприємствах країни приділяється недостатня увага формуванню кадрової системи управління як цілої сукупності взаємодіючих елементів, що забезпечує створення економічно обґрунтованих управлінських рішень. Як показує практика, нині підприємство проблему з кадрами здебільшого вирішує матеріальним заохоченням. Тому підприємства не можуть економити на кадрах, оскільки від цього залежить загальний успіх підприємства ефективність його роботи. Потреба підприємства у розвитку персоналу зумовлена постійними змінами внутрішнього та зовнішнього середовища, вдосконаленням процесів управління, розвитком нових технологій.

Вважаємо, що вирішити проблеми в механізмі управління персоналом на ТОВ «Обіо», необхідно базуючись на стратегічному управлінні персоналом з розробкою кадрових заходів на кожному етапі.

Стратегічне управління кадрами передбачає, що досягнення загальної стратегічної цілі суб'єкта господарювання здійснюється із залученням

стратегічного управління людськими ресурсами. Тому керівники кожного із відділів ТОВ «Обіо» повинні в повному обсязі враховувати персональні навички та кваліфікацію персоналу при розробці корпоративної стратегії. Складові процесу розробки стратегії управління персоналом на ТОВ «Обіо» наведено на рис. 3.3.

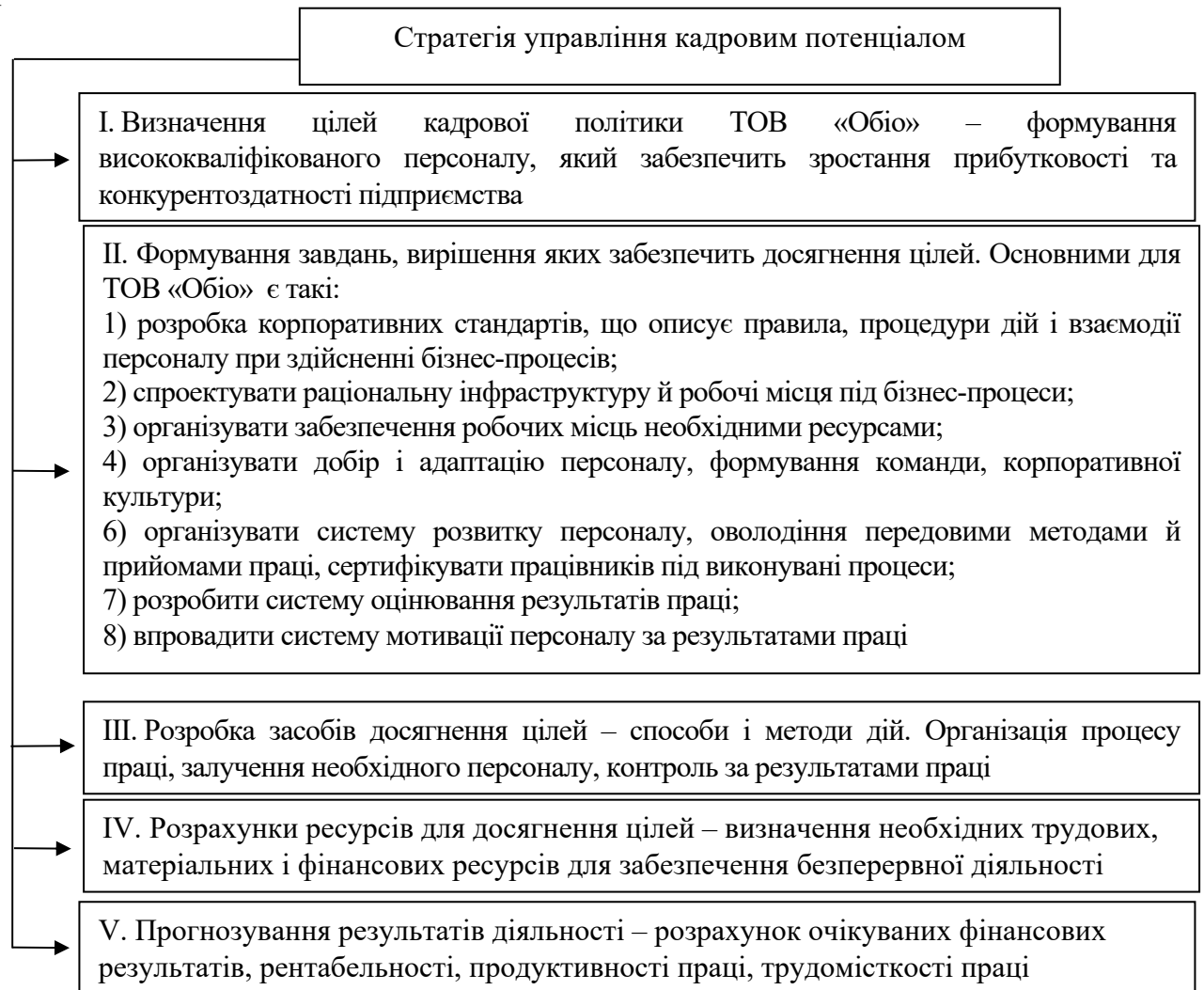


Рис. 3.3. Складові процесу розробки стратегії управління персоналом

Джерело: складено автором за даними підприємства

Реалізація кадрової політики як невід'ємної частини стратегії підприємства має бути спрямоване на продуктивність праці на індивідуальному робочому місці, продуктивність колективної праці (підрозділів, відділів, підприємства в цілому). Задоволеність життям є важливою складовою, що відображає особистісне самопочуття працівника, а оцінка самопочуття та якості життя ґрунтується на суб'єктивно обраних критеріях.

На нашу думку, складові кадрової політики в контексті напрямів його вдосконалення повинна враховувати його орієнтація на створення передумов для підвищення рівня життя. Це сприяє підвищенню добробуту працівників і конкурентоспроможності підприємства.

Важливою складовою кадрової політики є «адаптація працівників», що сприяє ефективному використанню трудового потенціалу особистості, підвищує соціальну та професійну мобільність, відіграє значну роль у підготовці працівника до праці.

Невід'ємною частиною кадрової політики є управління кадровим резервом і кар'єрою, що акцентує увагу на управлінні ціннісними характеристиками працівників, формуванням лідерських якостей співробітників і керівників різного рівня управління.

На нашу думку, спрямування кадрової політики на досягнення стратегічних цілей підприємства потребує ефективного кадрового планування в сучасних умовах євроінтеграції процесів, оскільки від цього залежить майбутній трудовий потенціал підприємства та мотивація що створює мотиваційний механізм для ефективної роботи.

Професіоналізм і кваліфікація персоналу, безумовно, є однією з головних переваг сучасних підприємств, які можуть гарантувати стратегічне зростання в довгостроковій перспективі. Кадрова політика таких підприємств базується на принципах наступності поколінь, забезпечуючи виробництво кваліфікованими робітниками і спеціалістами, підвищення рівня кваліфікації кадрового резерву, оптимізації структури та кількості працівників [9]

Отже, для забезпечення розвитку суб'єкта господарювання необхідно забезпечити постійне оновлення знань його персоналу та застосування інноваційних методик управління персоналом. Це дозволить збільшувати ефективність діяльності персоналу та покращить умови їх праці. Всі заходи призведуть, що підвищення продуктивності праці. У зв'язку з цим підприємство постійно оновлює своє технічне приладдя, що дає йому перевагу на ринку пропозиції продукції над конкурентами.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

З 2018 року ТОВ «Обіо» позиціонує себе як соціально відповідальне підприємство, що працює на засадах соціальної відповідальності. Значна увага на підприємстві приділяється захисту прав людини і регулюванню трудових відносин, діловій репутації підприємства, співпраці з контрагентами та клієнтами.

До недоліків у діяльності ТОВ «Обіо» віднесено недостатнє врегулювання питань щодо збереження довкілля на рівні підприємства, висока матеріаломісткість продукції, високі витрати на енергопостачання, високий відсоток відходів, тобто ігнорується стійке ресурсокористування.

При побудові системи оцінки персоналу ТОВ «Обіо» використано такі методи, як: анкетно-оціночна характеристика, атестація роботи, оцінка трудової поведінки, оцінка відпрацьованого часу, комплексне оцінювання, управління за цілями як метод оцінки діяльності, що дозволило визначити систему оцінки персоналу підприємства:

1. Оцінка професійної діяльності працівника підготовка, що характеризується освітнім цензом, досвід роботи, знання специфіки діяльності підприємства (оскільки знання дуже швидко втрачають свою цінність через науково-технічний прогрес, це необхідно постійно поповнюється і оновлюється), знання іноземні мови. Також звертається увага на тенденційність і однобічність профілів. Тому що інформація, яка дається про людину є результатом спотворення реальності через особистісне ставлення, емоції та цілі того, хто її пише.

2. Оцінка сталості особистісних якостей з офіційним робочим «портретом» вимог. Основа оцінки зовнішній вигляд, толерантність, тактовність, ввічливість і бажання вдосконалювати професійні навички. Тобто там повинна бути послідовна оцінка міри відповідності особистих якостей працівника на посаду чи вакансію.

3. Визначення корисності роботи і діяльності конкретного працівника. Проведення оцінки ефективності роботи працівника на регулярній основі (щомісяця, щокварталу, щороку).

4 Оцінка рівня досягнень працівником позитивного результату в економії ресурсів, дотримання та вдосконалення технології, дотримання якості продукції, отримання продукції в терміни, швидкість прийняття рішень.

Оцінка результатів діяльності персоналу здійснюється, щоб знати, як вони працюють, що кожен із них може визначити наявний потенціал для подальшої роботи зростання, якість, корисність роботи персоналу для підприємства в короткостроковій і довгостроковій перспективі.

Проведення комплексної оцінки персоналу. Основна ідея полягає в тому, щоб кількісно визначити найбільш значущі характеристики як працівника, так і роботи виконується ним за допомогою точок. Охарактеризувати працівника, його професійну та кваліфікаційну кваліфікацію, рівень, їх ділові якості, складність в виконанні функції та досягнуті конкретні результати оцінюються комплексно, але не на основі суб'єктивного судження оцінювача, але об'єктивне дані аналізу.

Професійно-кваліфікаційний рівень працівника визначається загальним набором цілей атрибути для всіх категорій персоналу – освіта, професійний досвід роботи, активна професійної майстерності та вдосконалення професійні навички. Кожен із цих атрибутів оцінюється певним кількість балів [34]. Інші елементи оцінки, що характеризувати ділові якості, складність і результати роботи робітників, спеціалістів і менеджери дещо відрізняються за змістом і конкретна важливість атрибутів.

На базі ефективної системи оцінки персоналу компанії можна досягти високих мотивація персоналу (премії за досягнення результатів підвищення ефективності, оплата «за результат»), реалізація можливостей розвитку для працівників і контроль здібностей працівників (оцінка відповідності займаних посаді та на основі компетентності дані для створення програми розвитку

спеціаліста), а можливість швидкого інформування персоналу про нове робочі вимоги або зміни в бізнес-стратегії підприємства.

Часткові кількісні показники соціальної відповідальності представлено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Динаміка показників соціальної відповідальності ТОВ «ОБІО»
за 2021-2023 роки

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	+ -	%
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	383	377	354	-29	-7,57
Середньомісячна заробітна плата, грн	12690	13680	14730	2 040	16,08
Кількість звільнених працівників за рік, осіб	12	22	31	19	2,58 р.б
Кількість прийнятих працівників за рік, осіб	9	7	15	6	66,67
Кількість працівників, які підвищили кваліфікацію, пройшли перенавчання, осіб	7	5	3	-4	-57,14
Кількість нещасних випадків на підприємстві за рік, од	2	1	1	-1	-50,00
Витрати на соціальне забезпечення, тис. грн.	4 972	1 843	3 646	-1326	-26,67

Джерело: складено автором за даними підприємства

Отже за період з 2021 року до 2023 р. середньооблікова чисельність працівників знизилася на 29 осіб (7,57 %). При цьому середньомісячна заробітна плата зросла з 12690 грн. в 2021 році до 14730 грн., тобто на 2 040 грн. (16,08 %).

У 2023 році було звільнено 31 особи, що в 2,58 рази більше перевищує кількість звільнених в 2021 році, що викликано війною на території України.

ТОВ «ОБІО» приділяє увагу підвищенню кваліфікації свого персоналу. Так в 2021 році 7 працівників пройшло підвищення кваліфікації, а в 2023 році 3 осіб. На підприємстві зафіксовано 2 нещасних випадків на підприємстві за 2021 році та 1 в 2023 році.

У 2023 році витрати на соціальне забезпечення становили 3 646 тис. грн., що на 1 326 тис. грн. (26,67 %) перевищує показник за 2021 рік. ТОВ «Обіо»

розуміє, що несе відповідальність як перед суспільством, в якому живе і працює, так і перед світовою спільнотою в цілому.

ТОВ «Обіо» має безперервно працювати над зменшенням тиску на навколишнє середовище яке є середовищем існування в тому числі і для суспільства.

У табл. 3.2 розраховано кількісні коефіцієнти соціальної відповідальності.

Таблиця 3.2

Розрахунок кількісних коефіцієнтів соціальної відповідальності

Показник	2022	2023	Відхилення 2023 р. до 2022 р.
Коефіцієнт росту заробітної плати	7,80	7,65	-0,15
Коефіцієнт стабільності кадрів	87,35	84,17	-3,18
Коефіцієнт приймання нових працівників	0,019	0,088	0,069
Коефіцієнт росту освітнього рівня	0,013	0,008	-0,005
Коефіцієнт безпеки виробництва	0,31	0,34	0,03
Показник соціальних витрат на 1 працівника	4,89	10,30	5,41
Коефіцієнт відношення соціальних витрат до чистого прибутку	0,011	0,013	0,002

Джерело: складено автором за даними підприємства

Коефіцієнт росту заробітної плати становив 7,80 % в 2022 році та 7,65 % в 2023 році. У 2023 році Коефіцієнт стабільності кадрів становив 84,17 %, що на 3,18 % нижче ніж в 2022 році, що свідчить про зростання плинності кадрів на підприємстві. Низьким є значення коефіцієнт росту освітнього рівня, який становить 0,008 та знизився на 38,46 % порівняно з 2022 роком.

Позитивним є зростання показника соціальних витрат на 1 працівника на 5,41, а також коефіцієнту відношення соціальних витрат до чистого прибутку на 0,002, що свідчить про зростання витрат на соціальне забезпечення персоналу.

Перелік та методика обрахунку якісних коефіцієнтів соціальної відповідальності наведені в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Діагностика якісних показників соціальної відповідальності на
ТОВ «Обіо»

№ з\п	Показник	Позначення	Оцінка
1	Колективний договір	Пкд	1
2	Організаційна структура з соціальної політики	Пос	0
3	Щорічний соціальний звіт	Псз	0
4	Соціальні дослідження	Псд	0
5	Сумлінна ділова практика	Пдп	1
6	Підсумковий якісний показник соціальної відповідальності	Пк	0,2

Джерело: складено автором за даними підприємства

Діагностика якісних показників соціальної відповідальності на ТОВ «Обіо» свідчить, що на підприємстві не приділяється належна увага соціальній відповідальності, адже відсутня організаційна структура соціальної політики, не проводяться соціальні дослідження та не формується ні Корпоративний звіт, ні соціальний звіт.

Пропонуємо перелік заходів щодо впровадження концепції соціальної відповідальності на ТОВ «Обіо»:

- 1) дотримуватись законів і фундаментальних норми суспільної моралі;
- 2) виробництво безпечної продукції;
- 3) забезпечення безпечних умов праці та гармонійного психологічного клімату в колективі;
- 4) стимулювати і підтримувати інновації;
- 5) відповідальне керівництво на прийнятті рішень, врахувати ситуацію, та її вплив на добробут підприємства і працівників. Хороші керівники вміють оцінювати потреби своїх послідовників, аналізувати ситуацію, а потім відповідно коригувати свою поведінку. Успіх залежить від ряду змінних, включаючи стиль керівництва, якості послідовників і аспекти ситуації.

Висновки до розділу 3

1. Дослідивши зарубіжний досвід побудови системи управління персоналом вважаємо, що необхідно сформувати стратегію управління персоналом з застосування американських принципів управління персоналом підприємств. Для цього необхідно розробити систему мотивації та заохочення працівників, систему кар'єрного просування на підприємстві, що передбачає постійний та безперервний професійний розвиток кадрів. Крім того, при прийомі працівника на роботу потрібно його детально ознайомлювати з посадовими обов'язками та відповідальністю за результати його діяльності.

2. ТОВ «Обіо» позиціонує себе як соціально відповідальне підприємство, що працює на засадах соціальної відповідальності. Значна увага на підприємстві приділяється захисту прав людини і регулюванню трудових відносин, діловій репутації підприємства, співпраці з контрагентами та клієнтами. Але ситуація з кадровим забезпеченням погіршується, оскільки 2023 році коефіцієнт стабільності кадрів становив 84,17 %, що на 3,18 % нижче ніж в 2022 році, що свідчить про зростання плинності кадрів на підприємстві. Низьким є значення коефіцієнт росту освітнього рівня, який становить 0,008 та знизився на 38,46 % порівняно з 2022 роком.

ВИСНОВКИ

Дослідження теоретико-методичних положень щодо управління персоналом підприємства дозволило сформувати наступні висновки:

1. Встановлено, що управління персоналом на локальному рівні ґрунтується на економічній сутності персоналу, яка виходить з того, що персонал, з одного боку, є групою працівників, що утворюють в сукупності підрозділи підприємства, а з іншого боку, персонал становить кожен із

співробітників, що володіють певними персональними якостями. З економічної точки зору персонал трактується лише як носій основної функції – праці, що вимірюється через витрати свого робочого часу.

2. Доведено, що управління персоналом у сучасних системах менеджменту – це більше практичні дії, ніж концептуальні процедури та правила. Система управління персоналом є сукупністю методів і процедур процесу управління персоналом, включаючи вплив організації на співробітників, яка дозволяє визначити потенціал співробітників для його максимального використання на підприємстві.

3. Доведено, що для оцінки ефективності використання персоналу важливо обґрунтувати та визначити основні параметри оцінки. Виокремлено три етапи оцінки ефективності системи управління персоналом, що дозволяє комплексно оцінити ефективність кожної складової системи. Неефективна система оцінювання може спричинити багато проблем, включаючи низький моральний стан, зниження продуктивності співробітників, зниження ентузіазму співробітників і підтримки організації.

4. Відносини між працівниками та роботодавцем регулюється великою кількістю законів і правил, призначених для захисту як роботодавців, так і працівників. Ці закони охоплюють широкий спектр питань, від дискримінації та переслідувань до суперечок щодо заробітної плати та робочих годин. Розуміння цих законів має вирішальне значення для будь-якого бізнесу, оскільки недотримання їх може призвести до серйозних покарань. Ігнорування законодавчих вимог у сфері праці може призвести до штрафів, судових позовів або шкоди ділової репутації. Зменшення правових ризиків є головним пріоритетом для відділів кадрів господарюючих суб'єктів.

5. Воєнні дії на території України призвели до скорочення кількості підприємств, що виготовляють теплоізоляційні матеріали, до 306 в 2022 році та 298 в 2023 році, тобто на 20,52 % та 22,60 %. У 2021 році зафіксовано найбільше працівників 9544 осіб, які працювали на 385 підприємствах. У 2023 році працювало 7549 осіб на 298 підприємствах, що менше на 1995 осіб (20,90 %)

відносно 2021 року. Аналіз ключових показників ринку теплоізоляційних матеріалів в Україні свідчить, що ринок поступово відновлює свою роботу в умовах воєнного стану та має великі перспективи розвитку в після воєнний період.

6. ТОВ «Обіо» є фінансово стійким і за 2021-2023 роки його стійкість поліпшилась на 4,29 %, що означає раціональніше управління фінансовими ресурсами. Значення коефіцієнту автономії перевищує нормативного значення ($>0,5$), що підтверджує факт незначної незалежності від залученого капіталу. Коефіцієнту автономії станом на 31.12.2021 року становив 0,70. За 2021-2023 роки коефіцієнт автономії зріс до 0,03. Станом на 31.12.2023 року на 1 грн майна припадає 0,73 грн. власного капіталу. За 2021-2023 роки коефіцієнт автономії зріс на 0,33 пунктів (в 12 разів).

7. Діагностика показників організаційної структури ТОВ «Обіо» за 2021-2023 роки є оптимальною. Проте слід приділити увагу управління, адже значення коефіцієнтів централізації функції і відповідності посади є низькими. Ефективність системи управління визначає конкурентоспроможність та інвестиційну привабливість господарюючого суб'єкта.

8. ТОВ «Обіо» забезпечено персоналом, але зростає плінність кадрів і їх дефіциту. У 2023 році коефіцієнт обороту зі звільнення зріс в 2,74 рази більше відносно 2021 року, оскільки за 2021-2023 роки звільнено 83 особи через воєнний стан і мобілізацію в Україні. Коефіцієнт плінності кадрів зріс на 8,55 пункти. Тому необхідно вжити заходи для забезпечення постійності кадрового забезпечення та розвитку якісного складу персоналу, оскільки наявність персоналу, що добре обізнаний в специфіці діяльності підприємства, дозволяє підвищити результати його діяльності.

9. На основі проведеного аналізу стану управління персоналом на ТОВ «Обіо» пропонуємо покращити діяльність кадрової системи на підприємстві у таких напрямках: удосконалити наявні мотиваційні механізми управління працею (як матеріального, так і нематеріального плану), діяльність яких позитивно вплине на економічний стан підприємства,

впровадити систему кадрового планування та розробити дієві заходи щодо професіоналізації менеджменту праці, використовуючи матеріально-технічну базу. Запровадження заходів щодо удосконалення праці, посилення зацікавленості працівників усіх рівнів у результатах роботи дозволить збільшити загальну прибутковість підприємства в цілому та сприятиме підвищенню життєвого рівня працівників.

10. ТОВ «Обіо» позиціонує себе як соціально відповідальне підприємство, що працює на засадах соціальної відповідальності, оскільки багато уваги приділяється захисту прав людини і регулюванню трудових відносин, діловій репутації підприємства, співпраці з контрагентами та клієнтами. Однак відсутня організаційна структура соціальної політики, не проводяться соціальні дослідження та не формується ні Корпоративний звіт, ні соціальний звіт.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз ринку теплоізоляційних матеріалів в Україні в 2023 році. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynkov-teploizolyacionnyh-materialov-v-ukraine-2023-god>.
2. Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А.В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. К.: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.

3. Баценко Л.М. Управління людськими ресурсами та знаннями підприємств як конкурентна перевага організації. *Вісник Одеського національного економічного університету*. 2024. №3-4 (316-317). С. 93-99.
4. [Бербенець О.В.](#) Управління персоналом (людськими ресурсами) як фактор збільшення капіталізації компанії. *Економіка та держава*. 2017. № 7. С. 31-33.
5. Бичкова О.М. Управління людськими ресурсами: визначення, показники ефективності, типи управління, координація діяльності. *Вісник освітнього консорціума*. 2019. №14. С. 139-141
6. Борецька Н.П., Москалець М.В. Удосконалення системи управління персоналом на підприємствах. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2018. Випуск 6 (49). С. 65-69.
7. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств: *монографія*. Тернопіль: ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2020. 212 с.
8. Бугас В.В. Удосконалення системи управління персоналом підприємства. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2021. № 2 (8). С.48-54.
9. [Буяр К.В.](#) Інноваційні стилі та методи управління людськими ресурсами. *Фінансовий простір*. 2015. № 3. С. 235-242.
10. [Ведерніков М.Д.](#) Сучасні технології управління персоналом: компетенційний підхід. *Економіка*. 2018. Вип. 19 (1). С. 39-43.
11. Виноградський М.Д. Менеджмент в організації: Навч. посіб. для студ. екон. спец, вузів. К.: «КОНДОР», 2017. 598 с.
12. Волківська А.М. Сучасні тенденції щодо формування системи управління персоналом. *Problems of modern science and practice management, marketing*. 2021. С.140-144
13. Волківська А.М., Аксьонова О.В., Яценко О.М., М'яковський О.С., Осипович Н.Є. Соціальна політика: формування, оцінка ефективності, аудит. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. № 6. URL:

<https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/7f864045-566a-4b8d-a3e6-ab2f6f9874b0/content>.

14. Волобоєва І. Організаційно-економічний механізм ефективної реалізації корпоративної освіти в контексті управління людськими ресурсами. *Галицький економічний вісник*. Т.: ТНТУ, 2020. Том 65. № 4. С. 7-17.
15. Волянська-Савчук Л.В. Компетентність HR-підрозділу з формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2020. № 56. С. 141–148.
16. Гришина В.В. Методичний підхід щодо оцінювання якості організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу підприємства. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. Острог: Вид-во НаУОА, грудень 2018. № 11(39). С. 80–85.
17. Данилюк В.М. Менеджмент персоналу: навч.-метод. посібн. / В.М. Данилюк, В.М. Петюк, С.О. Цинбалюк. К.: КНЕУ, 2016. 398 с.
18. Дашко І., Череп О., Михайліченко Л. Формування пропозиції робочої сили на підприємствах України у воєнний та післявоєнний періоди. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 5. С. 57-64.
19. Дворник І., Дворник О., Гарафонов О. Сучасна стратегія управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 2. С. 144–152.
20. Демченко О.В. Виклики сучасного розвитку людського капіталу сільських територій України в умовах економічних трансформацій. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2024. № 7. С. 297-307.
21. [Денисенко М.П.](#), Будякова О.Ю., Волощук Ю.В. Зарубіжний досвід управління персоналом. [Вчені записки університету «КРОК». Серія: Економіка](#). 2019. Вип. 2. С. 137-144.

22. Дзюрах Ю.М., Зінов'єва І.С. Сучасні методи оцінки ефективності менеджменту персоналу на підприємстві. *ВІСНИК ХНТУ*. 2020. № 1 (72). Ч. 2. С. 31-37.
23. Домчук О.М., Богуславська С.І. Вплив сучасних тенденцій у медичному менеджменті на підбір і розвиток управлінського персоналу: аналіз і перспективи. *БІЗНЕС ІНФОРМ*. 2024. № 2. С.307-313.
24. Ізюмцева Н.В. Інноваційні методи пошуку персоналу. *Економіка та право*. 2017. № 3 (48). С. 118–123
25. Інноваційні засади управління людськими ресурсами: можливості, виклики, пріоритети досягнення соціально-економічної безпеки: *колективна монографія* / Г.Ю. Міщук, О.І. Дяконенко, О.І. Іляш. Рівне: НУВГП, 2020. 408 с.
26. Карлін М.І. Управління персоналом: навчальний посібник. Луцьк: ПП Іванюк, 2016. 273 с.
27. Кармінська-Белоброва М.В. Особливості сучасних концепцій управління персоналом. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2018. №. 37 (1313). С. 36-40.
28. Касьмін Д.С. Розвиток персоналу як необхідна умова розвитку підприємства. *Innovative Solutions In Modern Science*. 2021. № 3 (47). С. 26-57. — Режим доступу: <https://naukajournal.org/index.php/ISMSD/article/view/2288>.
29. Конституція України від 28 червня 1996 р. зі змінами і доповненнями. URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/Z960254K.html.
- 30.33. Корсікова Н.М., Козак К.Б., Дяченко Ю.В. Стратегічні напрями управління людськими ресурсами у системі антикризових заходів. *Наукові перспективи*. 2020. № 6 (6). С. 358–371.
31. Костюшин К.Г. Теоретико-методологічні підходи до управління персоналом. *Проблеми підприємництва в умовах невизначеності: матеріали Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції*. 2020. С.52-54.

32. Крамар І., Баранов К. Актуальні підходи до управління людськими ресурсами на вітчизняних підприємствах під час російсько-української війни. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2024. Вип. 1 (30). С. 140-151. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2024/24kiyruv.pdf>
33. Куделя В.І., Яковенко В.Г. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81-82. С. 290–297.
34. Кудрявцева О.В. Оцінювання результативності управління персоналу організації. *Економіка транспортного комплексу: зб. наук. пр.* 2020. Вип. 35. С. 48-61. Режим доступу: <https://dspace.khadi.kharkov.ua/dspace/handle/123456789/2930>
35. Кучеренко С.К., Колосов А.М. Актуальні питання діагностики систем управління підприємств у процесі післявоєнного відновлення. *Бізнес Інформ*. 2024. № 4. С. 307–314.
36. Лаптев В.І. Методичне забезпечення оцінки дієвості управління людськими ресурсами. *Бізнес Інформ*. 2018. № 8. С. 269-274. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2018_8_44
37. Лебединська О.С. Вплив факторів глобалізації на людський розвиток. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 2. С. 151 – 156
38. Маковецька І.М., Диченко А.С. Удосконалення системи управління підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2024. № 2 (45). С. 62-67.
39. Мельник В.І. Формування інтелектуального потенціалу інноваційного розвитку економіки України. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2024. № 1-2 (88-89). С. 21–33.
40. Морозова М. Особливості управління персоналом. *Економічний аналіз*. 2022. Том 32. № 3. С. 47-53.
41. Насад Н.В., Юрченко А.В. Стратегія управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2023. № 1-2 (41). С. 56-58.

42. Неголюк Ю.В., Якімова Н.С. Дослідження впливу системи управління персоналом на інноваційний розвиток підприємства. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 2022. Том 2 № 14. С. 240-243. URL:<https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/12849>.
43. Овчарук О.М. Трансформація методології стимулювання та мотивації персоналу. *Економічний простір*. 2021. № 166. С.48-51.
44. Опаріна Х.С., Ковальська К.В. Сучасні методи відбору персоналу на підприємстві. *Молодий вчений*. 2015. № 5 (2). С. 38–44.
45. Осовська Г., Волківська А., Серт І., Соляр В. Сутність, цілі, основні завдання та тенденції кадрової політики підприємства. *Basics of learning the latest theories and methods*. 2023. Том. 9. С. 16-173.
46. Осовська Г.В., Семенюк Т.В., Осовський О.А. Проблеми управління персоналом підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2019/71.pdf.
47. Офіційні дані Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
48. Палінчак М.М., Ножов Е.М., Сипливий А.О. Людський розвиток як основа стратегічних перетворень регіональної економічної системи. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2024. Випуск 50. С. 93-97.
49. Петрашевська А.Д., Колонтай С.М. Управління персоналом в бізнес-структурах. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2024. № 1. С. 117-120.
50. Підлісна Т.В. Аналіз формування державної кадрової політики системи соціальної підтримки населення. *Вісник національного університету цивільного захисту України*. Серія «Державне управління». 2024. № 1 (20). С. 307-315.

51. Плаксюк О., Панкова Л. Капіталізація інтелектуального потенціалу: освітньо - управлінський аспект. *ACADEMY REVIEW*. 2024. № 1 (60). С. 39-49
52. Подра О.П., Петришин Н.Я., Киричук І.В. Сучасні підходи до стратегічного управління людськими ресурсами підприємства. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2024. № 1 (11). С. 49-57.
53. Полянська А.С., Микитюк Н.Є., Микитюк О.Р. Концептуальні засади розвитку житлового будівництва в умовах повоєнного відновлення. *Науковий вісник ІФНТУНГ*. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій. 2023. № 2 (28). С. 117-132.
54. Попович О.О. Персонал як фактор конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського Університету. Серія Економіка*. 2021. Випуск 2 (58). С. 54-59.
55. Потьомкіна О.В., Гордійчук А.І. Трансформація системи управління персоналом підприємства в умовах цифровізації економіки. *Економічні науки*. Серія: Регіональна економіка. 2022. Вип. 19. С. 217-224.
56. Про оплату праці: Закон України від 24 березня 1995 р. № 108/95 з змінами. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text>
57. Продіус О., Капран А. Удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-131>.
58. Продіус О.І., Афанасенко М.А. Напрями удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-100>.
59. Продіус О.І., Афанасенко М.А., Лемешко М.А. Системи управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-100>.

60. Прокопець Л.В., Тодоріко І.М. Проблеми управління персоналом в закладах охорони здоров'я. *Інфраструктура ринку*. 2020. Випуск 42. С. 267-272.
61. Прокоф'єва К.А. Решетілова О.М. Зміни у правовому полі кадрового діловодства в сучасних умовах воєнного стану в Україні. *Український журнал будівництва та архітектури*. 2024. № 2 (020). С. 72-81.
62. Ровенська В.В., Смирнова І.І., Латишева О.В. Процедура трансформації системи управління персоналом на підґрунті ідеології «performance management». *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2023. № 26. С. 84-89.
63. Сидоренко А.О. Сучасні методи управління персоналом підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2020. № 14. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/193078>.
64. Соболев В. М., Корепанов О. С., Чала Т. Г., Молошніков Є. В. Вплив ринку будівельних матеріалів на економічне зростання в умовах війни: порівняльний макро- та мікроаналіз. *БІЗНЕС ІНФОРМ*. 2024. № 1. С. 124-131.
65. Технології управління персоналом / О.А. Гавриш, Л.Є. Довгань, І.М. Крейдич, Н.В. Семенченко. К.: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 558 с.
66. Тулай О.І., Карпишин Н.І., Ференс Б.В. Домінанти збереження та розвитку людського потенціалу в умовах турбулентності глобального світу. *Міжнародні відносини: теоретико-практичні аспекти*. 2024. № 13. С. 84–98. URL: <http://international-relations.knukim.edu.ua/article/view/306866>
67. Хілуха О.А., Кушнір М.А. Результативність та ефективність управління людськими ресурсами на основі компетентностей. *Інтелект XXI*. 2020. № 2. С. 170-175.

68. Чабан Л., Бикова А., Алексєєв А. Інвестування в людський капітал у військовий період. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-7>.
69. Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>.
70. Шаповал О.А. Вплив кадрових ризиків на систему менеджменту персоналу як складову кадрової безпеки підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 1. С. 73-77.
71. Шаповал О.А., Котенок С. Б. Теоретико-методичні засади управління кадровим забезпеченням підприємства. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2019. № 4. С. 134–137.
72. Шкурат М.Є. Трансформація системи менеджменту персоналу міжнародних компаній в умовах соціо-культурної глобалізації: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.02. Вінниця, 2019, 250 с.
73. Яковенко В.Г., Куделя В.І., Челядінова Н.Г. Розгляд доцільності формування сучасної кадрової політики підприємства в умовах зовнішніх викликів. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2024. № 85. С. 103-110.
74. Bodem-Schrötgens J., Reich A., Schaninger B. and Sharma K. (2022). Three keys to building a more skilled postpandemic workforce. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/three-keys-to-building-a-more-skilled-postpandemic-workforce>.
75. Gu Y., Ocampo J.M., Algoe S.B., Oveis C. (2022). Gratitude expressions improve teammates' cardiovascular stress responses. *J Exp Psychol Gen*. Vol. 151 (12). P. 3281–3291. DOI: <https://doi.org/10.1037/xge0001238>.
76. Sparrow P., Schuler R.S., Jackson S.E. (2019). Convergence or divergence: Human resource practices and policies for competitive advantage worldwide. *The International Journal of Human Resource Management*. Vol. 5. № 2. P.

267–299.

ДОДАТКИ

