

4
13.06.2022

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

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ПІДПРИЄМНИЦТВА

МАРЧЕНКО Олександр Валентинович
(студент групи ЗМО-18-1)

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ Й ОСНОВНІ
НАПРЯМИ ЇЇ УДОСКОНАЛЕННЯ**

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

Допущено до захисту
протокол № 4
від 16.06.2022
зав. кафедри менеджменту
і підприємництва
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.

Керівник роботи:
PhD Завалій Т.О.

(наукове звання, прізвище та
ініціали)

(підпис)

Рецензент

к.е.н., доц. Бужимська К.О.
(прізвище та ініціали)

(підпис)

Житомир, 2022

Анотація

Марченко О.В. Система управління персоналом організації й основні напрями її удосконалення. – Рукопис.

Бакалаврська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». – Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2022.

У бакалаврській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості системи управління персоналом організації та визначено напрями удосконалення відповідного процесу.

Ключові слова: персонал, управління персоналом, продуктивність праці, кваліфікація, підбір персоналу.

Annotation

Marchenko O.V. Personnel management system of the organization and the main directions of its improvement. – Manuscript.

The bachelor's qualification work is submitted for the Bachelor's degree, field of knowledge 07 "Management and administration" of specialty 073 "Management". – Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2022.

In the bachelor's qualification work considers the features of the personnel management system of the organization and determines the directions of improvement of the relevant process.

Key words: personnel, personnel management, productivity, qualifications, recruitment.

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	3
<i>Розділ 1. Теоретичні основи формування системи управління персоналом організації</i>	5
1.1. Сутність системи управління персоналом організації	5
1.2. Елементи та методи побудови системи управління персоналом організації.....	12
1.3. Методичні засади оцінки ефективності управління персоналом організації	16
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління персоналом організації.....	21
Висновки до розділу 1.....	27
<i>Розділ 2. Аналіз стану підприємства та напрями ефективного управління персоналом ТОВ «Айс Тім»</i>	29
2.1. Організаційно–правова характеристика підприємства як суб’єкта господарювання ТОВ «Айс Тім».....	29
2.2. Діагностика фінансово–економічної діяльності підприємства ТОВ «Айс Тім».....	33
2.3. Аналіз системи управління персоналом ТОВ «Айс Тім» та оцінка її ефективності.....	44
2.4. Напрями підвищення ефективності управління персоналом ТОВ «Айс Тім».....	51
Висновки до розділу 2.....	57
<i>Висновки</i>	60
<i>Список використаних джерел</i>	65
<i>Додатки</i>	73

ВСТУП

Актуальність теми. Система управління персоналом є важливим аспектом функціонування підприємства, що здатний підвищити ефективність системи менеджменту, прибутковість та конкурентоспроможність суб'єкта господарювання на ринку. Управління персоналом дозволяє забезпечити безперервне вдосконалення кадрової політики на підприємстві. В сучасних умовах роль працівника суттєво змінюється з пасивного виконавця виробничого процесу до активного учасника на всіх рівнях управління підприємством, тобто кожен працівник бере участь у процесі прийняття рішень оперативного, тактичного та стратегічного значення.

Теоретичні та практичні аспекти управління персоналом у системі менеджменту організації висвітлювали у своїх наукових працях такі вчені як: С.А. Бардадим, С.А. Невмержицька, Л.Д. Глущенко, Т.М. Пілявоз, Н.О. Коваль, Ю.Д. Гонтаренко та інші. Окремі теоретико-методичні питання дослідження підходів до оцінювання ефективності управління персоналом розглядалися в роботах таких вчених як: М.К. Вишневська, А.В. Крамаренко, Л.О. Згалат-Лозинська, Є.І. Ковтун, Ю.С. Пеняк, Р.У. Карапетян, М.В. Савченко, А.О. Пилипенко, В.Ф. Семенов, Ю.В. Кудіна та інші.

Мета і задачі дослідження. Мета кваліфікаційної випускної роботи полягає в розробці та обґрунтуванні рекомендацій, щодо вдосконалення процесу управління персоналом організації ТОВ «Айс Тім».

Відповідно до визначеної мети у бакалаврській кваліфікаційній випускній роботі поставлено та вирішено наступні завдання:

- дослідити теоретичні основи формування системи управління персоналом організації;
- ознайомитись з економічною сутністю системи управління персоналом організації;
- визначити елементи та методи побудови системи управління персоналом організації;
- розглянути методичні засади оцінки ефективності управління персоналом організації;

- дослідити нормативно–правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління персоналом організації;
- проаналізувати фінансово–економічний стан підприємства ТОВ «Айс Тім»;
- здійснити аналіз системи управління персоналом ТОВ «Айс Тім» та оцінку її ефективності;
- запропонувати напрями підвищення ефективності управління персоналом ТОВ «Айс Тім».

Об’єктом дослідження є процес управління персоналом організації.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних засад і практичних рекомендацій щодо впровадження пропозицій підвищення ефективності управління персоналом організації на прикладі діяльності ТОВ «Айс Тім».

Методи дослідження. Досягнення поставленої мети зумовило застосування таких методів дослідження: *абстрактно-логічний* (теоретичні узагальнення та формування висновків), *порівняння та аналогій* (для розкриття економічної сутності поняття «управління персоналом»); *системно-структурний аналіз* (вивчення й узагальнення елементів та методів побудови системи управління персоналом організації); *статистико-економічний* (аналіз системи управління персоналом організації та оцінка її ефективності); *графічний* (візуалізація матеріалу дослідження).

Інформаційною базою дослідження були: законодавчі та нормативні акти з економічних питань, статистичні дані Держкомстату України, спеціальна література з питань управління персоналом організації, а також статистична, фінансова звітність та оперативні дані підприємства, що досліджувалося.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що вони формують теоретичну базу для дослідження й практичного розв’язання проблеми ефективного управління персоналом організації.

Структура та обсяг кваліфікаційної випускної роботи. Кваліфікаційна випускна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел та додатків. Обсяг роботи налічує 73 сторінки друкованого тексту, у тому числі: 12 таблиць, 11 рисунків, список використаних джерел, що складається з 75 найменувань, розміщених на 8 сторінках, 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність системи управління персоналом організації

Ефективність діяльності сучасного підприємства, його активна позиція на ринку та у бізнес-середовищі все більше залежить від людського фактору, тобто персоналу господарюючого суб'єкта. Зростання ролі людських ресурсів для підприємств прямо відображається на ускладненні процесу управління персоналом, визначенні кола функціональних обов'язків працівників, рівня їх компетентності.

Управління персоналом – стратегічна функція, що передбачає розроблення кадрової стратегії, підбір персоналу виходячи з філософії підприємства, заохочення колективних зусиль, спрямованих на його розвиток, стимулювання з урахуванням якості індивідуальної діяльності, мінімізацію трудових затрат і створення позитивного соціально-психологічного клімату на робочих місцях. Основним базисом даної концепції стає вимога такого використання трудового потенціалу, який би відповідав зовнішнім та внутрішнім оточуючим вимогам підприємства, для досягнення в довгостроковій перспективі економічних благ та комерційного успіху [21].

На думку О.І. Древецької, поняття «управління персоналом» в сучасних наукових колах розуміється неоднозначно. Загалом, можна виділити три основних підходи до визначення сутності управління персоналом як: процесу; діяльності; системи / комплексу заходів / дій (табл. 1.1). Безумовно, кожне з наведених визначень варте уваги і відображає авторське бачення поняття управління персоналом. Зауважимо, що більшість авторів одноголосні в тому, що метою управління персоналом є досягнення загальних цілей підприємства, забезпечення його ефективності [21].

Таблиця 1.1

Підходи до визначення «управління персоналом»

№ з/п	Автор	Сутність поняття «управління персоналом»	Ключове слово
1	О.А. Гавриш [9]	<i>процес</i> реалізації функцій менеджменту	Процес
2	Ю.Д. Гонтаренко [13]	системно організований <i>процес</i> відтворення й ефективного використання всього персоналу організації, направлений на досягнення поставленої цілі	
3	С.С. Біляєв [16]	<i>діяльність</i> організації, спрямована на ефективне використання людей (персоналу) для досягнення цілей як організації, так і індивідуальних (особистих)	Діяльність
4	Л.М. Івашова [25]	цілеспрямована <i>діяльність</i> керівного складу організації на розробку концепції, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами	
5	В.А. Кучинський [35]	<i>діяльність</i> по забезпеченню організації необхідною кількістю співробітників необхідної кваліфікації і якості в цілому, їх мотивації і використання в цілях ділової (насамперед економічної), а також соціальної ефективності	
6	Ю.Г. Лелі [36]	<i>діяльність</i> керівників і працівників кадрових служб усіх рівнів, яка спрямована на мобілізацію людей і мотивацію їх праці, а також на забезпечення умов для їх професійного вдосконалення, задоволеності у процесі виконання функціональних обов'язків на державній службі	Система
7	О.В. Островерх [44]	скоординована <i>система</i> заходів щодо формування та ефективного використання сукупного трудового потенціалу працівника у складних організаційних утвореннях ієрархічного типу	
8	О.В. Подольська [50]	комплексна <i>система</i> удосконалення нормування, наукової організації його праці, підвищення професійно-кваліфікаційного рівня персоналу, підвищення мотивації і стимулювання результативної діяльності персоналу задля збільшення прибутковості підприємств	
9	П.В. Пузирьова [60]	<i>комплекс</i> взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів, спрямованих на нормальне функціонування, розвиток та ефективне використання кадрового потенціалу працівника	
10	І.А. Сільченко [65]	комплекс заходів щодо роботи з персоналом, спрямований на досягнення мети підприємства за рахунок цілеспрямованої роботи з працівниками підприємства	
11	А.О. Чаркіна [72]	<i>сукупність</i> логічно пов'язаних дій, спрямованих на оптимізацію трудових ресурсів підприємства (персоналу) в аспекті їх діяльності, якісних і кількісних характеристик, з метою раціонального досягнення поставлених перед організацією цілей	
12	Л.В. Щетініна [75]	<i>система</i> взаємозалежних організаційно-економічних та соціальних заходів для створення умов нормального функціонування, розвитку й ефективного використання потенціалу робочої сили на рівні організації	

Джерело: складено автором на основі [9, 13, 16, 25, 35, 36, 44, 50, 60, 65, 72, 75]

Визначення управління персоналом як *процесу* не так часто зустрічається, проте його прихильники акцентують увагу на реалізації управління персоналом, що втілюється у відповідному процесі. Вважаємо, що на сьогоднішній день даний підхід до визначення управління персоналом є надто звуженим, адже не охоплює ряд інших складових HR-менеджменту.

HRM (Human Resources Management, управління персоналом, HR-менеджмент) – область знань і практичної діяльності, спрямована на залучення в організацію кваліфікованого персоналу, здатного виконувати покладені на нього обов'язки, і оптимальне його використання.

Досить близьким до попереднього є інший підхід, за якого управління персоналом розглядається як *діяльність* менеджерів, керівного складу та працівників кадрових служб. При цьому робиться акцент на цілеспрямованості такої діяльності. Даний підхід є досить поширеним з огляду на його простоту, проте, як і попередній, він, на нашу думку, не враховує всього комплексу складових управління персоналом.

Більш ємним на сьогоднішній день є підхід, відповідно з яким управління персоналом розглядається як *система*. В рамках даного підходу управління персоналом трактується як система або ж комплекс дій (заходів) цілеспрямованого впливу на персонал. При цьому науковцями підкреслюється певна логічність та послідовність відповідних дій або ж конкретизується характер їхньої дії (організаційно-економічні, психологічні). Вважаємо, що саме системний підхід до визначення управління персоналом відповідає сучасним вимогам та завданням HR-менеджменту [22, 36].

Узагальнення та всебічний аналіз існуючих підходів до визначення управління персоналом дозволили запропонувати власний підхід, у відповідності з яким *управління персоналом* – це система цілей, завдань, а також заходів та методів цілеспрямованого впливу на персонал відповідно до бізнес-стратегії підприємства для досягнення його економічної та соціальної ефективності.

При розгляді концептуальної еволюції управління персоналом доречно також наголосити на тому, що тенденція зростання інтересу вітчизняних і зарубіжних науковців до дослідження ролі людини в економічних процесах стала

наслідком для розширення спектру категорій, які характеризують управління персоналом на макро-, мезо- і мікроекономічних рівнях (робоча сила, кадри, персонал, кадровий потенціал, трудовий потенціал, людські ресурси, трудові ресурси, людський капітал та ін.) [1].

Пропонуємо зосередити увагу на розгляді таких концептуальних понять як «управління персоналом» і «управління людськими ресурсами». Обґрунтуванням для прийняття такого рішення є неоднозначність трактування цих соціально-економічних категорій у наукових колах, а також зростання частоти їхнього використання як в науковій, так і професійній лексиці (менеджер (управитель) з підбору, забезпечення та використання персоналу; менеджер з персоналу; HR-менеджер та ін.). В табл. 1.2 згруповано основні їхні спільні та відмінні риси у підходах.

Таблиця 1.2

Основні спільні та відмінні риси у підходах до трактування концептуальних понять «управління персоналом» і «управління людськими ресурсами»

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	люди як джерело трудової сили (витрати)		люди як головне джерело виробництва (актив)	УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ
	акцент на працівників, які не обіймають керівні позиції		акцент на працівників, які обіймають керівні позиції	
	домінуюча роль тактичного та оперативного планування		домінуюча роль стратегічного планування	
	прагнення впливати на діяльність лінійних менеджерів		орієнтація на інтеграційну діяльність лінійних менеджерів	
	упереджене ставлення до формування організаційної культури		участь керівників високого рівня у формуванні організаційної культури	
	стратегія впливає із стратегії підприємства			
	лінійні керівники несуть відповідальність за управління людьми, а кадрова служба допомагає їм в управлінні			
	орієнтація на повагу до особистості, розвиток людей для досягнення максимального рівня їхньої компетентності як інструмент мотивації до праці, так і інструмент досягнення організаційних цілей			
	підбір персоналу – важливий етап у формуванні персоналу			
	за основу взято функції та технології управління			
	забезпечення комунікаційних процесів та активної участі працівників у вирішенні питань			

Джерело: складено автором на основі [10]

Система управління персоналом – це підсистема керування підприємством в цілому, яка має мету, зміст і певний механізм. Мета системи управління персоналом визначається місією підприємства. Що стосується змісту системи, то це сукупність наступних елементів: організаційної структури управління підприємством, сукупності регулюючих діяльність підприємства документів короткострокової, середньострокової та довгострокової дії (методичних рекомендацій, методик інструкцій, баз даних та ін.) які визначають механізм дії системи. Формування системи управління персоналом передбачає, крім наявності сукупності принципів, на яких вона повинна базуватися, врахування конкретних обставин, характеру їхнього впливу на окремі елементи цього процесу, які за своєю природою володіють значущістю і рушійною силою.

Управління персоналом складається з певних принципів, без яких неможлива його ефективна реалізація на підприємстві. Ці принципи виступають своєрідними нормами управлінської діяльності, які повинні не тільки враховувати основні тенденції та вимоги до сучасного управління, але й бути доступними для змін і доповнень з урахуванням розвитку теорії та практики управління [2].

Принципи управління персоналом - це сукупність фундаментальних правил керівництва людьми, послідовне дотримання яких є обов'язковою умовою досягнення поточних і перспективних цілей організацією.

Розрізняють дві групи принципів побудови системи управління персоналом в організації:

1. Принципи, які характеризують вимоги до формування системи управління персоналом (первинності функцій управління персоналом, оптимального співвідношення управлінських орієнтацій, економічності, перспективності, комплексності, оперативності, оптимальності, простоти, науковості, автономності, узгодженості, стійкості, прозорості, комфортності тощо).

2. Принципи, які визначають напрямки розвитку системи управління персоналом (концентрації, спеціалізації, паралельності, гнучкості, спадковості, безперервності, ритмічності, прямоточності та ін.) [15, 17].

Основними принципами управління персоналом організації є наступні:

Принцип планованості передбачає здійснення усіх операцій та дій в організації по відтворенню та використанню персоналу, який відбувається на планованій основі, скоординовано й злагоджено. Відсутність планованості, неузгодженість у виконанні окремих планів порушують ритмічність виробництва, погіршують якість виконання окремих робіт та продукції, а у підсумку приводять до втрати робочого часу.

Принцип системності вимагає реалізації системного підходу в управлінні організацією, як цілісним організмом, структурними підрозділами й виконавцями.

Принцип єдиноначальності визначає чіткий розподіл повноважень між керівниками та структурними підрозділами по вертикалі й горизонталі, адміністративну підпорядкованість кожного працівника, кожної структурної ланки лише одному керівникові.

Принцип соціального партнерства направлений на досягнення взаєморозуміння між керівником і підлеглими, досягнення балансу інтересів між працюючими, соціальної згоди й бажання працювати спільно для досягнення взаємовигідних кінцевих результатів.

Принцип економічної ефективності передбачає ефективне використання фінансових ресурсів на утримання і підготовку персоналу, оптимальних витрат на оплату праці й утримання робочих місць, інших витрат, які характеризують віддачу кадрів та їх окупність.

Принцип демократизму вимагає оптимального поєднання єдиноначальності, персональної відповідальності керівника за стан справ в організації або підрозділі, яким він керує, з активним залученням найманих працівників до формування стратегії підготовки та використання кадрів, прийняття стратегічних і оперативних рішень, виявленні резервів підвищення ефективності виробництва, формуванні демократичного стилю керівництва.

Принцип економічної заінтересованості включає створення гнучкої системи стимулів, яка спонукає весь персонал організації працювати з повною віддачею, для досягнення поставленої цілі.

Принцип соціальної доцільності означає, що різні заходи в організації, будь-які дії керівництва, умови праці персоналу повинні бути соціально виправданими та обґрунтованими [28,37].

Функції управління персоналом - це види діяльності управлінського апарату організації, які умовно діляться на загальні та специфічні. До загальних функцій належать: планування, організація, координація, контроль та мотивація. Ці функції виконують усі керівники, в межах своїх посадових обов'язків, прав і відповідальності [36]. Специфічні функції управління персоналом визначаються функціональним поділом праці між структурними підрозділами організації та між виконавцями (рис.1.1).

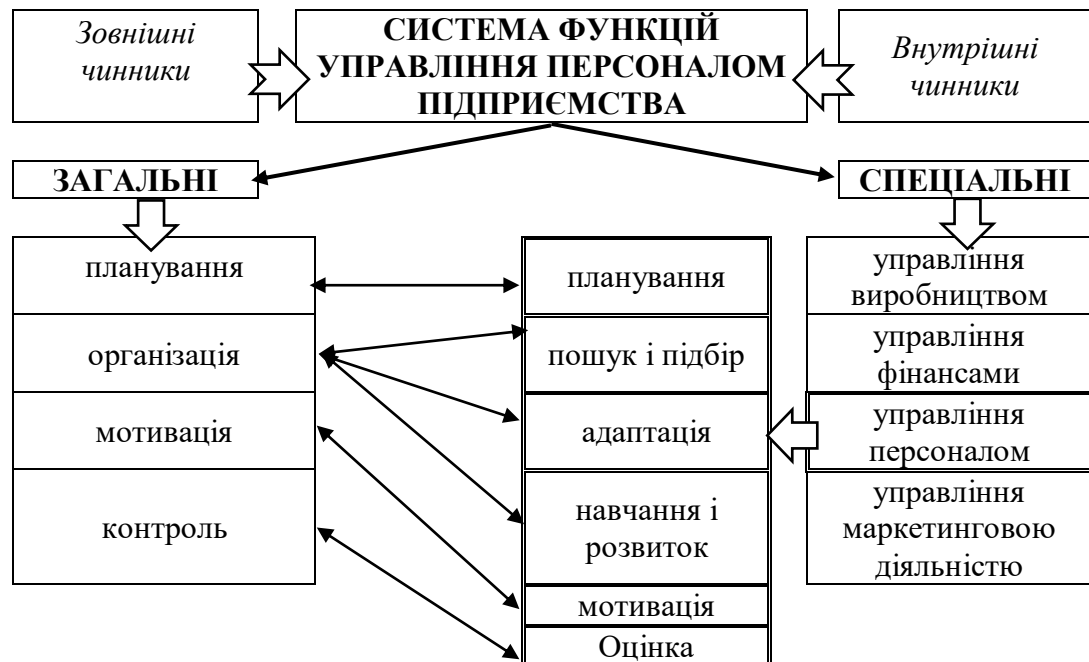


Рис. 1.1. Взаємозв'язок основних напрямів діяльності управління персоналом з функціями управління підприємством

Джерело: складено автором на основі [32]

Слід наголосити на тому, що управління персоналом, з однієї сторони, направлене на забезпечення підприємства висококваліфікованими працівниками (формування бази талантів), а з іншої – на мінімізацію витрат на персонал. Зважаючи на це, на нашу думку, процес оптимізації системи управління

персоналом повинен носити як поетапний, так і цілісний характер у контексті заходів, які впроваджуються у загальній системі управління.

1.2. Елементи та методи побудови системи управління персоналом організації

Виходячи із сучасних підходів до формування ефективної підсистеми управління персоналом та використовуючи досвід прогресивних зарубіжних способів і технологій менеджменту персоналу, ми вбачаємо, що управління персоналом у системі менеджменту організації повинно складатися з шести елементів, представлених на рис. 1.2.

Підсистеми управління персоналом					
Елементи системи управління персоналом	Методологія управління персоналом	Філософія управління персоналом	Концепція управління персоналом	Принципи і методи управління	Моделі управління персоналом
	Кадрова політика	Стиль керівництва	Правила трудового розпорядку	Колективний договір	Кадрове планування
	Залучення персоналу	Підбір персоналу	Відбір персоналу	Оформлення на роботу	Адаптація персоналу
	Оцінка персоналу	Методи оцінки	Оцінка потенціалу працівників	Оцінка індивідуального внеску	Атестація персоналу
	Розміщення і мотивація персоналу	Управління кар'єрою	Умови та безпека праці	Оплата праці та стимулювання персоналу	Рух персоналу
	Навчання персоналу	Професійна підготовка	Підвищення кваліфікації	Перепідготовка кадрів	Додаткова освіта

Рис. 1.2. Основні складники управління персоналом у системі менеджменту організації

Джерело: складено автором на основі [40]

Проаналізуємо детальніше кожен із зазначених елементів сучасної підсистеми управління персоналом.

1. Формування, функціонування та розвиток управління персоналом повинні базуватися на застосуванні сучасних методологічних підходів. Основними компонентами методології управління персоналом є:

- філософія управління персоналом (сукупність внутрішньоорганізаційних законів, адміністративно-організаційних та етичних норм, система цінностей та переконань організації);

- концепція управління персоналом (методологічні та теоретичні засади, а також система практичних підходів до формування механізму управління в конкретних умовах) [12];

- принципи та методи управління персоналом (правила діяльності організації та способи впливу її на трудовий колектив);

- моделі управління персоналом (сукупність засобів, методів, прийомів, які застосовуються для найбільш ефективного використання людського ресурсу в системі менеджменту організації).

2. Управління персоналом реалізовується за допомогою проведення кадрової політики організації. У наукових колах існує багато поглядів щодо тлумачення поняття «кадрова політика». Ми погоджуємося з визначенням дослідника І.О. Тонких, який стверджує, що «кадрова політика організації – це сформульовані (усно або письмово) принципи, пріоритети, норми, правила роботи з кадрами, обов'язкові для всіх учасників процесу управління персоналом, які спрямовані на досягнення завдань і стратегічних цілей організації та використовуються з урахуванням постійних змін у внутрішньоорганізаційних умовах і вимогах зовнішнього середовища» [67].

Таким чином, кадрова політика визначає головний напрям у роботі з персоналом на довгу перспективу. Кадрова політика включає такі складники: стиль керівництва; правила трудового розпорядку; колективний договір; кадрове планування.

3. Залучення персоналу – захід із наймання персоналу для задоволення в перспективі потреби організації в кадрах за рахунок внутрішніх і зовнішніх джерел [68].

Ефективна процедура залучення персоналу повинна включати в себе кілька послідовних етапів:

- набір (підбір) персоналу (розроблення вимог до кандидатів на вакантну посаду, пошук персоналу, збір необхідної і достатньої інформації про кандидата на вакантну посаду);
- відбір персоналу (серія заходів і дій, здійснюваних підприємством для виявлення зі списку заявників тих, які найкраще підходять для вакантного місця роботи);
- оформлення на роботу персоналу (процедури, пов'язані з поданням, заповнення та підписанням документів працівником, які необхідні для прийому на роботу);
- адаптація персоналу (взаємне пристосування працівника й організації, що ґрунтується на поступовому включенні працівника в процес виробництва в нових для нього професійних, психофізіологічних, соціально-психологічних, організаційно-адміністративних, економічних, санітарно-гігієнічних і побутових умов праці та відпочинку).

4. Оцінка персоналу реалізується для визначення відповідності працівника вакантній чи займаній посаді. Для оцінки працівника на вакантну посаду, передусім необхідно встановити його потенціал. Аналіз відповідності працівника займаній посаді (атестація), здійснюється шляхом оцінювання його індивідуального внеску та результативності в процесі праці [34].

5. Розміщення і мотивація персоналу – це важливі функції управління персоналом, які забезпечують:

- планування кар'єри організації з урахуванням життєвих інтересів працівників;
- умови, які сприятливо впливають на здоров'я та працездатність працівника під час виконання ним виробничих обов'язків та виключають вплив небезпечних і шкідливих чинників на робітників;
- стабільність оплати та створення ефективної системи матеріального і нематеріального стимулювання персоналу;
- планомірне та обґрунтоване горизонтальне та вертикальне переміщення персоналу.

6. Навчання персоналу необхідне для відповідності професійних знань і вмінь працівників сучасному рівню управління і виробництва. Загалом виділяють чотири види навчання персоналу організації (професійна підготовка кадрів, підвищення кваліфікації, перепідготовка персоналу, додаткова освіта).

Система управління використовує різноманітні способи, підходи та прийоми, які дають можливість: упорядкувати, націлити (спрямувати) та ефективно організувати виконання функцій, притаманних персоналу, процедур і операцій, необхідних для здійснення управлінського впливу.

У сукупності способи здійснення управлінської діяльності, які застосовуються для визначення та досягнення її мети, виступають як методи менеджменту [19]. Методами управління персоналом ще називають способи впливу на колектив або окремих працівників з метою здійснення координації їх діяльності у процесі роботи для досягнення цілей організації.

Залежно від змісту управлінських впливів у менеджменті розмежовують організаційно-адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи управління (рис. 1.3). Вибір методів менеджменту суб'єктів управління залежить від цінностей і традицій суспільної групи, рівня розвитку продуктивних сил, виробничих відносин у суспільстві та виду діяльності об'єкту управління.

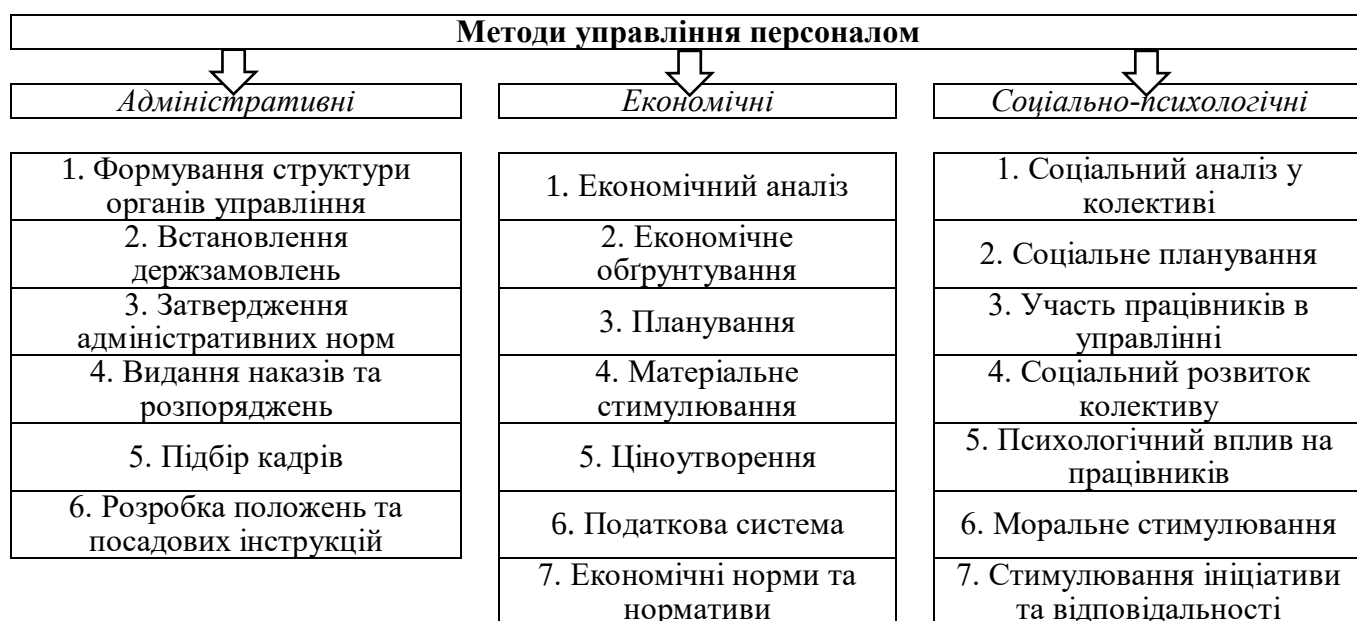


Рис. 1.3. Методи управління персоналом

Джерело: складено автором на основі [19]

Адміністративні методи орієнтовані на такі мотиви поведінки:

- усвідомлена необхідність дисципліни праці;
- почуття обов'язку;
- прагнення людини працювати в цій організації.

Ці методи мають прямий вплив на працівника для обов'язкового виконання передбачених дій. Вони повинні відповідати правовим нормам, що діє на визначеному рівні управління.

Економічні методи мають непрямий характер управлінського впливу. Вони діють на економічні інтереси працівника шляхом матеріальної зацікавленості окремих працівників або їх груп.

Соціально-психологічні методи управління, у свою чергу, спрямовані на переконання працівників краще виконувати роботу, засновані на використанні соціальних механізмів (відносини в колективі, соціальні потреби). Соціально-психологічні методи управління, у свою чергу, спрямовані на переконання працівників краще виконувати роботу, засновані на використанні соціальних механізмів (відносини в колективі, соціальні потреби) [11].

Персонал відіграє дуже важливу роль в успішному розвитку організації, тому необхідно чітко та правильно підходити до вибору підходів і методів управління персоналом організації. Від вибору підходу залежить якість організації праці на підприємстві, а якісний вибір метода приводить до зміцнення зв'язків у трудовому колективі, що є важливим елементом ефективного управління персоналом.

1.3. Методичні засади оцінки ефективності управління персоналом організації

Ефективність процесу оцінки ефективності управління персоналом залежить від механізму оцінки (критеріїв оцінки діяльності персоналу; методики індивідуальних співбесід; професіоналізму експертів; якісного аналізу результатів

оцінки тощо) та від дотримання певних вимог, зорієнтованих на професійний розвиток співробітників. Процес оцінки ускладнюється низкою чинників:

- наявність цілей, які не підлягають кількісній оцінці;
- існування великої кількості факторів, які впливають на кінцеві результати;
- віддаленість у часі кінцевих результатів [14].

Дослідження функціонування механізму управління персоналом дозволило виділити основні підходи до оцінки його ефективності, представлені на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Підходи до оцінки ефективності управління персоналом

Джерело: складено автором на основі [23]

Згідно з першим підходом, об'єктом управління фактично є сукупні ресурси підприємства, тобто ефективність управління персоналом визначається кінцевими економічними результатами діяльності всього підприємства. Це не дозволяє визначити внесок саме персоналу в досягнення цих результатів.

Об'єктом управління, згідно з другим підходом, є персонал підприємства, ефективність управління персоналом визначається лише трудовими показниками, яких зазвичай недостатньо для об'єктивної характеристики ефективності управління персоналом підприємства.

Третій підхід на перший план виносить соціальну компоненту, тобто об'єктом управління є окремий працівник. Це дозволяє оцінити соціально-психологічні аспекти, але ігнорує їх взаємозв'язок із загальними результатами діяльності підприємства.

Більшість перерахованих методів спрямовані на оцінку індивідуальної ефективності працівників, тому виникає необхідність проаналізувати існуючі методи і моделі оцінки ефективності управління підприємством з метою визначення можливості їх використання для оцінки саме ефективності управління персоналом [23].

Аналіз наукових джерел виявив, що *для оцінки ефективності управління персоналом використовуються різноманітні методи, серед яких найбільш поширеними є:*

- бальна оцінка ефективності роботи організації (БОЕРО), комплексна оцінка управлінської праці (КОУП), оцінка за коефіцієнтом трудового внеску (КТВ) є кількісним вимірником індивідуального трудового внеску працівників у кінцеві результати;

- методи оцінки результатів (ключові показники ефективності, управління за цілями), методи оцінки процесу досягнення результатів (центри оцінки та розвитку, метод «360 градусів», ділові ігри, інтерв'ю за компетенціями, ситуаційне інтерв'ю, спеціалізовані опитування), оцінка системи управління методами організаційної діагностики;

- методи порівняння, метод угруповань, методи математичної статистики, матричний метод, метод факторного аналізу, ранговий метод, рейтинговий метод, методи експертних оцінок, метод нечіткої логіки, метод нейронних мереж;

- кількісні (бальний, коефіцієнтний, рангового порядку, парних порівнянь), якісні (система усних та письмових характеристик, метод еталону, матричний,

біографічний, групова дискусія), комбіновані (метод стимулюючих оцінок, тестування, групування робітників) [24].

Розглянемо найважливіші показники, які можуть характеризувати економічну ефективність управління персоналом на прикладі організації. До них належать такі показники: загальної продуктивності (П), продуктивності праці (Ппр), продуктивності трудових ресурсів (Птр). *Важливою інформацією для оцінювання ефективності управління персоналом є такі показники:*

1. Виконання плану з обсягу товарної продукції (Отп):

$$\text{Отп} = \frac{\text{Отп1}}{\text{Отп2}} \times 100 \quad (1.1)$$

де Отп1 – обсяг фактично виготовленої товарної продукції;

Отп2 – запланований обсяг товарної продукції.

2. Виконання плану з обсягу реалізованої продукції (Орп):

$$\text{Орп} = \frac{\text{Орп1}}{\text{Орп2}} \times 100 \quad (1.2)$$

де Орп1 – обсяг фактично реалізованої продукції;

Орп2 – запланований обсяг реалізації продукції.

3. Виконання плану щодо суми доходу від реалізації продукції (Дрп):

$$\text{Дрп} = \frac{\text{Дрп1}}{\text{Дрп2}} \times 100 \quad (1.3)$$

де Дрп1 – сума фактично одержаного доходу;

Дрп2 – запланована сума доходу від реалізації продукції.

4. Виконання плану з прибутку (ПР):

$$\text{ПР} = \frac{\text{ПР1}}{\text{ПР2}} \times 100 \quad (1.4)$$

де ПР1 – фактично одержаний балансовий прибуток;

ПР2 – запланована сума балансового прибутку.

Велике значення для характеристики ефективності управління персоналом має система якісних показників, до якої належать:

5. Рентабельність товарної продукції (Рт):

$$\text{Рт} = \frac{\text{ПР1}}{\text{Ст}} \times 100 \quad (1.5)$$

де ПР1 – фактично одержаний балансовий прибуток за звітний період;

Ст – повна собівартість товарної продукції.

6. Рентабельність реалізованої продукції (R_p):

$$R_p = \frac{ПР1}{Ср} \times 100 \quad (1.6)$$

де ПР1 – прибуток, одержаний унаслідок реалізації продукції;

Ср – повна собівартість реалізованої продукції.

7. Рентабельність витрат на персонал ($R_{п}$):

$$R_{п} = \frac{ПР1}{Вп} \times 100 \quad (1.7)$$

де Вп – сукупні витрати на персонал за звітний період.

У процесі оцінювання ефективності управління персоналом обов'язково слід аналізувати динаміку співвідношення балансового прибутку й сукупних витрат на оплату праці, а також як змінюється частка витрат на оплату праці в загальній сукупності витрат виробництва. Якщо за декілька суміжних періодів спостерігається позитивна динаміка співвідношення на персонал, прибутку й витрат на оплату праці, якщо зростає частка витрат на оплату праці в загальній сукупності витрат виробництва, то це свідчить про ефективність політики трудових доходів, про хорошу організацію оплати праці [29].

Підвищення загальної продуктивності, продуктивності праці, рентабельності, зростання маси прибутку, виконання планів виробництва товарної продукції, збільшення реалізації – усі ці показники відображають високий рівень управління організацією загалом, і зокрема високий рівень управління персоналом.

Оцінка ефективності організаційно-економічного механізму управління відбувається на трьох рівнях (рис. 1.5).

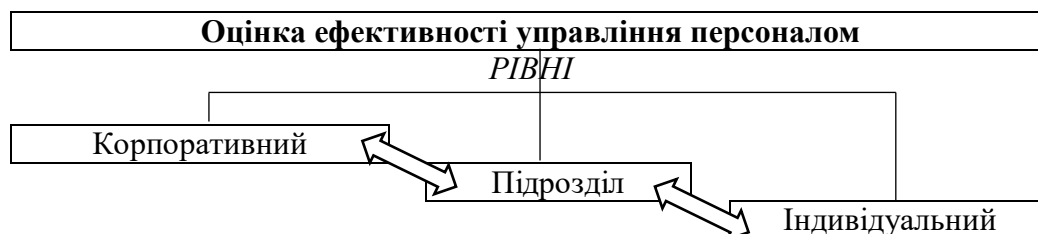


Рис. 1.5. Рівні оцінки ефективності управління персоналом

Джерело: складено автором на основі [49]

Усі рівні управління персоналом взаємопов'язані. Тобто корпоративна ефективність визначається ефективністю на рівні окремих підрозділів, яка, зі свого боку, залежить від індивідуальної ефективності. Функція оцінки є координуючою, вона дозволяє підвищити відповідальність, умотивованість працівників, робить вимоги до них більш прозорими, забезпечує якісний зворотній зв'язок між керівництвом та співробітниками. При удосконаленні організаційно-економічного механізму управління персоналом на основі оцінки ефективності слід зосередити увагу на визначенні об'єкту оцінки, обранні інструментарію та критеріїв оцінки [7].

Щоб проаналізувати ефективність управління персоналом, необхідно обрати такий інструментарій, який буде відповідати вимогам стратегічної спрямованості, інформативності, комплексності, гнучкості, об'єктивності, прозорості, економічності, надійності та достовірності.

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

Ефективне управління персоналом неможливе без якісного і зрозумілого нормативно-правового забезпечення, оскільки організувати роботу з прийому працівників, своєчасно забезпечити переведення на іншу роботу, здійснити звільнення, уникнути виникнення конфліктних ситуацій, пов'язаних з порушеннями з трудового законодавства тощо, – усі ці, та подібні заходи можливі тільки на основі чіткого врегулювання прав та обов'язків всіх учасників трудових відносин.

Ефективність системи управління персоналом повинна у своїй діяльності опиратися на достатньо велику кількість необхідних знань. Ресурсне забезпечення даної галузі є однією з найголовніших умов забезпечення функціонування організації. Основні завдання правового забезпечення системи управління персоналом – це правове регулювання трудових відносин, що складаються між

роботодавцями та працівниками; захист прав та законних інтересів працівників, що впливають з трудових відносин.

На всіх ланках управлінської діяльності визначна роль належить досконалому знанню нормативно-правових і науково-методичних документів, успішного використання засобів та форм юридичного впливу з метою досягнення ефективності роботи в цій сфері.

Загалом, нормативно-правове забезпечення системи управління персоналом являє собою сукупність законодавчих актів, положень, інструкцій, постанов, що встановлюють норми, правила, вимоги, характеристики, методи й інші дані, використовувані при вирішенні завдань організації праці та управління персоналом і затверджені у встановленому порядку компетентним відповідним органом [6].

Розглянемо загальні нормативно-правові акти, що регулюють питання управління персоналом в органах місцевого самоврядування (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Нормативно-правові документи, що регулюють управління персоналом в Україні

№ з/п	Нормативно-правовий документ	Опис
1	<i>Конституція України</i> [31]	Ст. 43-46 Конституції України визначено, що кожен громадянин має право на працю, на відпочинок, на соціальний захист, на безпечні й здорові умови праці і на заробітну плату, причому не нижче встановленого мінімуму. Кожен громадянин має право на своєчасне отримання винагороди за свою працю і це його право захищається законодавством. Держава при цьому повинна створювати умови, необхідні громадянинові для повної реалізації своїх прав
2	<i>Кодекс законів про працю</i> [30]	Закріплюється право громадян України на працю, тобто на одержання роботи з оплатою праці не нижче встановленого державою мінімального розміру, включаючи право на вільний вибір професії, роду занять і роботи. Згідно з Кодексом, держава створює умови для ефективної зайнятості населення, сприяє працевлаштуванню, підготовці і підвищенню трудової кваліфікації, а при необхідності забезпечує перепідготовку осіб, вивільнюваних у результаті переходу на ринкову економіку
3	<i>Закон України «Про оплату праці»</i> [55]	Визначає економічні, правові та організаційні умови оплати праці працівників, які перебувають у трудових відносинах з підприємствами всіх форм власності і господарювання, а також окремими громадянами та сфери державного і договірної регулювання оплати праці. У Законі надано визначення поняттям «заробітна

		плата», «основна заробітна плата», «додаткова заробітна плата», «інші заохочувальні та компенсаційні виплати». Він спрямований на забезпечення відтворювальної та стимулюючої функції заробітної плати
--	--	--

Продовження табл. 1.3

4	<i>Закон України «Про охорону праці» [56]</i>	Визначає основні положення щодо реалізації конституційного права громадян на охорону їх життя та здоров'я в процесі трудової діяльності викладені у, який за участі відповідних державних органів регулює відносини між власником і працівником з питань безпеки, гігієни праці та виробничої атмосфери, встановлює єдиний порядок організації охорони праці в Україні
5	<i>Закон України «Про відпустки» [52]</i>	Зазначає, що кожен громадянин, який перебуває у трудових відносинах з підприємствами, установами, організаціями незалежно від форми власності, має право на оплачувану відпустку. Державні гарантії, права на відпустки, умови, тривалість і порядок надання їх працівникам для відновлення працездатності, зміцнення здоров'я, а також для виховання дітей, задоволення власних життєво важливих потреб та інтересів, усебічного розвитку особи регламентується
6	<i>Закон України «Про професійний розвиток працівників» [59]</i>	Згідно із метою державної політики у сфері професійного розвитку працівників є підвищення їх конкурентоспроможності відповідно до суспільних потреб шляхом сприяння роботодавцю в ефективному використанні праці та забезпеченні досягнення належного професійного рівня працівниками. Державне управління у сфері професійного розвитку працівників здійснюється центральним органом виконавчої влади у сфері соціальної політики, центральним органом виконавчої влади у сфері освіти і науки, молоді та спорту, іншими центральними та місцевими органами виконавчої влади відповідно до їх повноважень

Джерело: складено автором на основі [30, 31, 52, 55, 56, 59]

Останню сходинку в переліку джерел трудового права займають *локальні правові акти*. Це акти, які приймаються безпосередньо на підприємствах. Найпоширенішими актами локального характеру на підприємствах є: колективний договір, правила внутрішнього трудового розпорядку, положення про преміювання, посадові інструкції, інструкції з охорони праці, графіки відпусток тощо.

Система управління трудовими ресурсами, яка сформувалася на провідних вітчизняних підприємствах під впливом запровадження прогресивних сучасних технологій управління персоналом і формування власного досвіду, ґрунтується на чинному трудовому законодавстві, яке регламентує питання взаємин працівника і трудового колективу загалом та роботодавця. Зокрема, це діяльність профспілкових органів, колективні й трудові договори, заробітна плата, робочий час, час відпочинку, охорона праці, забезпечення трудової дисципліни, професійного навчання, вирішення трудових конфліктів і спорів.

У системі трудового права *колективний договір* виступає одним із основних інститутів галузі права, що включає в себе досить значну кількість правових норм різного рівня – як централізованого, так і локального. 1 липня 1993 р. прийнято Закон України «Про колективні договори і угоди», яким встановлені правові засади розробки, укладення та виконання колективних договорів і угод з метою сприяння регулюванню трудових відносин та соціально–економічних інтересів працівників і роботодавців. На основі цього закону в новій редакції викладено главу II Кодексу законів про працю України.

Відповідно до ст. 1 Закону України «Про колективні договори і угоди», *колективний договір* – це локальний нормативно-правовий договір між роботодавцем і найманими працівниками, за допомогою якого забезпечується регулювання виробничих, трудових і соціально–економічних відносин та узгодження інтересів працівників і роботодавців [54].

Колективний договір, якщо він прийнятий на конкретному підприємстві, виступає уже не як інститут трудового права, а як специфічний локально–правовий договір. Нормативність колективного договору впливає безпосередньо із змісту вищезгаданого закону, в якому визначається, що останній укладається з метою регулювання виробничих, трудових та соціально-економічних відносин.

Умови колективних договорів і угод, укладених відповідно до чинного законодавства, є обов’язковими для підприємств, на які вони поширюються, та сторін, які їх уклали. Умови колективних договорів або угод, що погіршують

порівняно з чинним законодавством становище працівників, є недійсними, і забороняється включати їх до договорів і угод.

Колективний договір, набирає чинності з дня його підписання представниками сторін або з дня, зазначеного у колективному договорі. Після закінчення строку дії колективний договір продовжує діяти до того часу, поки сторони не укладуть новий або не переглянуть чинний, якщо інше не передбачено договором.

Трудовий договір є основним інститутом в системі трудового права. Він розглядається також як підстава виникнення трудових правовідносин і водночас як форма залучення до праці. Трудовий договір широко використовується в усіх країнах з ринковою економікою для найму робочої сили.

Як конкретний юридичний факт, з яким закон пов'язує виникнення трудових правовідносин відповідно до ст. 21 КЗпП України, *трудовий договір* – це угода між: працівником і власником підприємства, установи, організації, уповноваженим ним органом чи фізичною особою, за якою працівник зобов'язується виконувати роботу, визначену цією угодою, з підляганням внутрішньому трудовому розпорядку, а власник, уповноважений ним орган чи фізична особа зобов'язується виплачувати працівникові заробітну плату і забезпечувати умови праці, необхідні для виконання роботи, передбачені законодавством про працю, колективним договором і угодою, сторін [58].

Серед договорів, які безпосередньо впливають на факт виникнення трудових правовідносин, особливе місце займає *контракт*. Він отримав своє юридичне оформлення у трудовому праві з березня 1991 р., коли було внесено доповнення до ст. 21 КЗпП. У третій частині цієї статті *контракт* визначається як особлива форма трудового договору, в якому строк його дії, права, обов'язки і відповідальність сторін (в тому числі матеріальна), умови матеріального забезпечення і організації праці працівника, умови розірвання договору, в тому числі дострокового, можуть встановлюватися угодою сторін. Контракт обов'язково укладається у письмовій формі [54].

Контракт спрямований передусім на виявлення ініціативності та самостійності працівника, а одним зі шляхів максимальної віддачі працівником індивідуальних здібностей та професійних навичок є визначення у контракті відповідного рівня оплати праці та матеріального забезпечення із врахуванням складності та умов виконуваної роботи, професійно-ділових якостей працівника, результатів його праці та господарської діяльності роботодавця—підприємця.

Контракт може містити положення щодо основної та додаткової заробітної плати, інші заохочувальні та компенсаційні виплати (у формі винагороди за підсумками роботи за рік, премій за спеціальними системами і положеннями, компенсацій та інших грошових матеріальних виплат, які не передбачені актами чинного законодавства або які встановлюються понад нормами, передбаченими згаданими актами). Сторонам надається право визначення порядку встановлення розміру заробітної плати. Для підвищення зацікавленості працівника рекомендується встановлювати не мінімальний розмір майбутньої заробітної плати з наступним її підвищенням, а передбачити середній рівень з визначенням випадків її збільшення або зменшення. У будь якому разі виплати, що встановлюються контрактом, не повинні бути меншими, ніж це передбачено чинним законодавством, угодами і колективним договором, та залежать від виконання умов контракту [53].

За результатами проведеного дослідження можна підсумувати, що законодавство, яке регулює порядок управління персоналом в організаціях є достатньо різноманітним. Здійснення правового забезпечення в організації покладається на керівника й інших посадових осіб, а також на керівника системи управління персоналом і працівників з питань, що входять до їх компетенції.

Виходячи з вищеперерахованого, можна стверджувати, що правове забезпечення системи управління персоналом включає в себе такі аспекти, як виконання і застосування норм діючого законодавства у сфері праці та трудових відносин, відповідає за розробку, затвердження нормативних і ненормативних актів організаційного, розпорядницького та економічного характеру, а також

підготовку пропозицій щодо зміни діючих чи скасування застарілих нормативних актів, виданих в організації з трудових, кадрових питань [6].

Отже, в умовах оновлення правової бази регулювання діяльності сфери управління, вагомою є висока компетентність фахівців. Під постійним впливом змін законодавчої бази, можна спостерігати активне реформування нормативно-правової галузі. Великого значення набуває вміння адаптуватися, своєчасно реагувати та застосувати набуті знання в існуючій сфері управління персоналом, аби вдосконалювати та осучаснювати її, відповідно до викликів часу.

Висновки до розділу 1

На основі аналізу теоретичних основ формування системи управління персоналом, ми прийшли до таких висновків:

1. Управління персоналом – стратегічна функція, що передбачає розроблення кадрової стратегії, підбір персоналу виходячи з філософії підприємства, заохочення колективних зусиль, спрямованих на його розвиток, стимулювання з урахуванням якості індивідуальної діяльності, мінімізацію трудових затрат і створення позитивного соціально-психологічного клімату на робочих місцях. Основним базисом даної концепції стає вимога такого використання трудового потенціалу, який би відповідав зовнішнім та внутрішнім оточуючим вимогам підприємства, для досягнення в довгостроковій перспективі економічних благ та комерційного успіху.

2. Система управління використовує різноманітні способи, підходи та прийоми, які дають можливість: упорядкувати, націлити (спрямувати) та ефективно організувати виконання функцій, притаманних персоналу, процедур і операцій, необхідних для здійснення управлінського впливу.

3. Методами управління персоналом ще називають способи впливу на колектив або окремих працівників з метою здійснення координації їх діяльності у процесі роботи для досягнення цілей організації. Залежно від змісту управлінських впливів у менеджменті розмежовують організаційно-адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи управління. Вибір методів менеджменту суб'єктів управління залежить від цінностей і традицій суспільної групи, рівня розвитку продуктивних сил, виробничих відносин у суспільстві та виду діяльності об'єкту управління.

4. У процесі оцінювання ефективності управління персоналом обов'язково слід аналізувати динаміку співвідношення балансового прибутку й сукупних витрат на оплату праці, а також як змінюється частка витрат на оплату праці в загальній сукупності витрат виробництва. Якщо за декілька суміжних періодів

спостерігається позитивна динаміка співвідношення на персонал, прибутку й витрат на оплату праці, якщо зростає частка витрат на оплату праці в загальній сукупності витрат виробництва, то це свідчить про ефективність політики трудових доходів, про хорошу організацію оплати праці. Підвищення загальної продуктивності, продуктивності праці, рентабельності, зростання маси прибутку, виконання планів виробництва товарної продукції, збільшення реалізації – усі ці показники відображають високий рівень управління організацією загалом, і зокрема високий рівень управління персоналом.

5. До загальних нормативно-правових актів, що регулюють питання управління персоналом в органах місцевого самоврядування, можна віднести: Конституцію України, Кодекс законів про працю, Закон України «Про оплату праці», Закон України «Про охорону праці», Закон України «Про відпустки», Закон України «Про запобігання корупції», Закон України «Про професійний розвиток працівників» тощо. Здійснення правового забезпечення в організації покладається на керівника й інших посадових осіб, а також на керівника системи управління персоналом і працівників з питань, що входять до їх компетенції.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА ТА НАПРЯМИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «АЙС ТІМ»

2.1. Організаційно-правова характеристика підприємства як суб'єкта господарювання ТОВ «Айс Тім»

Головний напрям діяльності ТОВ «Айс Тім» – дистрибуція продуктів харчування у Житомирській та Волинській областях. ТОВ «Айс Тім» надає послуги дистрибуції, логістики, експедирування вантажів, транспортні послуги, складські послуги, оренду складських холодильних і офісних приміщень.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Айс Тім» створене відповідно до чинного законодавства України шляхом об'єднання майна Учасників. Товариство здійснює свою діяльність на підставі Цивільного кодексу України, Господарського кодексу України, Законів України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю», «Про зовнішньоекономічну діяльність», іншого чинного законодавства України та статуту підприємства [43].

Для забезпечення діяльності ТОВ «АйсТім» за рахунок вкладів учасників створено статутний капітал, який сформовано у повному обсязі. Розмір статутного капіталу становить 8,6 млн грн (вісім мільйонів шістот тисяч гривень 00 копійок), що складає 100%. У формуванні статутного капіталу взяли участь:

1) громадянка України – Вівсик Оксана Петрівна із часткою у статутному капіталі Товариства номінальною вартістю 5,59 млн грн (п'ять мільйонів п'ятсот дев'яносто тисяч) гривень 00 копійок, що становить 65% статутного капіталу Товариства;

2) громадянин України – Вівсик Сергій Ананійович із часткою у статутному капіталі Товариства номінальною вартістю 3 010 000 (три мільйони десять тисяч) гривень 00 копійок, що становить 35% статутного капіталу Товариства [43].

Узагальнену інформацію про ТОВ «Айс Тім» представлено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Інформація про ТОВ «Айс Тім»

Повне найменування юридичної особи	Товариство з обмеженою відповідальністю «Айс Тім»
Скорочена назва	ТОВ «Айс Тім»
Статус юридичної особи	Не перебуває в процесі припинення
Код ЄДРПОУ	31133719
Дата реєстрації	12.09.2000
Керівник організації	Губатюк Олег Володимирович
Розмір статутного капіталу	8,6 млн грн
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Недержавна власність
Види діяльності	46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами. 45.20 Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів. 46.17 Діяльність посередників у торгівлі продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами. 86.90 Інша діяльність у сфері охорони здоров'я. 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами. 49.41 Вантажний автомобільний транспорт. 52.10 Складське господарство. 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна. 73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки.
Контактна інформація	Місцезнаходження юридичної особи: 10001, м. Житомир, вул. Ленкова, 14 Тел. офіса (0412) 428128. (0412) 427707 E-mail: info@iceteam.com.ua Сайт: http://www.iceteam.com.ua/
Перелік засновників юридичної особи	Вівсик Оксана Петрівна (частка внеску 65%) Вівсик Сергій Ананійович (частка внеску 35%)

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

ТОВ «Айс Тім» пропонує сучасні складські холодильні приміщення загальною площею – 10 тис. кв. м, (температура заморозки від +5 ° С до –25 ° С) класів «В» і «С», призначені під зберігання продовольчих товарів.

Компанії, що працюють на ринку складської нерухомості, розробляють власні класифікації складів за класами. В Україні найбільш розповсюджена міжнародна класифікація складських приміщень згідно якої, склади розподіляються на 6 типів:

1) Клас А+ – це сучасний модернізований склад. Він має 1 поверх. Щоби побудувати такий склад, використовують спеціальні ізоляційні матеріали, – це, як правило, сендвіч–панелі. Вони вогнестійкі й добре утримують тепло. На складах класу А+ є всі необхідні комунікації: спеціальне обладнання (відеоспостереження, вентиляція, системи тушіння пожежі і так далі), територія облагороджена, охорона працює цілодобово. Складам класу А+ притаманні найкращі характеристики: висота стель – не менш ніж 13 м, бетонна антипилloва підлога витримує навантаження від 5 т на м².

2) Клас А – майже не поступається складам класу А+ за характеристиками. Відмінність у технічних параметрах. На складах класу А вимоги до мінімальної висоти стелі – від 10 м. Крім того, тут менше воріт докового типу, що трохи ускладнює завантаження/розвантаження.

3) Клас В+ – такі склади можуть побудовані або реконструйовані зовсім нещодавно. Головна відмінність від попередніх класів – це висота стель. Мінімальні вимоги до неї – 8 м.

4) Клас В – це склад, що може мати 1 або більше поверхів. У другому випадку, приміщення повинно бути обладнане вантажними ліфтами. Мінімальна висота стель – 6 м. Крім того, до цих споруд не висувають особливих вимог щодо технічних характеристик і додаткових комунікацій.

5) Клас С – це реконструйовані склади, що раніше використовували в якості виробничого приміщення або ангара. Мінімальні вимоги до цього класу – стелі від 5 м і бетонне покриття.

6) Клас D – це непрофільні приміщення, що переобладнали в склад. Зручностей тут практично немає. Особливі вимоги до характеристик відсутні.

Класифікація за класами базується на вимогах щодо технічних параметрів, території, обладнання й комунікацій. Вона не бере до уваги транспортну інфраструктуру. Однак, це також важливо враховувати під час вибору складу.

Складський холодильний комплекс ТОВ «Айс Тім» розташований у м. Житомирі, що є дуже зручним для використання складських холодильних площ клієнтами підприємства, які працюють у Києві, Харкові, Львові, Донецьку. Таке

розташування забезпечує оперативне отримання і доставку товару в будь-яку точку України. Холодні склади призначені для зберігання продуктів з мінусовими температурами. В цій категорії виділяють холодильні і морозильні приміщення. Перший тип дозволяє зберігати продукцію охолодженою, другий – повністю заморожувати її [43].

Перевага складського холодильного комплексу ТОВ «Айс Тім» полягає в тому, що склад обладнаний стелажми і водночас має зручний під'їзд для єврофур. Складський холодильний комплекс надає сервісні послуги з відповідального зберігання і обробки вантажів, всі вантажно-розвантажувальні роботи виконуються в приміщенні складу та у будь-які види



автотранспорту (рис.2.1).

Рис. 2.1. Основні характеристики складського комплексу ТОВ «Айс Тім»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Згідно організаційної структури ТОВ «Айс Тім», зображеної на рис. 2.2, на підприємстві функціонує лінійно–функціональна структура, яка спирається на розподіл повноважень та відповідальності за функціями управління і прийняття рішень по вертикалі. Вона дозволяє організувати управління за лінійною схемою (директор – начальник цеху – майстер), а функціональні відділи апарату управління підприємства лише допомагають лінійним керівникам вирішувати управлінські завдання.

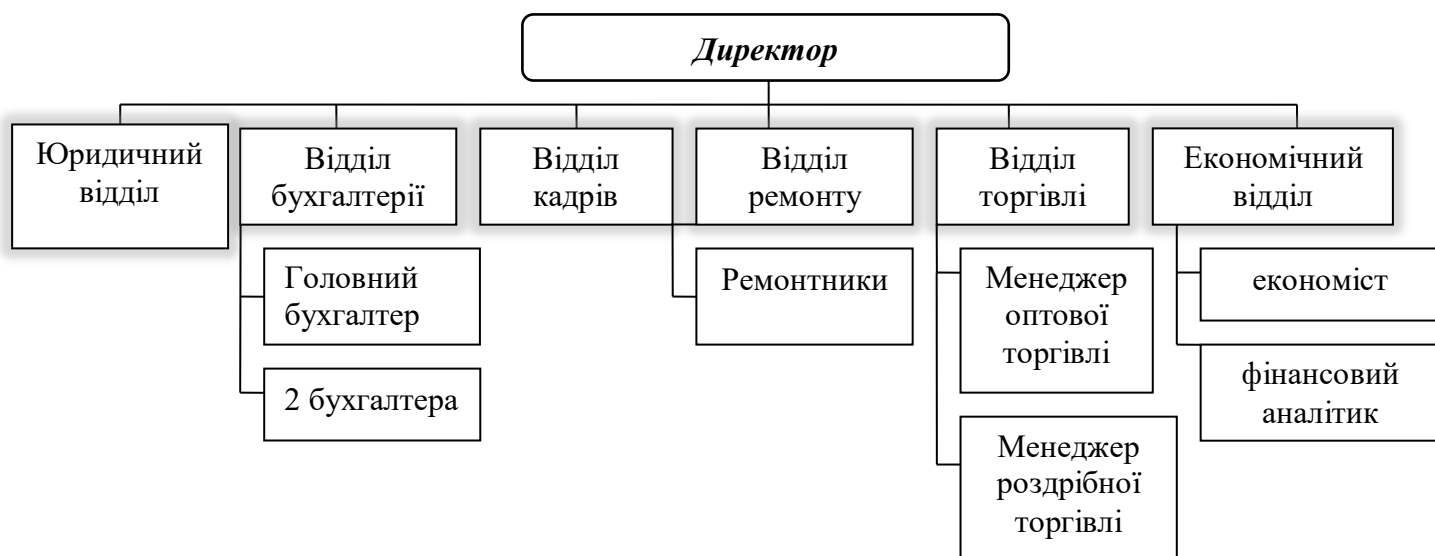


Рис. 2.2. Організаційна структура ТОВ «Айс Тім»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Така структура управління завдяки своїй ієрархічності забезпечує оперативну реалізацію управлінських рішень підвищення ефективності роботи функціональних служб, уможливорює необхідний маневр ресурсами.

2.2. Діагностика фінансово-економічної діяльності підприємства ТОВ «Айс Тім»

Поняття «ефективність діяльності підприємства», в сучасних ринкових умовах, займає одну з важливих характеристик доходності бізнесу та

результативності управління компанією, що сприяє її подальшому функціонуванню та розвитку. В умовах високого рівня невизначеності, конкуренції, присутності різного роду кризових явищ, наявності різних політичних та економічних проблем в країні та через неузгодженість рішень менеджерів всередині компанії, підвищення ефективності функціонування підприємства є першочерговим напрямом вирішення зазначених проблем.

Необхідність підвищення рівня ефективності діяльності та удосконалення управління на підприємстві полягає не тільки у формуванні нових цілей, завдань та принципів менеджменту, у задоволенні потреб споживачів та розширенні ринкових можливостей компанії, але й в оперативному, своєчасному реагуванні керівництва компанії на негативний вплив факторів зовнішнього і внутрішнього середовища на організацію. Тому основна мета підвищення ефективності діяльності підприємств – це, перш за все, раціональне використання всіх ресурсів компаній та їх потенціалу в цілому, а по-друге, формування нових концепцій сучасного управління у взаємозв'язку із розвитком теоретико–методологічного та практичного інструментарію менеджменту, цифрового маркетингу, інформаційної економіки, розвитку інформаційно–комунікаційних технологій та економічних трансформацій [62].

Для повного оцінювання показників ефективності використовують сукупність даних, що відображаються у бухгалтерських, фінансових, управлінських та інших облікових звітах підприємства. Якщо говорити коротко, то ефективність – це оцінювання та порівняння отриманих результатів від діяльності підприємства з обсягом ресурсів, які були витрачені. Даний показник показує не тільки результат, але і яким чином він був досягнутий. Тому для розрахунку використовують відносні показники, що розраховуються на основі результату та витрат у процесі діяльності компанії [48].

Аналізуючи основні економічні показники діяльності підприємства ТОВ «Айс Тім» (табл. 2.2), бачимо, що середньорічна вартість основних засобів значно зросла у 2020 році на 80,42 тис. грн порівняно з 2018 роком і становить 86,47 тис. грн. Зміни обсягу основних засобів підприємства обумовлюються їхнім

надходженням і їхнім вибуттям. Аналізуючи основні засоби, треба брати до уваги те, що збільшення обсягу продукції, яка виробляється, залежить від частки в цих фондах нових, досконаліших засобів праці [39].

Таблиця 2.2

Основні економічні показники діяльності підприємства
ТОВ «Айс Тім»

Показники	Роки			Відхилення 2020 р. до 2018 р.	
	2018	2019	2020	+/-	%
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	78428,50	86771,00	86471,00	8042,50	10,25
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн	36364,50	38881,00	39361,00	2996,50	8,24
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	302	311	298	-4	-1,32
Продуктивність праці, тис. грн/на 1 особу	1241,91	1315,89	1327,57	85,66	6,90
Фондовіддача	4,78	4,72	4,58	-0,21	-4,33
Фондомісткість	0,209	0,212	0,219	0,009	4,52
Фондоозброєність, тис. грн	259,70	278,04	302,55	42,85	16,50
Коефіцієнт обороту оборотних активів, об.	10,31	10,53	10,05	-0,26	-2,55
Тривалість одного обороту оборотних активів, днів	35	34	36	1	2,86
Рентабельність використання основних і оборотних засобів, %	6,32	3,46	3,43	-2,89	X
Середньорічна оплата одного працівника, тис. грн	158,97	171,77	178,51	19,53	12,29

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Щодо середньорічної вартості оборотних активів, то вони у 2020 році становлять 39,36 тис. грн, що на 29,96 тис. грн більше ніж у 2018 році, тобто підприємство має достатній обсяг оборотних активів та ефективно їх використовує забезпечуючи підприємству планові прибутки, безперебійне виробництво та достатній рівень ліквідності та платоспроможності.

Коефіцієнт оборотності оборотних активів протягом досліджуваних років мав тенденцію до коливання: у 2018 році – 10,31, у 2019 році – 10,53, у 2020 році – 10,05, що показує, скільки оборотів здійснюють оборотні активи у чистій виручці від реалізації продукції. На зміну зазначеного показника впливає два фактори: обсяг оборотних активів і чиста виручка від реалізації продукції.

Для отримання детальної інформації про вплив факторів необхідно визначити вплив на результативний показник, зміни вартості окремих статей оборотних активів (виробничих запасів, товарів, готової продукції, дебіторської заборгованості, грошових коштів та інших оборотних активів) [42].

У 2020 році тривалість одного обороту оборотних активів становить 36 днів, що на 1 день або 2,86% більше порівняно з 2018 роком та говорить про те, що підприємству потрібно залучити більше фінансових ресурсів для фінансування оборотних активів, що призведе до збільшення фінансових витрат, так як необхідно залучати додаткові кошти.

Середньооблікова чисельність персоналу змінювалася відповідно до потреб підприємства та у 2020 році становить 298 осіб, що на 4 людини менше ніж у 2018 році. Відповідно змінилася продуктивність праці, яка не дивлячись на скорочення чисельності працівників збільшилася на 85,66 тис. грн особу порівняно з 2018 роком та у 2020 році становить 13,27 тис. грн на особу, що свідчить про ефективність використання трудових ресурсів на підприємстві.

Фондовіддача є базовим показником, що характеризує оборотність оборотних коштів, інтенсивність і ефективність їх використання. Поряд з іншими індикаторами, інформація про рівень і динаміку фондовіддачі дозволяє акціонерам, інвесторам, кредиторам, іншим зацікавленим особам оцінити рівень ділової активності підприємства [27]. Результати проведеного аналізу свідчать що у 2020 році фондовіддача порівняно з 2018 роком зменшилась на 0,21 у зв'язку із ростом середньорічної вартості основних засобів та незначним збільшенням обсягу виробництва продукції, що свідчить про менш ефективне використання основних засобів.

Щодо фондомісткості, то вона мала тенденцію до збільшення: у 2018 році – 0,209, у 2019 році – 0,212, у 2020 році – 0,219. Значення показника говорить про те, скільки продукції вироблено та скільки надано послуг на кожну гривню фінансових ресурсів вкладену в основні засоби. Для підвищення значення показника необхідно забезпечити 100% завантаженість обладнання. Також можливим рішенням є продаж частини невикористовуваних основних засобів. Якщо основні засоби завантажені на 100%, то підвищувати обсяг виробництва і

збуту можна тільки за рахунок закупівлі нового обладнання, а це призведе до деякого зниження фондівдачі в короткостроковій перспективі [71].

Фінансовий стан – це спроможність підприємства фінансувати свою діяльність. Фінансовий стан підприємства може бути стійким, нестійким і кризовим. Здатність підприємства своєчасно виконувати свої зобов'язання та фінансувати свою діяльність на принципах розширеного відтворення свідчить про його стійкий фінансовий стан. Важливою аналітичною процедурою є вертикальний аналіз – представлення фінансового звіту у вигляді відносних показників. Таке подання дозволяє побачити питому вагу кожної статті балансу в його загальному підсумку [20,26]. Аналіз ліквідності балансу в ТОВ «Айс Тім» наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Характеристика майна підприємства ТОВ «Айс Тім»
та джерел його формування за балансом**

Показники	На 31.12.2018		На 31.12.2019		На 31.12.2020		Відхилення 2020 р. до 2018 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:	88257,00	71,39	93251,00	67,67	95235,00	71,21	6978,00	7,91	–0,18
в т.ч. основні засоби	86771,00	70,19	86171,00	62,53	94148,00	70,40	7377,00	8,50	0,21
2. Оборотні активи	35374,00	28,61	42388,00	30,76	36334,00	27,17	960,00	2,71	–1,44
в т.ч. запаси	8013,00	6,48	9708,00	7,04	9262,00	6,93	1249,00	15,59	0,44
дебіторська заборгованість	28217,00	22,82	30612,00	22,21	24051,00	17,98	–4166,00	–14,76	–4,84
грошові кошти	1013,00	0,82	765,00	0,56	1125,00	0,84	112,00	11,06	0,02
БАЛАНС:	123631,00	100,00	137807,00	100,00	133737,00	100,00	10106,00	8,17	X
ПАСИВИ									
1. Власний капітал	76940,00	62,23	79582,00	57,75	83898,00	62,73	6958,00	9,04	0,50
в т.ч. зареєстрований капітал	8600,00	6,96	8600,00	6,24	8600,00	6,43	0,00	0,00	–0,53
нерозподілений прибуток	68324,00	55,26	70966,00	51,50	75282,00	56,29	6958,00	10,18	1,03
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1507,00	1,22	8792,00	6,38	12436,00	9,30	10929,00	725,22	8,08
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	45184,00	36,55	49433,00	35,87	37403,00	27,97	–7781,00	–17,22	–8,58
БАЛАНС:	123631,00	100,00	137807,00	100,00	133737,00	100,00	10106,00	8,17	X

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Проаналізувавши стан майна підприємства ТОВ «Айс Тім» та джерел його формування за балансом, бачимо що серед активів найбільшу частку займають необоротні активи, які збільшувалися на протязі аналізованих років і у 2020 році становлять 95, 24 тис. грн або 71,21% у загальній структурі, в той час як оборотні активи становлять лише 27,17% або 36,33 тис. грн.

Досліджуючи необоротні активи підприємства, значну увагу варто приділити основним засобам, оскільки їх частка у структурі необоротних активів складає 70,40%, тому прогресивність та технічний стан основних засобів визначають потенційні можливості виробництва, його потужність. Також згідно балансу підприємства у 2018-2020 роках спостерігається збільшення незавершених капітальних інвестицій відповідно, свідчить про те що підприємство вкладає інвестиції в будівництво, реконструкцію, модернізацію, придбання будинків і споруджень тощо.

Найбільший внесок у формування оборотних активів підприємства зробила дебіторська заборгованість за товари, роботи та послуги. Її частка у структурі досліджуваного періоду складала 17,98% або 24,05 тис. грн. Відведення значної суми коштів у дебіторську заборгованість може призвести до фінансових ускладнень, підприємство може відчувати нестачу коштів для придбання виробничих запасів, виплати заробітної плати, розрахунків із бюджетом та постачальниками.

Як відомо, фінансовий стан підприємства значною мірою залежить від стану грошових коштів і їх сума повинна бути такою, щоб її вистачало для покриття всіх першочергових платежів. Відповідно до аналізу грошові кошти та їх еквіваленти коливалися та у 2018 році займали у структурі 0,82%, у 2019 році – 0,56% та у 2020 році – 0,84%, тому порівняно з 2018 роком у 2020 році вони становили 11,25 тис. грн. Це оцінюють позитивно, оскільки гроші та еквіваленти є наймобільнішими активами підприємства, тому воно не матиме великих труднощів із здійсненням поточних розрахунків із контрагентами.

Протягом усього періоду відбувалось то збільшення, то зниження запасів підприємства. За результатами 2018 року їх сума становила на 80,13 тис. грн

(6,48%), а у 2020 році – 92,62 тис. грн (6,93%). Для того, щоб виробництво та збут продукції відповідали нормальним умовам, запаси повинні бути оптимальними. Накопичення запасів понад норму свідчить про спад активності підприємства, уповільнення оборотності оборотного капіталу.

Згідно із даними табл. 2.3. основними джерелами формування коштів підприємства було зростання власного капіталу, що у 2020 році до 2018 року становить 83,90 тис. грн (62,73%), що є одним з головних індикаторів кредитоспроможності підприємства. Він – основа для визначення фінансової незалежності підприємства, його фінансової стійкості та стабільності. Одним із елементів власного капіталу є нерозподілений прибуток, який в аналізованих роках мав тенденцію до збільшення, відповідно у 2018 році – 68,32 тис. грн (55,26%), у 2019 році – 70,97 тис. грн (51,50%), у 2020 році – 75,28 тис. грн (56,29%), який залишився у підприємства після сплати всіх податків, виплати дивідендів і відрахувань до резервного капіталу.

Довгострокові зобов'язання підприємства щорічно збільшувалися і порівняно з 2018 роком у 2020 становили 12,44 тис. грн (9,30%), це було спричинено збільшенням довгострокових кредитів банків. Аналізуючи поточні зобов'язання підприємства у загальній структурі бачимо, що у 2020 році порівняно з 2018 роком відбулося зменшення на 77,81 тис. грн (17,22%). Тож згідно балансу, найбільшу частку серед поточних зобов'язань підприємства займають поточні зобов'язання за розрахунками за товари, роботи та послуги. Розрахунки з бюджетом, страхуванням та з оплати праці мали більш стабільну тенденцію.

Фінансовий результат у формі прибутку виступає головною метою діяльності підприємства на ринку та одним з ключових показників, який визначає ефективність його діяльності (табл. 2.4). Інформація про фінансовий результат відображається у фінансових звітах підприємства та є загальнодоступною інформацією для визначення рівня ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості підприємства та є головним джерелом інформації для потенційних партнерів [20].

Таблиця 2.4

Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства
ТОВ «Айс Тім»

Показники	Роки			Відхилення 2020 р. до 2018 р.	
	2018	2019	2020	+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	375056,00	409243,00	395616,00	20560,00	5,48
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	263642,00	283154,00	272427,00	8785,00	3,33
Валовий прибуток, тис. грн	111414,00	126089,00	123189,00	11775,00	10,57
Адміністративні витрати, тис. грн	17409,00	15384,00	15703,00	-1706,00	-9,80
Витрати на збут, тис. грн	86326,00	106740,00	103927,00	17601,00	20,39
Операційний прибуток (збиток), тис. грн	10177,00	7272,00	6728,00	-3449,00	-33,89
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	7258,00	4353,00	4316,00	-2942,00	-40,53
Сукупний дохід, тис. грн	123940,00	138203,00	134363,00	10423,00	8,41
Валова рентабельність, %	42,26	44,53	45,22	2,96	x
Рентабельність операційної діяльності, %	2,74	1,79	1,71	-1,03	x
Рентабельність господарської діяльності, %	1,94	1,07	1,09	-0,85	x

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Результати проведеного аналізу механізму формування фінансових результатів діяльності підприємства ТОВ «Айс Тім» свідчать, що основний дохід підприємство отримує від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг). За 2018-2020 роки спостерігається позитивна тенденція щодо збільшення доходу від реалізації продукції на 20,56 тис. грн або на 5,48 %, відповідно також відбувається збільшення валового прибутку на 11,77 тис. грн (10,57%).

Адміністративні витрати у 2020 році становлять 15,70 тис. грн, що на 1706 грн або 9,80% менше ніж у 2018 році. Зменшення адміністративних витрат було спричинено скороченням чисельності адміністративно-управлінського персоналу, або керівниками підприємства було вирішено скоротити посадові оклади, надбавки, доплати, планові премії, заохочення, тощо.

Щодо витрат на збут, то бачимо збільшення у 2020 році порівняно з 2018 роком на 17,60 тис. грн або 20,39%, тобто витрати становлять 103,93 тис. грн. Таке збільшення могло бути спричинено зростанням витрат на рекламу та дослідження ринку, витрат на відрядження працівників зайнятих збутом або збільшенням витрат на транспортування, перевалку і страхування готової продукції (товарів).

Варто відзначити, згідно звіту про фінансові результати у 2020 році порівняно з 2018 роком відбулося зменшення операційних витрат, що сприяє росту виробітку продукції за рахунок покращення використання основних фондів, зменшення норм витрат сировини і матеріалів, що в свою чергу, спричиняє збільшення прибутку підприємства і відповідно його рентабельності.

Чистий прибуток підприємства у 2020 році характеризується значним зниженням на 29,42 тис. грн (40,53%) порівняно з 2018 роком та становить 43,16 тис. грн. Припустимо, що така динаміка до зниження чистого прибутку, була спричинена пандемією COVID-19, в умовах якої населення надає перевагу продукції, товарам та послугам, які необхідні в першу чергу.

Наступним етапом дослідження є аналіз ліквідності і платоспроможності. Під ліквідністю підприємства слід розуміти його здатність покривати поточні зобов'язання оборотними активами, строк перетворення яких у грошові кошти відповідає строку погашення зобов'язань. Отже, основною ознакою ліквідності є формальне перевищення (у вартісній оцінці) оборотних активів над короткостроковими зобов'язаннями. Чим більше є це переміщення, тим сприятливіше буде фінансовий стан підприємства з позиції його ліквідності. Якщо величина оборотних активів недостатньо значна по відношенню до короткострокових зобов'язань, поточний фінансовий стан підприємства нестійкий і може виникнути ситуація, коли підприємство не буде мати достатньо грошових коштів для розрахунків по своїх зобов'язаннях. Платоспроможність означає наявність у підприємства грошових коштів та їх еквівалентів, достатніх для розрахунків по короткостроковим зобов'язанням, які потребують негайного сплатення. Ліквідність балансу – це можливість швидко мобілізувати активи для погашення у відповідні строки платіжних зобов'язань.

Фінансова стійкість підприємства характеризується системою абсолютних і відносних показників. Узагальнюючим абсолютним показником фінансової стійкості є достатність (або нестача) джерел коштів для формування запасів і витрат, тобто різниця між величиною джерел і загальною величиною запасів і витрат [74]. Поряд з абсолютними показниками фінансову стійкість підприємства визначають також відносні показники (фінансові коефіцієнти), які характеризують структуру джерел фінансових ресурсів за ступінь залежності від кредиторів та інвесторів (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства
ТОВ «Айс Тім»

Показники	Роки			Відхилення 2020 р. до 2018 р. +/-
	2018	2019	2020	
Загальний коефіцієнт покриття (платоспроможності)	0,78	0,86	0,97	0,19
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,66	0,71	0,78	0,12
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,02	0,02	0,03	0,01
Частка оборотних активів в загальній сумі активів	0,29	0,31	0,27	-0,01
Коефіцієнт автономії	0,62	0,58	0,63	0,01
Коефіцієнт фінансової залежності	0,38	0,42	0,37	-0,01
Співвідношення власного капіталу і поточних зобов'язань	1,70	1,61	2,24	0,54
Коефіцієнт фінансової стабільності	1,65	1,37	1,68	0,03
Фінансовий леверидж	0,61	0,73	0,59	-0,02

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналізуючи показники ліквідності майна бачимо, що коефіцієнт покриття мав тенденцію до зростання та завжди перевищував нормативне значення. Це свідчить про те, що підприємство має достатньо ліквідних активів для погашення поточних зобов'язань.

Коефіцієнт швидкої ліквідності за 2018-2020 роки мав тенденцію до зростання, тобто частина поточних зобов'язань підприємства може бути погашена не тільки за рахунок грошових коштів, але і за рахунок очікуваних фінансових надходжень.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності за аналізовані роки має значення менше 0,2 що свідчить про неадекватність управління дебіторською заборгованістю і

недостатність поточних (оборотних) активів з погляду ліквідності. Частка оборотних коштів в активах протягом 2018-2020 років поступово зменшувалася. Період 2018 р. характеризується зниженням частини всіх коштів підприємства, що припадають на поточні активи.

Аналізуючи коефіцієнт фінансової залежності, бачимо його зниження у 2020 році порівняно з 2018 роком, зазначимо що чим нижчий цей показник, тим менша заборгованість підприємства, тим стійкіше його положення. Зростання цього показника в динаміці означає збільшення частки позикових коштів у фінансуванні підприємства. Відповідно до вимог коефіцієнта автономії оптимальне значення повинне бути меншим 0,5.

Щодо фінансового левериджу, який характеризує використання підприємством позикових коштів та має вплив на зміну коефіцієнта рентабельності власного капіталу, то у 2020 році він незначно зменшився порівняно з 2018 роком і становить 0,59. Можна зробити висновок, що головним чинником, який спричинив зниження коефіцієнту фінансового левериджу, є зниження частки власного оборотного капіталу у власнім капіталі. Це може вказувати на те, що підприємство не в змозі самостійно фінансувати оборотні активи й робить це шляхом збільшення довгострокових кредитів, що не є раціональним [33].

Отже, дослідивши господарську діяльність підприємства, можемо стверджувати, що головним напрямом діяльності ТОВ «Айс Тім» надання послуги дистрибуції, логістики, експедирування вантажів, транспортні послуги, складські послуги, оренду складських холодильних і офісних приміщень. Результати проведеного аналізу фінансових результатів діяльності підприємства ТОВ «Айс Тім» свідчать, що основний дохід підприємство отримує від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг). За 2018-2020 роки спостерігається позитивна тенденція щодо збільшення доходу від реалізації продукції на 20,56 тис. грн або на 5,48 %, відповідно також відбувається збільшення валового прибутку на 11,77 тис. грн (10,57%). Чистий прибуток підприємства у 2020 році характеризується значним зниженням на 29,42 тис. грн (40,53%) порівняно з

2018 роком та становить 43,16 тис. грн. Припустимо, що така динаміка до зниження чистого прибутку, була спричинена пандемією COVID-19, в умовах якої населення надає перевагу продукції, товарам та послугам, які необхідні в першу чергу.

2.3. Аналіз системи управління персоналом ТОВ «Айс Тім» та оцінка її ефективності

Персонал є основою конкурентних переваг сучасного підприємства, який володіє необхідною кваліфікацією та виконує різноманітні виробничо-господарські функції, що дозволяє підприємству зміцнити свої позиції на ринку.

Ефективність системи управління персоналом неможливе без розуміння загальної логіки і закономірностей процесу руху (плинності) персоналу на підприємстві. Плинність кадрів присутня на кожному підприємстві: працівники влаштовуються на роботу, переходять в інші підрозділи компанії, звільняються в пошуках іншої роботи, ідуть на пенсії чи в декрет тощо. Врахування в процесі управління чинників, які напряду пов'язані із можливим збільшення плинності персоналу та заходи для зменшення високого рівня плинності здатні удосконалити управління підприємством, зменшити витрати фінансів та часу, покращити управління персоналом та кадрову роботу на підприємстві. В певних межах плинність кадрів створює навіть позитивний ефект, а от високий її показник переважно негативно впливає на діяльність підприємства і його конкурентоспроможність на ринку, і саме в цьому випадку необхідно розробити систему заходів і рекомендацій для усунення проблем, які виникають при цьому процесі [65].

Для ефективного функціонування підприємства і економіки країни в цілому необхідно значну увагу приділяти персоналу, а саме використовувати методи стимулювання і виявляти більш дієві форми мотивації праці для підвищення зацікавленості працівників у роботі підприємства. Головним стратегічним напрямком зростання ефективності виробництва у підприємствах є формування потужного кадрового потенціалу та ефективного ним управління [18].

Розрахунок показників щодо руху персоналу дає змогу бачити їх динаміку відносно конкретного підприємства (ефект від процесів руху персоналу та управлінських рішень, пов'язаних з ними), мати можливість періодично порівнювати їх із загальними та локальними даними по ринку, відслідковувати тенденції в сегменті, в якому працює підприємство, та загально ринкові. Це дозволяє визначитись щодо місця підприємства по відношенню до інших як у своєму сегменті, та і в загально ринковому[67,70]. Окрім того, це дає можливість віднайти власну траєкторію руху та розвитку, та є інструментом планування роботи з персоналом (табл.2.6).

Як ми вже зазначали раніше, середньооблікова чисельність персоналу змінювалася відповідно до потреб підприємства та у 2020 році становить 298 осіб, у 2019 році – 311 осіб, у 2018 році – 302 особи. У 2018 році на підприємство прибуло 6 осіб, у 2019 році – 9 осіб, у 2020 році – 4 особи. Що стосується персоналу, який вибув, то спостерігається така тенденція: у 2018 році вибуло 5 осіб (у т.ч. за власним бажанням 4 особи), у 2019 році – 6 осіб (у т.ч. за власним бажанням 6 осіб), у 2020 році – 13 осіб (у т.ч. за власним бажанням 11 осіб).

Таблиця 2.6

Показники аналізу руху персоналу ТОВ «Айс Тім»

Показники	Роки			Відхилення 2020 р. до 2018 р. +/-
	2018	2019	2020	
Показники, що оцінюють зовнішній рух персоналу підприємства				
Коефіцієнт обороту кадрів з прийняття	0,019	0,028	0,013	-0,006
Коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення	0,016	0,019	0,043	0,027
Коефіцієнт загального обороту кадрів	0,036	0,048	0,057	0,021
Коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених працівників	1,20	1,50	0,31	-0,89
Коефіцієнт закріпленості	0,013	0,012	0,037	0,024
Коефіцієнт загальної трудової мобільності	1,02	1,03	1,01	-0,01
Коефіцієнт плинності кадрів	0,016	0,019	0,043	0,027
Коефіцієнт адаптації персоналу	0,17	0,18	0,16	-0,01
Показники, що оцінюють внутрішній рух персоналу організації				
Коефіцієнт стабільності кадрів	0,20	0,18	0,22	0,02
Коефіцієнт постійності кадрового складу	0,46	0,36	0,35	-0,11
Коефіцієнт внутрішньої мобільності	0,023	0,032	0,016	-0,007

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Проаналізувавши показники аналізу руху персоналу ТОВ «Айс Тім» можемо стверджувати, що на підприємстві низька плинність кадрів, яка свідчить про відсутність причин і мотивів, які спонукають працівників до бажання звільнитись і покинути роботу. При низькій плинності персоналу ТОВ «Айс Тім» витрачає менше коштів на пошук і набір нового персоналу, його навчання і адаптацію в компанії та колективі, що відповідно збільшувало б втрати часу через перерви в виробничому процесі.

В табл. 2.7 розрахована структура персоналу ТОВ «Айс Тім» (співвідношення окремих груп працівників одна до одної) протягом 2018-2020 рр. за статтю, віком, стажем роботи та освітнім рівнем.

Таблиця 2.7

Оцінка якісного складу персоналу ТОВ «Айс Тім»

Показники	Роки						Відхилення 2020 р. до 2018 р. +/-
	2018	питома вага, %	2019	питома вага, %	2020	питома вага, %	
1. Персонал підприємства, осіб	302	100,00	311	100,00	298	100,00	-4
2. Структура персоналу за статтю:							
Чоловіки	207	68,54	218	70,10	215	72,15	8
Жінки	95	31,46	93	29,90	83	27,85	-12
3. Віковий склад:							
18–25 років	110	36,42	115	36,98	112	37,58	2
26–36 років	132	43,71	137	44,05	135	45,30	3
37–50 років	45	14,90	47	15,11	41	13,76	-4
старше 50 років	15	4,97	12	3,86	10	3,36	-5
4. Розподіл за стажем роботи:							
до 1 року	51	16,89	55	17,68	48	16,11	-3
1–2 роки	61	20,20	57	18,33	65	21,81	4
2–5 років	139	46,03	112	36,01	105	35,23	-34
5 і більше років	83	27,48	87	27,97	80	26,85	-3
5. Освітній рівень:							
загальна середня освіта	43	14,24	40	12,86	38	12,75	-5
середня спеціальна освіта	61	20,20	66	21,22	63	21,14	2
незакінчена вища освіта	93	30,79	97	31,19	89	29,87	-4
вища освіта	105	34,77	108	34,73	108	36,24	3

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Дані таблиці свідчать про те, що статева структура персоналу ТОВ «Айс Тім» характеризується переважанням чоловіків. У 2020 році з 302 штатних працівників чоловіків у компанії налічується 215 осіб, що становить 72,15% структури персоналу. Жінок у штаті ТОВ «Айс Тім» 83 особи або 27,87% всіх працівників.

Для аналізу вікового складу персонал ТОВ «Айс Тім» поділено на чотири групи. Як бачимо, найбільшою у 2020 році є група від 26 до 36 років, її частка у всьому персоналі складає 45,30%. Близькою за значенням до найбільшої є група віком від 18 до 25 років. Працівників такого віку на підприємстві 112 осіб, що становить 37,58% всього персоналу. Група від 37 до 50 років налічує 41 особу, що складає 13,76% персоналу. Старших за 50 років працівників в компанії налічується 10 осіб, або 3,36% персоналу.

Кваліфікацію працівника характеризує сукупність його професійних якостей, що визначає складність роботи, яку він може виконувати. Кваліфікація визначається такими чинниками, як рівень загальноосвітньої і спеціальної підготовки, досвід роботи на аналогічних посадах, необхідний для освоєння професії. Більшу частину працівників ТОВ «Айс Тім» у 2020 році складають люди з практичним досвідом роботи, їх стаж нараховує від 2 до 5 років (105 осіб або 35,23%). Що стосується групи працівників, досвід роботи яких становить понад 5 років, то таких на підприємстві нараховується 80 осіб або 26,85% всього персоналу. Працівників зі стажем до одного року на підприємстві налічується 48 осіб, що становить 16,11% всього персоналу. 65 працівників (21,81% всього персоналу) мають виробничий стаж від 1 до 2 років. Отже, можна зробити висновок, що в колективі переважають працівники, які мають достатній практичний досвід роботи.

Проведений аналіз структури персоналу за освітнім рівнем дає можливість зробити такі висновки. У складі персоналу працівників з вищою освітою у 2020 році налічується 108 осіб або 36,24% штату; 89 осіб навчаються у вищих навчальних закладах (тобто мають незакінчену вищу освіту); працівників які

мають середню спеціальну освіту 63 особи або 21,14%; лише 38 працівників (12,75% всього колективу) мають загальну середню освіту.

В контексті вищенаведеного, нами, в ході дослідження, було проведено аналіз системи управління персоналом на ТОВ «Айс Тім», в результаті якого була отримана повна картина вже сформованої системи управління персоналом організації та виявлені її сильні та слабкі місця.

Розглянемо систему управління персоналом ТОВ «Айс Тім». Суттю системи управління персоналом на ТОВ «Айс Тім» є робота з працівниками відповідно до концепції розвитку організації (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Система управління персоналом ТОВ «Айс Тім»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Стратегією управління персоналом організації є залучення висококваліфікованих працівників, постійне підвищення їх професійних компетенцій, створення належних та привабливих умов праці для забезпечення конкурентоспроможності, надійної і стабільної роботи організації. Відповідно сутність управління персоналом на ТОВ «Айс Тім» можемо охарактеризувати наступним чином:

– визначення потреби в кадрах із урахуванням стратегії розвитку підприємства;

- система комплектування кадрів;
- загальна і професійна підготовка кадрів;
- взаємозв'язок із внутрішнім і зовнішнім ринками праці;
- мотивація працівників підприємства до ефективнішої праці;
- організація діяльності кадрової служби з метою забезпечення підприємства робочою силою та соціальним захистом працівників [69].

Вважаємо доречним вказати на основні принципи, якими керується організація щодо ефективного управління персоналом (рис.2.4).

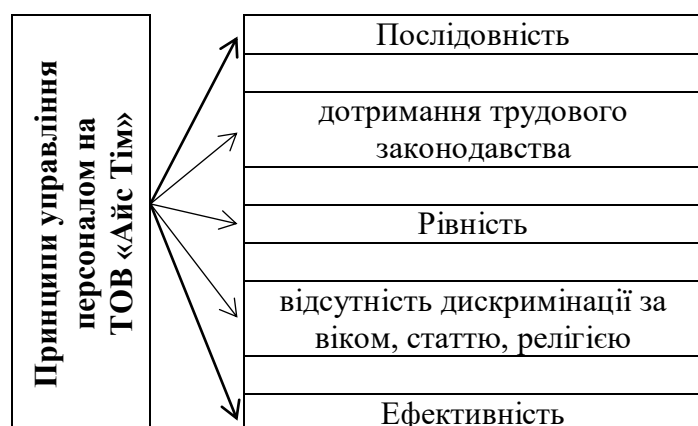


Рис. 2.4. Принципи управління персоналом на ТОВ «Айс Тім»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

В системі управління персоналом ТОВ «Айс Тім» чітко сформульовані вимоги до керівників і працівників, які є специфічними для різних функціональних напрямків, і зафіксовані в функціональних компетенціях. На рівні керівників функціональні компетенції полягають у наступному:

- робота з персоналом розглядається як пріоритетне завдання кожного керівника структурного підрозділу;
- керівники підрозділів активно задіяні у прийнятті всіх кадрових рішень;
- керівники несуть відповідальність за реалізацію стандартів управління персоналом [73].

Керівний вплив на діяльність ТОВ «Айс Тім» здійснюється за допомогою управлінських методів, що є способами здійснення управлінських дій на персонал

для досягнення цілей управління організацією. У табл. 2.8 представлений аналіз управлінських методів, що застосовуються у ТОВ «Айс Тім».

Слід виокремити такі важливі складові системи управління персоналом як стимулювання і заохочення, що є потужними та ефективними засобами оцінки робітників та результатів їх праці. На ТОВ «Айс Тім» колективним договором між адміністрацією та трудовим колективом передбачена ціла система стимулювання праці, що включає різні види заохочень, підстави та порядок їх застосування.

Таблиця 2.8

Методи управління персоналом у ТОВ «Айс Тім»

Група методів	Види методів	Рівень менеджменту
Адміністративні	Дисциплінарна відповідальність і стягнення	Вищий
	Посадові інструкції	Вищий
	Статут і організаційна структура	Вищий
	Накази, розпорядження, вказівки, інструкції	Вищий
Економічні	Система заробітної плати	Середній
	Система преміювання	Середній
	Матеріальна допомога	Середній
	Матеріальні пільги і привілеї	Середній
Соціально-психологічні	Переконавання	Низький
	Похвала і осуд	Низький
	Спонування	Низький

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Особливу увагу, в процесі управління персоналом на підприємстві звертають на процес підбору кадрів, який включає вивчення професійних і психологічних якостей працівників з метою встановлення придатності до виконання обов'язків на конкретній посаді або робочому місці з урахуванням відповідності спеціальності, кваліфікації, особистих якостей і здібностей інтересам організації. Поряд з цим, маємо відзначити, що у ТОВ «Айс Тім» застосовується спрощена відбіркова процедура. Це пояснюється обмеженням ресурсів для відшкодування витрат на проведення суттєвих заходів щодо пошуку і підбору персоналу.

Підводячи підсумок можемо констатувати наступне. Система управління персоналом ТОВ «Айс Тім» організована на достатньому рівні, тобто чітко сформульовані вимоги до керівників і працівників, також підприємство в

управлінні персоналом керується певними принципами та методами, головною метою є забезпечення організації висококваліфікованими кадрами, організація їх ефективного використання, створення комфортних та привабливих умов праці для забезпечення конкурентоздатності організації на ринку, стабільної та надійної роботи. Однією з проблем у системі управління персоналом на ТОВ «Айс Тім» є відсутність фінансування професійного навчання та підвищення рівня кваліфікації персоналу, тобто підприємство бере на роботу одразу кваліфікованих працівників без можливості навчити людей які працюють в цій галузі.

2.4. Напрями підвищення ефективності управління персоналом ТОВ «Айс Тім»

Під час дослідження, нами було встановлений факт відсутності у ТОВ «Айс Тім» системи заходів щодо навчання та підвищення професійних компетентностей і кваліфікації персоналу. Серед чинників, що перешкоджають організації навчання персоналу, найвагомішим є небажання керівництва вкладати кошти у такі заходи. Ще однією причиною недостатнього розвитку підготовки кадрів на підприємстві ТОВ «Айс Тім» є небажання управлінців витратити кошти на навчання персоналу, через можливу зміну роботи останніми, власне побоювання втратити витрачені кошти. Керівництво ТОВ «Айс Тім» вказує на сталість колективу і високі вимоги до кваліфікації працівників при прийомі на роботу. Але сьогодні для ефективної роботи організації недостатньо просто підібрати персонал, необхідно вкладати у нього інвестиції.

Важливою складовою ефективного управління персоналом підприємства є забезпечення та дотримання необхідної компетентності робітників. Задля досягнення поставленої мети нами було розглянуто напрями професійного розвитку персоналу ТОВ «Айс Тім» і пов'язані з цим процеси (рис. 2.5).

Професійний розвиток персоналу є комплексом заходів, спрямованих на розвиток кадрів та підвищення показників діяльності підприємства. Система розвитку персоналу в цілому, це сукупність організаційних структур, методик, процесів та ресурсів, необхідних для ефективного виконання поточних та перспективних виробничих завдань, а також для оптимального задоволення

запитів працівників, пов'язаних із самореалізацією, професійною підготовкою та кар'єрою.

Відповідальними за організацію системи професійного розвитку на підприємстві є: менеджер з персоналу, лінійні керівники, фінансові та інші служби підприємства.

Планування та управління професійним розвитком персоналу вимагає від працівника та організації значних зусиль, але водночас надає цілу низку переваг, як самому працівнику, так і організації, у якій працює.



Рис. 2.5. Напрями професійного розвитку персоналу ТОВ «Айс Тім»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Вищезазначене дозволить розвивати та підвищувати кваліфікаційний рівень персоналу. Тому ми, все ж таки, пропонуємо ТОВ «Айс Тім» приділити питанню навчання персоналу в організації належну увагу і організувати відповідний процес. У зв'язку із цим, актуальним постає питання вибору форм і методів навчання.

Форма навчання персоналу залежить від наявних ресурсів, обмежувальних чинників і цілей підприємства. На сьогодні найпоширенішими формами навчання є: дистанційна, мультимедійна і модульна. Також вибір методу навчання визначається характеристиками самих слухачів, можливостями організації, рівнем кваліфікації педагога, цілями навчального процесу. У табл. 2.9 методи навчання для персоналу ТОВ «Айс Тім», які слід застосовувати для різних категорій персоналу з урахування їх переваг [61].

Таблиця 2.9

Методи навчання за категоріями персоналу ТОВ «Айс Тім»

Категорія працівників	Методи навчання	Основні переваги методу
<i>Керівники</i>	Тренінг	1. Навчання принципів тайм-менеджменту (вміння планування часу). 2. Збільшення ефективності переговорів, презентації своєї компанії. 3. Цілісна програма з використанням різноманітних методів. 4. Процент освоєння інформації в 5 разів більший, ніж при звичайних лекціях
	Ділова гра	1. Найбільш наближена до реальної ситуації на роботі. 2. Рольові ігри. 3. Гра проходить в динаміці, тому запам'ятовується краще
	Коучинг	1. Розкриття потенціалу працівника. 2. Підвищення результативності, розвитку працівника. 3. Допомагає відповісти на основні питання: «Що ти бажаєш?», «Що трапилось?», «Що потрібно зробити?», «Що ти будеш робити?»
<i>Фахівці (службовці)</i>	Ротація	1. Придбання нових знань. 2. Зміна місця допомагає відкрити нові якості. 3. Можливість оволодіти кількома

		професіями. 4. Позитивний вплив на мотивацію працівників. 5. Допомагає впоратися зі стресом (якщо стара робота була досить нудною та нецікавою)
	Лекції	1. Можливість за короткий час отримати великий обсяг інформації. 2. Групові дискусії, де обговорюються компромісні рішення. 3. Рішення практичних задач
	Семінари	1. Загальне обговорення програм. 2. Мозковий штурм. 3. Оптимізація роботи з документообігом та управлінського обліку

Продовження табл. 2.9

<i>Робітники</i>	Наставництво	1. Без відриву від праці, на робочому місці. 2. Керує досвідчений спеціаліст. 3. Разом з наставником обговорюють проблемні моменти. 4. Прищеплення культури праці
	Інструктаж	1. Безпосереднє ознайомлення зі способами виконання завдань, інструментами, матеріалами. 2. Ознайомлення з технікою безпеки. 3. Показ організації робочого місця, трудових операцій. 4. Передбачає допомогу зі сторони
	Підвищення кваліфікації	1. Розширення та поглиблення раніше здобутих знань, умінь, навичок на рівні наявних вимог виробництва. 2. Засвоєння кращого вітчизняного та зарубіжного досвіду. 3. Можливість знайомства з новими людьми

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Так, згідно з даними, наведеними у табл. 2.9, найбільш оптимальним для керівників ТОВ «Айс Тім» є застосування таких методів навчання, як: тренінг, коучинг і різні види ігор (ділові, рольові, моделювання тощо). Для навчання фахівців і службовців доцільним є використання ротації, лекцій та семінарів. Для розвитку компетентностей робітників необхідно використовувати наставництво, інструктаж та підвищення кваліфікації [51].

Відповідно до потреби навчання та кваліфікації персоналу ТОВ «Айс Тім» нами запропоновано алгоритм процесу навчання персоналу підприємства. Блок

схема алгоритму сформована на основі міжнародного досвіду з урахування стандарту ДСТУ ISO 10015:2008 та представлена на рис. 2.6.

На першій (початковій) стадії процесу навчання персоналу необхідно проаналізувати потреби підприємства та виділити прогалини в компетентності працівників. Організація має визначити комплекс знань та умінь необхідних для реалізації поставлених завдань, оцінити компетентність персоналу щодо виконання завдань і розробити плани для усунення недоліків у компетентності [38].



Рис. 2.6. Алгоритм процесу навчання персоналу ТОВ «Айс Тім»

Розроблено автором на основі даних підприємства

На другій стадії процесу навчання персоналу необхідно провести проектування та планування заходів щодо підвищення компетентності

працівників, які включають визначення критеріїв для оцінювання результатів навчання та здійснення контролю. На підприємстві, як правило, існує набір чинників, що обмежують процес навчання: фінансові міркування; вимоги щодо строків і графіків; мотивація персоналу до навчання; вимоги, пов'язані з людськими ресурсами, що їх устанавлює підприємство; обмежувальні чинники щодо інших наявних ресурсів тощо. Вищезазначені чинники впливають на вибір методів навчання персоналу, надавача освітніх послуг та розробку опису плану навчання.

В основу цілей навчання має бути покладено очікувану компетентність, зазначену в описі потреб у навчанні персоналу, для забезпечення результативного проведення занять та створення чіткого алгоритму подачі інформації. Перш ніж вибрати внутрішнього або зовнішнього надавача послуг щодо навчання необхідно ретельно перевірити наявний дозвіл чи сертифікат, а також узгодити опис плану навчання персоналу та визначені обмежувальні чинники. Кінцевий вибір надавача послуг необхідно зареєструвати в офіційному контракті (угоді), який встановлює право власності, обов'язки та відповідальність щодо процесу навчання персоналу [8].

Третя стадія процесу навчання має бути зорієнтована на виконання всіх видів робіт передбачених описом плану навчання персоналу. Підприємство, разом з ресурсами необхідними для гарантування процесу навчання, має здійснювати підтримку як особи, яка навчає, так і особи, яка потребує додаткових знань та умінь. На ефективність та успішність навчання впливає результативність взаємодії між підприємством, надавачем освітніх послуг та особою, яка має намір оволодіти додатковими знаннями.

Підтримка персоналу перед навчанням передбачає інструктування особи стосовно прогалин у компетентності, що їх передбачено усунути та уможливлення контакту між особою, яка навчає, та особою, яку треба навчити. Допомога персоналу під час навчання включає забезпечення працівника відповідними засобами, устаткуванням, документацією, програмним забезпеченням тощо. Відповідальне керівництво має надавати працівнику, який навчається, доречних і відповідних можливостей для застосування підвищеної

компетентності. Наприкінці навчання необхідно забезпечити зворотній зв'язок між керівником підрозділів і персоналом, залученим до процесу навчання [41].

На завершальному четвертому етапі доцільно провести оцінювання результатів навчання персоналу через систему відповідності описів потреб у знаннях, планів та протоколів проведення навчання персоналу. Оцінювання необхідне для підтвердження чи спростовування досягнення цілей навчання, тобто визначення його результативності. Результат можливо перевірити через механізми спостерігання й тестування особи, яка пройшла навчання, на робочому місці, а в довгостроковій перспективі через підвищення професійної працездатності та продуктивності особи [5].

Ефективне функціонування підприємства в умовах загострення конкурентної боротьби на внутрішньому та зовнішньому ринках передбачає необхідність постійного вдосконалення компетентності працівників. Персонал підприємства від робітника до управлінця вищої ланки повинен мати високу кваліфікацію, що дозволить виконувати зобов'язання організації щодо постачання продукції та надання послуг необхідної якості, коли вимоги та очікування замовників постійно зростають [4].

Таким чином, запропонований нами алгоритм процесу навчання дозволить підприємству ТОВ «Айс Тім» визначати та аналізувати потреби у підвищенні компетентності персоналу, проектувати, планувати та забезпечувати процес навчання, оцінювати його результати, а також здійснювати постійний контроль за навчанням та поліпшувати цей процес. Вищезазначений алгоритм допоможе ТОВ «Айс Тім» перетворювати навчання персоналу на більш результативне та ефективне інвестування ресурсів задля досягнення цілей організації.

Висновки до розділу 2

На основі аналізу стану підприємства та системи управління персоналом на ТОВ «Айс Тім», ми прийшли до таких висновків:

1. Головний напрям діяльності ТОВ «Айс Тім» – дистрибуція продуктів харчування у Житомирській та Волинській областях. ТОВ «Айс Тім» надає послуги дистрибуції, логістики, експедирування вантажів, транспортні послуги, складські послуги, оренду складських холодильних і офісних приміщень.

2. Результати проведеного аналізу механізму формування фінансових результатів діяльності підприємства ТОВ «Айс Тім» свідчать, що основний дохід підприємство отримує від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг). За 2018-2020 роки спостерігається позитивна тенденція щодо збільшення доходу від реалізації продукції на 20,56 тис. грн або на 5,48 %, відповідно також відбувається збільшення валового прибутку на 11,77 тис. грн (10,57%). Чистий прибуток підприємства у 2020 році характеризується значним зниженням на 29,42 тис. грн (40,53%) порівняно з 2018 роком та становить 43,16 тис. грн. Припустимо, що така динаміка до зниження чистого прибутку, була спричинена пандемією COVID-19, в умовах якої населення надає перевагу продукції, товарам та послугам, які необхідні в першу чергу.

3. Здійснивши аналіз системи управління персоналом ТОВ «Айс Тім» за статтю, віком, стажом роботи та освітнім рівнем виявилось, що статева структура характеризується переважанням чоловіків. У 2020 році з 302 штатних працівників чоловіків у компанії налічується 215 осіб, що становить 72,15% структури персоналу. Жінок у штаті ТОВ «Айс Тім» 83 особи або 27,87% всіх працівників.

4. Для аналізу вікового складу персонал ТОВ «Айс Тім» поділено на чотири групи. Як бачимо, найбільшою у 2020 році є група від 26 до 36 років, її частка у всьому персоналі складає 45,30%. Близькою за значенням до найбільшої є група віком від 18 до 25 років. Працівників такого віку на підприємстві 112 осіб, що становить 37,58% всього персоналу. Група від 37 до 50 років налічує 41 особу, що складає 13,76% персоналу. Старших за 50 років працівників в компанії налічується 10 осіб, або 3,36% персоналу.

5. Більшу частину працівників ТОВ «Айс Тім» у 2020 році складають люди з практичним досвідом роботи, їх стаж нараховує від 2 до 5 років (105 осіб або 35,23%). Що стосується групи працівників, досвід роботи яких становить понад 5 років, то таких на підприємстві нараховується 80 осіб або 26,85% всього

персоналу. Працівників зі стажем до одного року на підприємстві налічується 48 осіб, що становить 16,11% всього персоналу. 65 працівників (21,81% всього персоналу) мають виробничий стаж від 1 до 2 років. Отже, можна зробити висновок, що в колективі переважають працівники, які мають достатній практичний досвід роботи.

6. Проведений аналіз структури персоналу за освітнім рівнем дає можливість зробити такі висновки. У складі персоналу працівників з вищою освітою у 2020 році налічується 108 осіб або 36,24% штату; 89 осіб навчаються у вищих навчальних закладах (тобто мають незакінчену вищу освіту); працівників які мають середню спеціальну освіту 63 особи або 21,14%; лише 38 працівників (12,75% всього колективу) мають загальну середню освіту.

7. Система управління персоналом у ТОВ «Айс Тім» організована на достатньому рівні, головною метою є забезпечення організації висококваліфікованими кадрами, організація їх ефективного використання, створення комфортних та привабливих умов праці для забезпечення конкурентоздатності організації на ринку, стабільної та надійної роботи. Однією з проблем є відсутність фінансування професійного навчання та підвищення рівня кваліфікації персоналу, тобто підприємство бере на роботу одразу кваліфікованих працівників без можливості навчити людей які працюють в цій галузі.

8. Найбільш оптимальним для керівників ТОВ «Айс Тім» є застосування таких методів навчання, як: тренінг, коучінг і різні види ігор (ділові, рольові, моделювання тощо). Для навчання фахівців і службовців доцільним є використання ротації, лекцій та семінарів. Для розвитку компетентностей робітників необхідно використовувати наставництво, інструктаж та підвищення кваліфікації.

9. Проаналізувавши показники аналізу руху персоналу ТОВ «Айс Тім» можемо стверджувати, що на підприємстві низька плинність кадрів, яка свідчить про відсутність причин і мотивів, які спонукають працівників до бажання звільнитись і покинути роботу. При низькій плинності персоналу ТОВ «Айс Тім» витрачає менше коштів на пошук і набір нового персоналу, його навчання і

адаптацію в компанії та колективі, що відповідно збільшувало б втрати часу через перерви в виробничому процесі.

10. Ефективне функціонування підприємства в умовах загострення конкурентної боротьби на внутрішньому та зовнішньому ринках передбачає необхідність постійного вдосконалення компетентності працівників. Персонал підприємства від робітника до управлінця вищої ланки повинен мати високу кваліфікацію, що дозволить виконувати зобов'язання організації щодо постачання продукції та надання послуг необхідної якості, коли вимоги та очікування замовників постійно зростають.

ВИСНОВКИ

Нами узагальнено результати теоретичних засад та сучасного стану системи управління персоналом ТОВ «Айс Тім», запропоновано та обґрунтовано напрями щодо ефективного управління персоналом підприємства, зокрема:

1. Управління персоналом – це система цілей, завдань, а також заходів та методів цілеспрямованого впливу на персонал відповідно до бізнес-стратегії підприємства для досягнення його економічної та соціальної ефективності.

2. Система управління використовує різноманітні способи, підходи та прийоми, які дають можливість: упорядкувати, націлити (спрямувати) та ефективно організувати виконання функцій, притаманних персоналу, процедур і операцій, необхідних для здійснення управлінського впливу. Методами управління персоналом ще називають способи впливу на колектив або окремих працівників з метою здійснення координації їх діяльності у процесі роботи для досягнення цілей організації. Залежно від змісту управлінських впливів у менеджменті розмежовують організаційно-адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи управління. Вибір методів менеджменту суб'єктів управління залежить від цінностей і традицій суспільної групи, рівня розвитку продуктивних сил, виробничих відносин у суспільстві та виду діяльності об'єкту управління.

3. У процесі оцінювання ефективності управління персоналом обов'язково слід аналізувати динаміку співвідношення балансового прибутку й сукупних витрат на оплату праці, а також як змінюється частка витрат на оплату праці в загальній сукупності витрат виробництва. Якщо за декілька суміжних періодів спостерігається позитивна динаміка співвідношення на персонал, прибутку й витрат на оплату праці, якщо зростає частка витрат на оплату праці в загальній сукупності витрат виробництва, то це свідчить про ефективність політики трудових доходів, про хорошу організацію оплати праці. Підвищення загальної продуктивності, продуктивності праці, рентабельності, зростання маси прибутку, виконання планів виробництва товарної продукції, збільшення реалізації – усі ці показники відображають високий рівень управління організацією загалом, і зокрема високий рівень управління персоналом.

4. До загальних нормативно-правових актів, що регулюють питання управління персоналом в органах місцевого самоврядування, можна віднести: Конституцію України, Кодекс законів про працю, Закон України «Про оплату праці», Закон України «Про охорону праці», Закон України «Про відпустки», Закон України «Про запобігання корупції», Закон України «Про професійний розвиток працівників» тощо. Здійснення правового забезпечення в організації покладається на керівника й інших посадових осіб, а також на керівника системи управління персоналом і працівників з питань, що входять до їх компетенції.

5. Головний напрям діяльності ТОВ «Айс Тім» – дистрибуція продуктів харчування у Житомирській та Волинській областях. ТОВ «Айс Тім» надає послуги дистрибуції, логістики, експедирування вантажів, транспортні послуги, складські послуги, оренду складських холодильних і офісних приміщень.

6. Аналізуючи основні економічні показники діяльності підприємства ТОВ «Айс Тім», відзначимо, що середньорічна вартість основних засобів значно зросла у 2020 році на 80,42 тис. грн порівняно з 2018 роком і становить 86,47 тис. грн. Щодо середньорічної вартості оборотних активів, то вони у 2020 році становлять 39,36 тис. грн, що на 29,96 тис. грн більше ніж у 2018 році, тобто підприємство має достатній обсяг оборотних активів та ефективно їх використовує забезпечуючи підприємству планові прибутки, безперебійне виробництво та достатній рівень ліквідності та платоспроможності. Результати проведеного аналізу свідчать що у 2020 році фондовіддача порівняно з 2018 роком зменшилась на 0,21 у зв'язку із ростом середньорічної вартості основних засобів та незначним збільшенням обсягу виробництва продукції, що свідчить про менш ефективне використання основних засобів. Щодо фондомісткості, то вона мала тенденцію до збільшення: у 2018 році – 0,209, у 2019 році – 0,212, у 2020 році – 0,219.

7. Проаналізувавши стан майна підприємства ТОВ «Айс Тім» та джерел його формування за балансом, відзначимо що серед активів найбільшу частку займають необоротні активи, які збільшувалися на протязі аналізованих років і у 2020 році становлять 95,24 тис. грн або 71,21% у загальній структурі, в той час як оборотні активи становлять лише 27,17% або 36,33 тис. грн. Основними джерелами формування коштів підприємства було зростання власного капіталу,

що у 2020 році до 2018 року становить 83,90 тис. грн (62,73%), що є одним з головних індикаторів кредитоспроможності підприємства. Він – основа для визначення фінансової незалежності підприємства, його фінансової стійкості та стабільності. Одним із елементів власного капіталу є нерозподілений прибуток, який в аналізованих роках мав тенденцію до збільшення, відповідно у 2018 році – 68,32 тис. грн (55,26%), у 2019 році – 70,97 тис. грн (51,50%), у 2020 році – 75,28 тис. грн (56,29%), який залишився у підприємства після сплати всіх податків, виплати дивідендів і відрахувань до резервного капіталу.

8. Результати проведеного аналізу механізму формування фінансових результатів діяльності підприємства ТОВ «Айс Тім» свідчать, що основний дохід підприємство отримує від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг). За 2018-2020 роки спостерігається позитивна тенденція щодо збільшення доходу від реалізації продукції на 20,56 тис. грн або на 5,48 %, відповідно також відбувається збільшення валового прибутку на 11,77 тис. грн (10,57%). Чистий прибуток підприємства у 2020 році характеризується значним зниженням на 29,42 тис. грн (40,53%) порівняно з 2018 роком та становить 43,16 тис. грн. Припустимо, що така динаміка до зниження чистого прибутку, була спричинена пандемією COVID-19, в умовах якої населення надає перевагу продукції, товарам та послугам, які необхідні в першу чергу.

9. Аналізуючи показники ліквідності майна з'ясували, що коефіцієнт покриття мав тенденцію до зростання та завжди перевищував нормативне значення. Це свідчить про те, що підприємство має достатньо ліквідних активів для погашення поточних зобов'язань. Коефіцієнт швидкої ліквідності за 2018-2020 роки мав тенденцію до зростання, тобто частина поточних зобов'язань підприємства може бути погашена не тільки за рахунок грошових коштів, але і за рахунок очікуваних фінансових надходжень. Коефіцієнт абсолютної ліквідності за аналізовані роки має значення менше 0,2 що свідчить про неадекватність управління дебіторською заборгованістю і недостатність поточних (оборотних) активів з погляду ліквідності. Щодо фінансового левериджу, який характеризує використання підприємством позикових коштів та має вплив на зміну коефіцієнта рентабельності власного капіталу, то у 2020 році він незначно зменшився порівняно з 2018 роком і становить 0,59.

10. Проаналізувавши показники аналізу руху персоналу ТОВ «Айс Тім» можемо стверджувати, що на підприємстві низька плинність кадрів, яка свідчить про відсутність причин і мотивів, які спонукають працівників до бажання звільнитись і покинути роботу. При низькій плинності персоналу ТОВ «Айс Тім» витрачає менше коштів на пошук і набір нового персоналу, його навчання і адаптацію в компанії та колективі, що відповідно збільшувало б втрати часу через перерви в виробничому процесі.

11. Дослідивши структуру персоналу ТОВ «Айс Тім» протягом 2018-2020 рр. відзначимо, що статеві структура персоналу ТОВ «Айс Тім» характеризується переважанням чоловіків. У 2020 році з 302 штатних працівників чоловіків у компанії налічується 215 осіб, що становить 72,15% структури персоналу. Жінок у штаті ТОВ «Айс Тім» 83 особи або 27,87% всіх працівників. Для аналізу вікового складу персонал ТОВ «Айс Тім» поділено на чотири групи. Як бачимо, найбільшою у 2020 році є група від 26 до 36 років, її частка у всьому персоналі складає 45,30%. Близькою за значенням до найбільшої є група віком від 18 до 25 років. Працівників такого віку на підприємстві 112 осіб, що становить 37,58% всього персоналу. Група від 37 до 50 років налічує 41 особу, що складає 13,76% персоналу. Старших за 50 років працівників в компанії налічується 10 осіб, або 3,36% персоналу. Більшу частину працівників ТОВ «Айс Тім» у 2020 році складають люди з практичним досвідом роботи, їх стаж нараховує від 2 до 5 років (105 осіб або 35,23%). Що стосується групи працівників, досвід роботи яких становить понад 5 років, то таких на підприємстві нараховується 80 осіб або 26,85% всього персоналу. Працівників зі стажем до одного року на підприємстві налічується 48 осіб, що становить 16,11% всього персоналу. 65 працівників (21,81% всього персоналу) мають виробничий стаж від 1 до 2 років. Отже, можна зробити висновок, що в колективі переважають працівники, які мають достатній практичний досвід роботи. Проведений аналіз структури персоналу за освітнім рівнем дає можливість зробити такі висновки. У складі персоналу працівників з вищою освітою у 2020 році налічується 108 осіб або 36,24% штату; 89 осіб навчаються у вищих навчальних закладах (тобто мають незакінчену вищу освіту); працівників які мають середню спеціальну освіту 63 особи або 21,14%; лише 38 працівників (12,75% всього колективу) мають загальну середню освіту.

12. Система управління персоналом у ТОВ «Айс Тім» організована на достатньому рівні, головною метою є забезпечення організації висококваліфікованими кадрами, організація їх ефективного використання, створення комфортних та привабливих умов праці для забезпечення конкурентоздатності організації на ринку, стабільної та надійної роботи. Однією з проблем є відсутність фінансування професійного навчання та підвищення рівня кваліфікації персоналу, тобто підприємство бере на роботу одразу кваліфікованих працівників без можливості навчити людей які працюють в цій галузі.

13. Для підвищення ефективності системи управління, пропонуємо ТОВ «Айс Тім» приділити питанню навчання персоналу в організації належну увагу і організувати відповідний процес. Форма навчання персоналу залежить від наявних ресурсів, обмежувальних чинників і цілей підприємства. Ми визначили, що найбільш оптимальним для керівників ТОВ «Айс Тім» є застосування таких методів навчання, як: тренінг, коучінг і різні види ігор (ділові, рольові, моделювання тощо). Для навчання фахівців і службовців доцільним є використання ротації, лекцій та семінарів. Для розвитку компетентностей робітників необхідно використовувати наставництво, інструктаж та підвищення кваліфікації.

14. Відповідно до потреби навчання та кваліфікації персоналу ТОВ «Айс Тім» нами було запропоновано алгоритм процесу навчання персоналу підприємства. Таким чином, запропонований нами алгоритм процесу навчання дозволить підприємству ТОВ «Айс Тім» визначати та аналізувати потреби у підвищенні компетентності персоналу, проектувати, планувати та забезпечувати процес навчання, оцінювати його результати, а також здійснювати постійний контроль за навчанням та поліпшувати цей процес.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Базалійська Н.П. Світовий досвід управління трудовою діяльністю персоналу в країнах з розвинутою ринковою економікою. *Інноваційна економіка*. 2015. Вип. 1(56). С.138-142.
2. Бардадим С.А., Невмержицька С.А. Діджиталізація в сфері управління персоналом організації. *Економіка, менеджмент та аудит: сучасні проблеми, перспективи та напрями розвитку: матеріали міжнародної науково-практичної конференції* (22 лютого 2020 року). Львів, 2020. С. 55-58.
3. Баценко Л.М., Гончаренко О.В. Шляхи підвищення управління персоналом на підприємстві. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія: економічна*. 2019. Вип. 28. С. 392-394.
4. Бикова А.Л., Лобза А.В., Пильгун А.Р. Розроблення антикризової програми управління персоналом як стратегія подолання бізнес-проблем підприємства. *Економіка та управління підприємствами. Серія: Економіка та підприємництво*. 2022. Вип. 1 (124). С. 67-71.
5. Борецька Н.П., Москалець М.В. Удосконалення системи управління персоналом на підприємствах. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2018. Вип. 6 (49). С. 65-69.
6. Буркова Л.А., Семеняка Т.В. Нормативно-правове регулювання управління персоналом органами місцевого самоврядування в системі державного управління. *Фінансовий простір*. 2017. Вип. 4 (28). С. 16-24.
7. Вишневська М.К., Крамаренко А.В. Механізм функціонування системи оцінки ефективності управління персоналом. *Вісник Мукачівського державного університету. Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 15. С. 356-363.
8. Вишневська Н.М. Навчання персоналу як основний ресурс забезпечення продуктивності праці. *«Вісник»*. Серія: Менеджмент, інновації та технології. 2019. Вип. 2 (40). С. 49-52.
9. Гавриш О.А. Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.

10. Глущенко Л.Д., Пілявоз Т.М., Коваль Н.О. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 35. С. 107-115.
11. Годящев М.О. Управління персоналом підприємства як фактор підвищення його ділової активності. *Бізнес та інтелектуальний капітал. Інтелект XXI*. 2017. Вип. 3. С. 74-79.
12. Голубка О.Я., Дідович Ю.О., Копусяк Я.Ф. Аналіз методів управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Вип. 5 (1). С.113-117.
13. Гонтаренко Ю.Д. Управління персоналом: визначення та основні етапи. *Актуальні проблеми природничих і гуманітарних наук у дослідженнях*. 2021. Вип. 7 (1). С. 287-291.
14. Горбоконь В.Ю. До питання оцінки кадрового потенціалу підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2016. Вип. 17. С. 64-69.
15. Громко Л.С. Принципи управління персоналом в умовах антикризової діяльності підприємства: методологічний аспект. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Вип. 36. С. 109-113.
16. Гурбик Ю.Ю., Біляєв С.С., Багунц О.С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. *Вісник Мукачівського державного університету. Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 17. С. 216-224.
17. Гуріна О.В., Кишковська О.Л., Скрипник К.М. Моделі і методи управління персоналом в умовах кризи. *Ефективна економіка*. 2019. Вип. 12. С. 71-74.
18. Давидюк Т.В. Трудові ресурси, трудовий потенціал, робоча сила, людський капітал: взаємозв'язок категорій. *Вісник ЖДТУ. Сер. Економічні науки*. 2015. № 1. С. 30-35.
19. Денисенко М.П., Будякова О.Ю., Волощук Ю.В. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. Вип. 2 (54).

С. 137-144.

20. Добрянська Н.А., Поліщук Т.С. Бухгалтерський баланс та його аналіз. *Ефективна економіка*. 2015. Вип. № 10. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua> (дата звернення: 17.05.2021).

21. Древецька О.І. Сутність та складові управління персоналом в сучасному науковому дискурсі. *Студентський вісник Національного університету водного господарства та природокористування*. 2017. Вип. 2(8). С. 78-80.

22. Дяків О.І., Островерхов В.В. Управління персоналом: навчально-методичний посібник. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.

23. Жосан Г. В., Кириченко Н. В. Сучасні тенденції формування ефективної системи оцінки персоналу на підприємстві. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. Вип. 1(53). С. 116-125.

24. Згалат-Лозинська Л.О. Методи оцінки ефективності розвитку управлінського персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. Вип. 12. С. 75-78.

25. Івашова Л.М. Професіоналізація як інструмент управління персоналом публічної служби. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2021. Вип. 4(31). С. 52-58.

26. Камінський П.Д. Аналіз бухгалтерського балансу: особливості та методика проведення. *Економічний форум*. 2017. Вип. 3. С. 278-285.

27. Кобилецький В. Р. Коефіцієнт фондівдачі. *Онлайн-журнал «Financial Analysis online»*. URL: <https://www.finalon.com/slovník-ekonomichnikh-pokaznikov/345-pokaznik-fondoviddachi> (дата перегляду: 31.03.2022).

28. Ковальчук В.Г., Білоконь М.І. Формування системи менеджменту персоналу підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 26. С. 161-165.

29. Ковтун Є.І. Аналіз системи управління персоналом підприємства та розробка заходів щодо її удосконалення. *Молодий вчений. Економічні науки*. 2016. Вип.6 (33). С. 46-50.

30. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 року № 322-VIII.

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення 12.04.2022).

31. Конституція України від 28.06.1996 року № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254#Text> (дата звернення 02.04.2022).

32. Костунець Т.А., Корнійчук А.М. Підходи до управління персоналом підприємств: теоретичний базис. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 2. С. 570-572.

33. Котлярова А.В. Оцінка ефективності кредитування підприємства *Вісник НТУХПІ. Технічний прогрес і ефективність виробництва*. 2015. № 50. С. 79-83.

34. Крамаренко А.В. Сучасні підходи до оцінювання ефективності управління персоналом. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2016. Вип.8. С. 95-98.

35. Кучинський В.А. Складові ефективного управління підприємством і його персоналом в умовах інноваційного розвитку. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. Серія: *Економічні науки*. 2018. Вип. 20. С. 121-124.

36. Лелі Ю.Г. Теоретико-методологічні основи формування системи управління персоналом. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2014. Вип. 6(81). С. 57-60.

37. Ліпич Л.В., Хілуха О.В., Кушнір М.Я., Матвійчук І.І. Контролінг персоналу як інструмент ефективного управління підприємством. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки. Серія: Управління та адміністрування*. 2021. Вип. 2. С. 108-118.

38. Мартиненко І.О. Місце професійного навчання у процесі розвитку персоналу. *Бізнес Інформ*. 2017. Вип. 4. С. 418-422.

39. Мулик Т.О. Аналіз основних засобів підприємства: методичні та практичні аспекти. Інфраструктура ринку. *Бухгалтерський облік, аналіз та аудит*. 2020. Вип. 46. С. 113-122.

40. Нагорна І.І., Корейба В.Д. Управління персоналом в умовах всесвітньої пандемії: нові виклики та можливості. *Бізнес, інновації, менеджмент*:

проблеми та перспективи. 2021. Вип. 7. С. 331-332.

41. Невмержицька С. М., Володько А. В. Управління адаптацією персоналу сучасної організації. *Актуальні проблеми менеджменту, фінансів та публічного управління в сучасних глобалізаційних процесах*: збірник матеріалів VIII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (18 березня 2021 року). Ірпінь, 2021. С. 353-355.

42. Олександренко І.В. Методичні підходи до діагностики оборотних активів підприємства. *Економіка підприємства. Бізнес Інформ*. 2014. Вип. 2. С. 277-283.

43. Опис господарської діяльності ТОВ «Айс Тім». URL: <http://iceteam.com.ua/ua/> (дата звернення: 08.04.2022).

44. Островерх О.В. Необхідність управління змінами в організації. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка: Економічні науки*. Вип. 172. 2016. С. 62-68.

45. Пеняк Ю.С., Карапетян Р.У. Напрями підвищення ефективності управління персоналом. *Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти*: матеріали III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (17-19 березня 2021 року). Львів, 2021. С. 246-248.

46. Пермінова С.О., Савицька О.М., Омельченко Я.В. Підвищення конкурентоспроможності підприємств в контексті стратегічного розвитку. *Ефективна економіка*. 2017. Вип. 5. С. 1-9.

47. Петрова І.Л. Ризик-орієнтоване управління як соціальна інновація у забезпеченні економічної безпеки. *Вчені записки Університету «КРОК». Серія: Економіка*. 2020. Вип. 3 (59). С. 224-229.

48. Підхомний О.М. Діагностика фінансового стану підприємства. *Економічні науки. Серія: Облік і фінанси*. 2017. Вип. 23. С.234–237.

49. Погорєлова Т. О. Аналіз факторів, які впливають на ефективність праці персоналу підприємства. *Економічні науки*. 2016. Вип.27. С. 17-21.

50. Подольська О.В.; Оберемок В.В. Напрямки підвищення ефективності

управління персоналом на підприємствах. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2018. Вип. 193. С. 284-289.

51. Полусмяк Ю.І. Наукові підходи щодо розроблення стандартів професійної компетентності сучасних робітників. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія: Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 19. С. 903-909.

52. Про відпустки: Закон України від 15.11.1996 року № 504/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/504/96#Text> (дата звернення 12.04.2022).

53. Про зайнятість населення: Закон України від 04.07.2013 року № 5067–XVII. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067–17#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text) (дата звернення 12.04.2022).

54. Про колективні договори і угоди: Закон України від 01.07.1993 року № 3357–XII. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3357–12#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3357-12#Text) (дата звернення 07.04.2022).

55. Про оплату праці: Закон України від 24.03.1995 року № 108/95–ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95#Text> (дата звернення 13.04.2022).

56. Про охорону праці: Закон України від 14.10.1992 року № 2695–XII. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694–12#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text) (дата звернення 09.04.2022).

57. Про пенсійне забезпечення: Закон України від 05.11.1991 року № 1788–XII. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1788–12#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1788-12#Text) (дата звернення 26.04.2022).

58. Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів): Закон України від 03.03.1998 року № 137/98–ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/137/98#Text> (дата звернення 20.04.2022).

59. Про професійний розвиток працівників: Закон України від 12.01.2012 року № 4312-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17#Text> (дата звернення 02.04.2022).

60. Пузирьова П.В. Базові підходи до формування принципів і методів

управління персоналом підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2016. Вип. 1. С. 158-162.

61. Руденко М.В. Навчання персоналу як ресурсна складова управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2016. Вип. 2. С. 33-37.

62. Савицька О.М., Салабай В.О. Ефективність діяльності та управління підприємством: особливості використання теорії, методології та результативності аналітичних досліджень. *Ефективна економіка*. 2019. №6. С. 347-354.

63. Савченко М.В., Пилипенко А.О. Системний підхід до інтегральної оцінки ефективності управління персоналом підприємства. *Економіка і організація управління*. 2021. Вип. 2(42). С. 39-45.

64. Семенов В.Ф., Кудіна Ю.В. Інтегральна оцінка ефективності управління персоналом підприємств курортно-рекреаційної сфери. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2016. Вип. 5. С. 147-154.

65. Сільченко І.А. Особливості сучасних систем управління персоналом та їх ефективність. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. Серія: Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика*. 2016. Вип. 1 (33). С. 91-95.

66. Смачило І.І. Антикризове управління персоналом: особливості та основні напрями. *Молодий вчений*. 2020. Вип. 2 (78). С. 360-363.

67. Тонких І.О., Кардашевська М.А. Методи підвищення кадрового потенціалу. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія: Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 19. С. 898-902.

68. Хілуха О.А. Інтерактивні методи корпоративного навчання та формування компетентностей персоналу. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2019. Вип. 33. С. 150-153.

69. Ходикіна І.Ю. Мотивація, розвиток персоналу та створення корпоративної культури – запорука ефективного управління персоналом компанії та успішної діяльності компанії. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*. 2018. Вип. 10. С. 341-348.

70. Хорошко А.Ф., Капліна А.І. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом. *Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці*. 2022. Вип. 35. С. 104-107.

71. Чайка Т.Ю., Лошакова С.Є., Калашнік О.Ю. Розрахунок фондівддачі за фінансовою звітністю НП(С)БО України та сучасні тенденції її оцінки і аналізу. *Ефективна економіка*. Вип. 5. 2018. С. 57-65.

72. Чаркіна А.О. Проблеми управління персоналом публічної служби в умовах пандемії COVID-19. *Наукові перспективи*. 2022. Вип. 2 (20). С. 83-87.

73. Чобіток В.І., Волощенко А.В. Формування системи управління персоналом на промислових підприємствах: теоретичний аспект. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. Вип. 50. С. 313-318.

74. Шлапак Д.В. Фінансові результати діяльності підприємства: сутність, порядок формування та відображення в обліку. *X Всеукраїнська науково–практична конференція «Обліково–аналітичне забезпечення інноваційної трансформації економіки України»* (16–20 травня 2016 року). Полтава, 2016. С. 85-88.

75. Щетініна Л.В., Рудакова С.О., Данилевич, Н.І. Управління залученістю персоналу: концепція та оцінювання. *Галицький економічний вісник*. 2021. Вип. 68 (1). С.151-158.

ДОДАТКИ