

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти

на тему: «Управління персоналом в організації сфери послуг»

Виконала: здобувач вищої освіти за спеціальністю
073 «Менеджмент»
Гвоздецька Аліна Олександрівна

Керівник: ***Дубовик Світлана Григорівна***
к.е.н., доцент кафедри менеджменту
імені професора Л.І. Михайлової

Рецензент: ***Ковбаса Олександр Миколайович***
к.е.н., доцент кафедри економіки та підприємництва
імені професора І.М. Брюховецького
Сумського національного аграрного університету

Суми – 2024

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет

Економіки і менеджменту

Кафедра

Кафедра менеджменту імені професора
Л.І. Михайлової

Освітній ступінь

Бакалавр

Спеціальність

073 «Менеджмент»

Затверджую:

Завідувач кафедри

« » _____ 20 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ

Гвоздецькій Аліні Олександрівні

1.Тема роботи: Управління персоналом в організації сфери послуг

2.База практичного дослідження: ТОВ «ЄСПАДІН» м. Суми.

керівник роботи Дубовик С.Г.

затверджена наказом по університету від «__» _____ 20__ р.

3. Строк подання студентом закінченої роботи 08 травня 2024 року.

4. Вихідні дані до роботи:

- наукові праці вітчизняних та закордонних вчених;
- нормативні документи, що регулюють управління персоналом;
- дані фінансової та статистичної звітності бази дослідження;
- довідникова інформація з офіційних збірників та інтернет - видань;
- власні наукові публікації студентки за темою дослідження.

5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

- дослідити теоретико–методичні аспекти управління персоналом в сфері послуг;
- дослідити організаційно-економічну характеристику ТОВ «ЄСПАДІН»;
- провести аналіз кадрового складу ТОВ «ЄСПАДІН»;
- провести оцінку системи управління персоналом в організації;
- розробити шляхи вдосконалення системи управління персоналом в організації сфери послуг;
- сформулювати висновки.

6. Дата видачі завдання «17» вересня 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту	Примітка
1	Визначення та затвердження теми дослідження, складання плану – графіку виконання роботи		виконано
2	Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу		виконано
3	Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи		виконано
4	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи		виконано
5	Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником		виконано
6	Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи		виконано
7	Опрацювання зауважень керівника, перевірка на автентичність		виконано
8	Рецензування кваліфікаційної роботи		виконано
9	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедрі, деканат		виконано
10	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист		виконано
11	Захист кваліфікаційної роботи		виконано

Студентка _____
(підпис)

А.О. Гвоздецька

Керівник роботи _____
(підпис)

С.Г. Дубовик

Перевірку на автентичність проведено _____
(підпис)

Н.М. Баранік

Кваліфікаційна робота допущена до захисту _____
(підпис)

М.О. Лишенко

АНОТАЦІЯ

Гвоздецька А.О. Управління персоналом в організації сфери послуг.

Кваліфікаційна робота за спеціальністю 073 «Менеджмент», Сумський національний аграрний університет, Суми, 2024. - Рукопис.

В роботі розглянуто теоретичні засади формування системи управління персоналом в організації сфери послуг. Узагальнено поняття та елементи системи управління персоналом, досліджено цілі та функції системи управління персоналом, проведено огляд сучасних технологій та методів в управлінні персоналом підприємства. Здійснено ґрунтовний аналіз системи управління персоналом на ТОВ «ЄСПАДІН». Наведено коротку характеристику ТОВ «ЄСПАДІН», представлено аналіз кадрового складу ТОВ «ЄСПАДІН», виділено особливості системи управління персоналом у ТОВ «ЄСПАДІН». Відповідно до проведеного аналізу розроблено рекомендації щодо вдосконалення системи управління персоналом на ТОВ «ЄСПАДІН». Запропоновано напрями вдосконалення системи управління персоналом на ТОВ «ЄСПАДІН», обґрунтовано ефективність рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом на ТОВ «ЄСПАДІН».

Ключові слова: управління, персонал, система управління персоналом, сфера послуг, кадровий склад.

SUMMARY

Gvozdetska A.O. Personnel management in a service organization.

Qualification work on specialty 073 "Management", Sumy National Agrarian University, Sumy, 2024. - Manuscript.

The theoretical basis of the formation of the personnel management system is considered in the work. The concepts and elements of the personnel management system are summarized, the goals and functions of the personnel management system are studied, and an overview of modern technologies and techniques in the personnel management of the enterprise is carried out. A thorough analysis of the personnel management system at Yespadin LLC was carried out. A brief description of Yespadin LLC is presented, an analysis of the personnel composition of Yespadin LLC is presented, and the features of the personnel management system at Yespadin LLC are highlighted. In accordance with the conducted analysis, recommendations were developed for improving the personnel management system at Yespadin LLC. Directions for improving the personnel management system at Yespadin LLC are proposed, and the effectiveness of recommendations for improving the personnel management system at Yespadin LLC is substantiated.

Keywords: management, personnel, personnel management system, personnel, personnel.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 Теоретико-методичні основи управління персоналом в організаціях	9
РОЗДІЛ 2 Система управління персоналом в організації сфери послуг	17
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ЄСПАДІН»	17
2.2 Аналіз кадрового складу ТОВ «ЄСПАДІН»	25
2.3 Оцінка системи управління персоналом в організації	32
РОЗДІЛ 3 Шляхи вдосконалення системи управління персоналом в організації сфери послуг	37
ВИСНОВОК	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	49
ДОДАТКИ	52

ВСТУП

Актуальність дослідження. Бізнес, пов'язаний із громадським харчуванням, сьогодні займає одне з провідних місць у сфері обслуговування і є не лише одним із високоприбуткових видів економічної діяльності, а й одним із найризикованіших. Тепер, індустрія харчування є самостійним і розвиненим ланцюжком у сфері задоволення споживачів. Для того, щоб досягти успіху в даній сфері, необхідно вирішувати низку завдань. Однією з найважливіших є проблема системи управління персоналом на даних підприємствах, оскільки наявність кваліфікованих і добре навчених кадрів — одне з найважливіших складових успіху. Цим і визначається актуальність теми дослідження.

Стан вивчення проблеми. Найбільш суттєві дослідження з питань дослідження особливостей управління ризиками провели вчені-науковці, серед яких Власенко Т. А., Довгопол Н. В. [1], Вороніна В. Л., Горбатюк Л. М., Зосіменко І. А. [2], Короленко Р. В., Іванов Є. С., Адаменко М. В. [4], Ліпич Л. [], Літорович О. В. [6], Моторнюк У. І., Крохмальна Я. О. [9], Невмержицька С. М. [10], Осовська Г. В., Волківська А. М., Аксьонова О. В., Осовський О. А., Соляр В. В. [11], Островська Г. Й., Гузар У. Є. [12], Панченко В. А., Панченко О. П. [13], Плахотнікова Л. О. [14], Ткаченко В. В. [15], Череп А., Воронкова В., Череп О., Калюжна Ю., Андрюкайтене Р. [17], Чупир О. М., Бутенко О. П. [18] та ін.

Мета і завдання дослідження полягає в дослідженні основ управління персоналом на підприємствах та розробка рекомендацій щодо виявлення основних шляхів вдосконалення системи управління персоналом в організаціях сфери послуг

Досягненню поставленої мети сприяє вирішення **наступних завдань:**

1. дослідити теоретико-методичні основи управління персоналом на підприємствах;
2. дослідити організаційно-економічну характеристику ТОВ «ЕСПАДІН»;
3. провести аналіз кадрового складу ТОВ «ЕСПАДІН»;

4. провести оцінку системи управління персоналом в організації;
5. розробити шляхи вдосконалення системи управління персоналом в організації сфери послуг.

Об'єктом дослідження є господарська діяльність ТОВ «ЄСПАДІН».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти удосконалення системи управління персоналом в організації сфери послуг.

Методи дослідження. Теоретичною та методичною основою дослідження слугували фундаментальні положення досліджуваної теми, законодавчі та нормативні акти України, монографії, наукові статті вітчизняних і зарубіжних вчених за темою дослідження.

В роботі використано як загальнонаукові, так і спеціальні методи досліджень: методи індукції та дедукції, науково-аналітичні методи; абстрактно-логічний метод; статистичний аналіз та метод групувань; графічний метод - для наочного зображення теоретичного матеріалу та аналітичних результатів. Під час розробки та впровадження напрямів удосконалення управління персоналом в організації сфери послуг використовувались методи систематизації, алгоритмізації, групування тощо.

Інформаційну базу дослідження становлять офіційні видання Верховної Ради України та органів виконавчої влади, статистичні дані Державної служби статистики України, державні стандарти та норми, монографії, наукові публікації, Інтернет-ресурси, власні обстеження.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в подальшому розвитку напрямів вдосконалення управління персоналом в організації сфери послуг, що сприятиме підвищенню продуктивності праці, оперативним та стратегічним цілям діяльності та засобам управління підприємством.

Практичне значення одержаних результатів. Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що здійснені дослідження дозволяють вдосконалити систему управління персоналом в організації сфери послуг. Матеріали досліджень, проведених у кваліфікаційній роботі, передані на підприємство, що досліджується, ТОВ «ЄСПАДІН», а також на кафедру

менеджменту імені професора Л.І. Михайлової Сумського національного аграрного університету. Дослідження та висновки, отримані в результаті написання кваліфікаційної роботи, можуть слугувати якісним теоретичним, навчальним та практичним матеріалом при проведенні викладачами кафедри лекційних та семінарських занять для здобувачів вищої освіти спеціальності «Менеджмент».

Апробація результатів кваліфікаційної дипломної роботи. Основні результати, викладені у кваліфікаційній роботі, доповідалися й обговорювалися на науково-практичній конференції у м. Луцьк.

Публікації. За результатами дослідження опубліковано 1 тезу доповіді:

1. Гвоздецька Аліна. Дослідження нових підходів управління персоналом як інструмента підвищення ефективності діяльності підприємства. Трансформація моделі соціально-економічного розвитку в умовах відновлення України та інтеграції з ЄС : збірник тез доповідей III Міжнародної науково-практичної конференції (Луцьк, 15 травня 2023 р.). / За заг. ред. Павліхи Н. В. – Луцьк : Вежа-Друк, 2023. С.87-89.

Обсяг і структура роботи. Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи викладено на 50 сторінках. Список використаних джерел включає 21 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

У всьому світі за останні кілька років проблеми управління персоналом набули пріоритетне значення. Управління персоналом в Україні дуже багато років було не актуальним напрямом у діяльності організацій і зводилося до стандартного обліку співробітників та їх стимулювання за допомогою матеріальних виплат.

Останні десять років ситуація змінилася, причому зміна сталася внаслідок формування інноваційної економіки, метою якої вважається зміцнення основного капіталу-персоналу. У той самий час у процесі формування найбільш перспективним перебігом оптимізації діяльності організації стало вважатися застосування індивідуалізації співробітників, тобто у наданні розвитку персоналу на благо організації.

Суть управління персоналом полягає у встановленні координаційно-фінансових, суспільно-психологічних та правових взаємин суб'єкта та предмета управління. У основі даних взаємовідносин лежать основи, методи й форми впливу інтересів, події та функціонування співробітників у цілях максимального використання їх знань, умінь і навичок. Методично дана область управління має особливий дискурсивний механізм, містить характерні властивості та характеристики роботи, спеціалізовані операції та методи дослідження, а також напрямки аналізу змісту роботи різних категорій персоналу.

Одна з головних особливостей управління персоналом полягає в тому, що воно досліджує і включає вплив усіх моментів діяльності людини при його роботі на підприємстві.

Можна розглядати систему управління персоналом комплексно з урахуванням широкого спектра найважливіших характеристик, принципів, методів, засобів та форм впливу на базові потреби, інтереси, поведінку та

функціональну діяльність кожного працівника підприємства з метою максимального використання його потенціалу під час виконання трудових функцій [21].

Невмержицька С. М аналізувала інше трактування яке прослідкувала у роботі А.П. Єгоршина, який управління персоналом розуміє як сферу діяльності, важливими складовими якої є розрахунок потреби в персоналі, набір персоналу (підбір персоналу), застосування на роботі, розвиток, контроль персоналу, звільнення, а також як політика винагород і соціальних послуг, політика розподілу успіхів, структурування роботи, управління персоналом і управління витратами на персонал [10].

Насамперед слід звернути увагу, що виділяються різні підходи до визначення управління персоналом. При цьому їхня головна відмінність базується на диференційованому ставленні до персоналу як об'єкта управління.

Вивчивши різні підходи до сутнісно-змістовної характеристики процесу управління персоналом, можна сформулювати наступне визначення. Управління персоналом доцільно розуміти, як сукупність різних методів, способів, процедур та технологій роботи з кадрами, залучені у конкретній організації.

Управління персоналом вивчається у вигляді безперервного процесу, націленого на цілеспрямовану зміну зацікавленості співробітників, з метою віддачі від них максимальних результатів, а отже, і в результаті отримання високого кількісного та якісного результату у діяльності підприємства [4].

Управління персоналом включає:

- виявлення потреб у кадрах з урахуванням основних цілей розвитку фірми, обсягу випуску продукції, послуг;
- оптимізація кількісного та якісно-професійного складу співробітників (система відбору, набору, розподілу та комплектування);
- кадрова політика організації (співвідношення з внутрішнім та зовнішнім ринком персоналу, перерозподіл, вивільнення, навчання та перепідготовка кадрів);
- адаптація та профорієнтація співробітників у компанії;

- пошук методів оптимальної оплати та стимулювання роботи співробітників, системи матеріальних і нематеріальних стимулів, надання пільг та компенсацій;
- аналіз трудової діяльності та професійна атестація співробітників, направлення її в напрям заохочення та просування кращих працівників за підсумками отриманих результатів та значущості працівника для підприємства;
- зацікавленість у праці та грамотної поведінки персоналу;
- розробка системи професійного зростання кадрів (перепідготовка, підготовка та розвиток гнучкості в ефективності на виробництві, реалізація кваліфікаційно-професійного руху через оптимізацію трудової (робочої) кар'єри);
- формування міжособистісних відносин між працівниками компанії, а також між адміністрацією та працівниками, громадськими організаціями;
- розробка програми діяльності підрозділами кадрової служби як відділу, що відповідає за забезпечення підприємства трудовими ресурсами та формування надійної соціальної захищеності співробітника;
- реалізація функцій управління, а саме зниження, підвищення, звільнення, переведення;
- надання правового та інформаційного забезпечення процесу керування персоналом.

Сутність управління персоналом полягає в тому, що трудові ресурси відтворюються як конкурентна позиція організації, яку необхідно розвивати, розміщувати, мотивувати разом з іншими видами ресурсів для досягнення поставлених організацією цілей [10].

Система управління персоналом є упорядкованою сукупністю елементів, визначальних, що регулюють та спрямовують діяльність трудового потенціалу організації. Її елементи об'єднані між собою причинно-наслідковим зв'язком та взаємодіють, утворюючи єдине ціле.

Отже, єдине поняття управління персоналом у вітчизняній та закордонній науковій літературі відсутнє, тому доцільно розглянути різні підходи до

управління персоналом. Найбільшого поширення набула класифікація підходів щодо їх змісту:

- економічний підхід, ключове місце у якого займає не управлінська підготовка персоналу у компанії, а технічна, спрямована на опановування сучасними трудовими способами;
- органічний підхід, що акцентується на людському ресурсі;
- гуманістичний підхід, що виходить з концепції людських відносин і уявлення про людину, як соціально-культурний феномен.

Як ключовий фактор у діяльності управління персоналом виступає використання його особистісних здібностей відповідно до стратегічних цілей організації, в першу чергу, для опановування новою технікою та технологіями інтеграції потреб та мотивів працівників з перманентними інтересами компанії.

Сукупність вітчизняного та світового досвіду у цьому напрямі дає можливість сформулювати глобальні цілі управління персоналом — розвиток, формування та реалізація, домагаючись максимальної ефективності від трудових ресурсів. Це означає підвищення результатів роботи кожного працівника, щоб він максимальним способом покращував та вкладав свої особистісні можливості, і таким чином допомагав досягненню основної мети підприємства, та стимулював роботу інших працівників у тому самому напрямку [14].

У результаті, основний сенс у напрямі управління персоналом визначається як системно-планова організація впливу за допомогою пов'язаних соціальних та організаційно-економічних заходів на стадії розподілу, формування, перерозподілу трудових ресурсів на рівні компаній, на забезпечення умов для максимальної результативності застосування та просування трудових ресурсів з метою реалізації ефективної роботи організації та різнобічного розвитку присутніх у ній співробітників.

З вищевикладеного зробимо висновок, що система управління персоналом має значення у розвитку будь-якій організації. Керівництво має підбирати персонал таким чином, щоб його потенціал був спрямований за фахом на благо підприємства.

Одним з основних етапів управлінської діяльності є стратегічне планування, через те, що на цьому етапі встановлюються стратегічні цілі щодо управління персоналом на довготривалий період та обирається модель управління. У цьому етапі підприємство має виробити власну стратегію управління персоналом, як модель сформованих дій, довгостроковий план підприємства задля досягнення їм конкурентних переваг.

Другим етапом процесу стратегічного управління є безпосередньо організація діяльності з управління персоналом.

Як третій, прикінцевий етап, виступає контроль виконання намічених заходів з управління персоналом.

У цьому вся діяльність з управління персоналом мати безперервний циклічний характер і складає всіх зазначених етапах стратегічного управління. Робота з персоналом має розглядатися як система, що включає такі дії:

- кадрова політика, що об'єднує систему принципів, методів і форм із вироблення цілей та завдань, спрямованих на розвиток кадрового потенціалу, здатного своєчасно реагувати на вимоги ринку з урахуванням стратегії розвитку організації;
- підбір та розставлення кадрів – раціональний розподіл працівників організації за структурними підрозділами, дільницями, робочими місцями відповідно до прийнятої в організації системою спеціалізації та кооперації, здібностями, психофізіологічними та діловими якостями працівників;
- оцінка персоналу — процес визначення ділових та особистісних якостей співробітників організації та результативності їх діяльності;
- адаптація кадрів – включення працівника до нового йому предметно-речове і соціальне середовище з метою скорочення плинності кадрів, зниження стартових витрат, формування позитивного ставлення до роботи;
- навчання кадрів, що базується на двох основних моделях підготовки кадрів: навчання без відриву від виробництва та з відривом від роботи у спеціалізованих навчальних центрах.

Як головні цілі управління персоналом можна назвати розвиток фірми та фінансову стабільність. Можна визначити кілька орієнтирів мети управління персоналом — це:

- економічний напрямок мети: тут мається на увазі отримання заздалегідь певного доходу, як результат роботи фірми;
- науково-технічний: цей напрямок забезпечує необхідний науково-технічний рівень відповідності продукції вимогам ринку збуту, а також збільшення трудової продуктивності внаслідок запровадження технологічних нововведень;
- виробничо-комерційне —забезпечення конкретного обсягу виготовлення та реалізації продукції підприємства;
- соціальний: цей напрямок має забезпечувати досягнення необхідного ступеня соціальних потреб [27].

Таким чином, навіть якщо основна мета системи управління персоналом — це економічне зростання фірми, одночасно враховується соціальний аспект. Організаційні цілі з управління персоналом повинні враховувати потреби працівників та водночас вести до зростання добробуту підприємства.

Для здійснення мети управління персоналом створюється спеціальна система із застосуванням сучасних наукових правил та методичних рекомендацій спеціалістів, яка дозволяє керувати кадрами підприємства. І якщо сама мета управління кадрами є статичним станом, досягти якого прагнуть постановники мети, динамічним процесом є функція управління персоналом [23].

На підставі поданих завдань зазначимо, що функції, які мають бути виконані, повинні застосовуватися в кожному підприємстві для того, щоб ці нововведення були ефективними.

У механізмі управління трудовими ресурсами можна виділити чотири функції управління, для наочності представлені рис. 1.1.

Основою багатфункціонального ланцюжка вважається складання плану, що визначає місії, завдання, структуру програми концепції управління персоналом.

Для будь-яких цілей організації характерні такі ознаки:

- відображення стану справ у майбутньому;
- відображення стану справ із моментом обов'язковості всім співробітників;
- офіційне прийняття та отримання схвалення керівника [16].

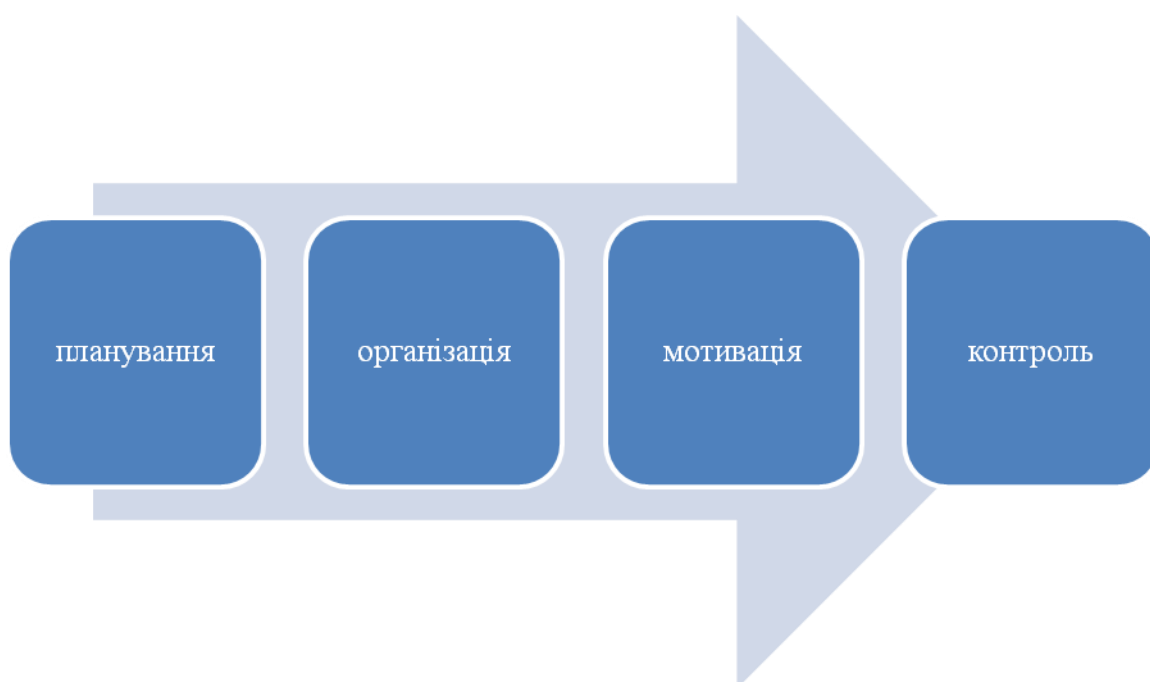


Рисунок 1.1 - Функції системи керування

Джерело: сформовано автором на основі джерела [24]

Система управління персоналом — це стимул, цілі, що керують і координують поведінку співробітників підприємства, міста і водночас відповідають за твердження критеріїв контролю. Інакше кажучи, цілі управління відповідають за реалізацію таких функцій, як: управління персоналом; координація дій; контролює коригування критеріїв відповідно донавоколишніх умов, що змінюються [20].

Також можна зазначити, що система управління персоналом має такі цілі: зростання конкурентоспроможності підприємства над ринком; підвищення ефективності праці; отримання максимального прибутку; зростання соціальної ефективності діяльності працівників.

Отже, система цілей управління персоналом має подвійну спрямованість у залежності від уміння керівництва підприємства поєднати ці два напрями у результаті залежить ефективність діяльності підприємства у цілому.

Отже, під управлінням персоналом розуміється керівництво людьми, праця, досвід та талант яких використовується для досягнення цілей підприємства.

Сьогодні темі управління персоналом підприємства приділяється все більше уваги, і фізичний і творчий потенціал персоналу використовується керівництвом фірми по максимуму, оскільки саме від співробітників залежить ефективність діяльності всього підприємства в цілому. Але проблема полягає в тому, що далеко не кожен керівник здатний грамотно та доцільно здійснювати підбір персоналу для свого підприємства, а також сформувати сприятливий клімат трудового колективу своєї організації [2].

Система управління персоналом вирішує комплекс завдань, а саме:

- відбір співробітників високої кваліфікації у конкретній сфері діяльності та відповідно до колективних вимог;
- стимулювання персоналу підприємства та їх мотивування;
- формування та вдосконалення системи оплати праці у бік зростання;
- регулярна професійна підготовка персоналу та підвищення кваліфікації, що своєю чергою позитивно впливає на оцінку та кар'єрне зростання співробітників;
- формування ефективної внутрішньої комунікації з метою згуртування співробітників підприємства та ін.[3].

Основною метою роботи всіх співробітників кожного підприємства є виробництво продукції відповідно до вимог та побажань споживачів, а також отримання переваги над фірмами-конкурентами.

Таким чином, система управління персоналом має колосальне значення у вдосконаленні діяльності будь-якої організації. Директору з персоналу необхідно вміти якісно підбирати співробітників, щоб потім їхній потенціал направити на благо підприємства.

РОЗДІЛ 2

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНІЗАЦІЇ СФЕРИ ПОСЛУГ

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ЄСПАДІН»

ТОВ «ЄСПАДІН» (Кафе-бар «Лаундж») - це компактний затишний заклад із прекрасним обслуговуванням і доброзичливою атмосферою. Пропонує страви, напої за приємними цінами.

Тут прекрасна подача страв і дизайн інтер'єру, який підкреслює атмосферу спокою та затишку. Заклад розташований в зручному місці для всіх гостей та жителів міста, а саме в центрі м.Суми.

ТОВ «ЄСПАДІН» (Кафе-бар «Лаундж») зареєстроване за юридичною адресою Сумська обл., м. Суми, вул. Соборна, б.33. Керівником організації є Кальченко Костянтин Романович.

Основним видом діяльності підприємства є 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно харчові продукти, напої та тютюнові вироби.

Головною місією цього підприємства є здатність надати суспільству гостинний сервіс та якісно приготовані страви.

Виходячи з основного та додаткового виду діяльності ТОВ «ЄСПАДІН» (Кафе-бар «Лаундж») проведемо дослідження економічних показників підприємства на прикладі табл. 2.1.

Виходячи з таблиці 2.1 можна констатувати, що відбулося збільшення всіх кількісних показників, а саме виторг від продажу товарів зростає на 26,6 %, відповідно прослідковується збільшення собівартості продукції на 24,4 %. Також прослідковується збільшення валового і чисто прибутку відповідно на 36,4% та 85,6 %. Також спостерігаємо збільшення чисельності працівників на 4 особи, що у відсотковому співвідношенні складає 28,6 %. Але спостерігається негативна

тенденція у виробітку на 1 працівника, а саме прослідковується зниження на 126,3 грн/чол., що у відсотковому співвідношенні складає 1,6 %.

Таблиця 2.1 - Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «ЄСПАДІН» (Кафе-бар «Лаундж»)

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Абсолютне відхилення	Темп зростання, %
Кількісні показники					
Виторг від продажу товарів, продукції, робіт, послуг, тис. грн.	114047	118915	144358	30311,0	126,6
Собівартість реалізованих товарів, продукції, робіт, послуг, тис. грн.	89562	97065	111411	21849,0	124,4
Валовий прибуток, тис. грн.	24485	21850	32947	8462,0	134,6
Чистий прибуток, тис. грн.	3542	3114	6574	3032,0	185,6
Середньооблікова чисельність, осіб	14	14	18	4,0	128,6
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	11458	13010	12872	1414,0	112,3
Середньорічна вартість оборотних коштів, тис. грн.	24543	28048	41946	17403,5	170,9
Якісні показники					
Середньорічна вартість виторгу на 1 працівника, тис.грн /чол.	8146,2	8493,9	8019,89	-126,3	98,4
Фондовіддача	8,11	9,14	11,21	3,1	138,2
Фондомісткість	0,135	0,109	0,089	0,0	65,9
Фондоозброєність тис. грн. / чол.	818,4	929,25	715,11	-103,3	87,4
Коефіцієнт оборотності	4,6469	4,24	3,44	-1,2	74,0
Коефіцієнт завантаження	0,22	0,24	0,29	0,1	134,8
Тривалість 1 обороту, дні	77	86	106	29	136,8

Джерело: складено за матеріалами фінансової звітності ТОВ «ЄСПАДІН»

Говорячи про середньорічну вартість оборотних коштів, зазначимо, що їх обсяг за аналізований період зріс на 17403,5 тис. грн. , що у відсотковому співвідношенні становить близько 70,9%. Але негативним явищем є те, що зменшується оборотність оборотних коштів, зменшується обсяг реалізованої продукції, що припадає на 1 грн оборотних коштів на 26 %, що можна трактувати як зниження ефективності використання оборотних коштів. Це пояснюється тим, що середньорічна вартість оборотного капіталу зростає швидше, ніж річний обсяг продажів у вартісному вираженні.

Аналізуючи фондовіддачу, за аналізований період зросла на 38,2%, а фондоозброєність, виходячи з цього, знизилася на 34,1 %, тобто основні фонди

стали використовуватися більш ефективно. Розглянемо склад і структуру основних засобів яка наведена в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Склад і структура основних засобів ТОВ «ЄСПАДІН», тис. грн.

Вид основних засобів	2021 р.		2022 р.		2023 р..	
	Сума на кінець періоду	Питома вага, %	Сума на кінець періоду	Питома вага, %	Сума на кінець періоду	Питома вага, %
Будівлі	6377	49,1	5417	41,6	5417	42,6
Споруди	634	4,8	163	1,3	163	1,3
Машини та обладнання	5919	45,6	7338	56,3	7136	56,1
Транспортні засоби	61	0,5	110	0,8	-	-
Разом	12991	100,0	13028	100,0	12716	100,0

Джерело: складено за матеріалами фінансової звітності ТОВ «ЄСПАДІН»

Як видно з таблиці, в структурі основних засобів ТОВ «ЄСПАДІН» найбільша питома вага належить машинам і обладнанню, потім слідують будівлі. Аналізуючи питому вагу протягом аналізованого періоду можна констатувати, що вона мала тенденцію до зниження по всіх статтях окрім машин та обладнання.

Ефективність використання основних засобів у ТОВ «ЄСПАДІН» представлена в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 - Техніко-економічні показники використання основних засобів

Показник	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення	Темп зростання, %
Виторг від продажу товарів, продукції, робіт, послуг, тис.	114047	118915	144358	+25443	121,4
Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн	11458	13010	12872	+1414,0	+112,3
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	14	14	18	-4	+128,6
Фондовіддача, тис.грн.	8,11	9,14	11,21	+3,1	+138,2
Фондомісткість, тис.грн.	0,135	0,109	0,089	0,0	+65,9
Фондоозброєність, тис.грн/чол.	818,4	929,25	715,11	-103,3	-87,4

Джерело: складено за матеріалами фінансової звітності ТОВ «ЄСПАДІН»

Дані таблиці дозволяють зробити висновки, що у 2023 році реалізація продукції на 1 грн основного капіталу збільшилась у 12,3%, а саме основні засоби стали використовуватися більш ефективно. Негативним явищем являється

скорочення фондоозброєності. Таке зниження спричинене тим, що відбулося збільшення чисельності персоналу на 4 особи, і відбулося незначне підвищення вартості основних фондів, у 12,3 %.

Розрахунок коефіцієнтів оновлення, вибуття та приросту основних фондів за аналізований період 2021-2023 рр. наведено в таблиці 2.4.

Співвідношення коефіцієнтів оновлення основних фондів з коефіцієнтами вибуття дозволило зробити певні висновки, а саме, що нові основні фонди протягом 2022 року спрямовані на збільшення надбавки на 37 тис. грн загалом збільшення коефіцієнтів приблизно таке ж, як і ті, що, так би мовити, основні кошти направляються з більшою вагою на заміну старим.

Таблиця 2.4 - Розрахунок коефіцієнтів оновлення, вибуття та приросту основних засобів за аналізований період

Рік	Первісна вартість основних засобів, тис.грн.		Вартість основних засобів, тис. грн.			Коефіцієнт		
	на початок року	на кінець року	надходження	вибуття	приріст	надходження	вибуття	приріст
2021	11458	12991	17389	15856	1533	1,34	1,38	0,11
2022	12991	13028	21681	21644	37	1,67	1,66	0,003
2023	13028	12716	362	674	-312	0,03	0,05	-0,024
Разом	12991	12716	22043	22318	-275	1,73	1,72	-0,021

Джерело: складено за матеріалами фінансової звітності ТОВ «ЄСПАДІН»

А у 2023 році збільшення частки власності, яке мало бути запроваджено, було дуже короткочасним, що призвело до стрімкого зростання основних засобів на 312 тис. грн. Така ситуація може негативно позначитися в майбутньому на сфері основних засобів організації.

Далі проаналізуємо показники ефективності використання торговельних площ ТОВ«ЄСПАДІН», які наведено в таблиці 2.5.

Як видно з таблиці 2.5, спостерігається зменшення наявної в організації площі: комерційна, а вона торговельна площа зменшилася на 26,3 %, що призвело до зменшення загальної площі на 9,4 %. У цьому сенсі відбулося зниження частки

комерційних площ у загальному обсязі до 25,24 %. Це тому, що компанія продала один з об'єктів нерухомості, щоб вийти з критичного стану.

Таблиця 2.5 - Показники ефективності використання торговельних площ ТОВ«ЄСПАДІН»

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Абсолютне відхилення	Темп зростання, %
Товарообіг, тис. грн.	114047	118915	144358	30311,0	126,6
Торговельна площа, м ²	1366,4	1366,4	1007,4	-359,0	73,7
Загальна площа, м ²	4404,3	4404,3	3990,9	-413,4	90,6
Частка торговельної площі в загальній площі підприємства, %	31,02	31,02	25,24	-5,8	81,4
Товарообіг на 1 м ² загальної площі, тис. грн/ м ²	25,9	27	36,17	10,3	139,7
Товарообіг на 1 м ² торговельної площі, тис. грн/ м ²	83,5	87,03	143,3	59,8	171,6

Джерело: складено за матеріалами фінансової звітності ТОВ «ЄСПАДІН»

Але ця обставина не впливає негативно на ефективність використання комерційних площ. Підтвердженням є те, що товарообіг на одиницю загальної площі у 2023 році зріс на 39,7 % порівняно з 2021 роком і склав 36,17 тис. грн за 1 м². Суттєво зросла плата за 1 м² комерційної площі — на 71,6 %, це пояснюється продажем торгової площі, що спричинило зниження на 26,3 %.

Ефективність використання оборотних коштів відображена в таблиці 2.7.

Дані таблиці свідчать про те, що оборотність оборотних коштів зменшується, сума реалізованої продукції, яка припадає на 1 грн оборотних коштів, зменшується на 25,87%, що свідчить про зниження ефективності використання оборотних коштів. Це пояснюється тим, що середньорічна вартість оборотного капіталу зростає швидше, ніж річний обсяг продажів у вартісному вираженні. Отже, навантаження на оборотні кошти зростає на 31,8%. Тривалість обороту у 2023 році становить 29 днів, або на 37,7% більше, ніж тривалість обороту у 2021 році. Це також свідчить про необхідність вжиття заходів щодо більш ефективного використання оборотних коштів підприємства.

Отримані дані дозволяють визначити, що підприємство не є ліквідним, тобто підприємство не в змозі виконати свої короткострокові (поточні) зобов'язання внаслідок оборотних активів.

Таблиця 2.7- Показники використання оборотних коштів

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Абсолютне відхилення	Темп зростання, %
Виторг від продажу товарів, продукції, робіт, послуг, тис.грн	114047	118915	144358	30311	126,6
Коефіцієнт оборотності	4,64	4,24	3,44	-1,2	74,13
Середньорічна вартість оборотного капіталу, тис.грн	24543	28047,5	41946	17403	170,9
Кількість календарних днів періоду, дні.	365	365	365	0	100
Коефіцієнт завантаження оборотного капіталу	0,22	0,24	0,29	0,07	131,8
Тривалість одного обороту, дня.	77	86	106	29	137,7

Джерело: складено за матеріалами фінансової звітності ТОВ «ЄСПАДІН»

Далі проаналізуємо фінансові коефіцієнти в таблиці 2.8

Про це свідчать усі розраховані показники ліквідності. Коефіцієнт поточної ліквідності нижче критичного значення, що означає, що навіть за допомогою всіх оборотних активів підприємства неможливо покрити строкові зобов'язання підприємства.

Фінансовий стан ТОВ «ЄСПАДІН» характеризується як нестабільний, що призводить до порушення платоспроможності, в такому випадку ще є шанс відновити баланс. Частка власного капіталу недостатня ($K7 < 0,6$), підприємство існує внаслідок кредитних джерел фінансування, при цьому не може забезпечити його повного та своєчасного повернення. Позитивним моментом є перевищення загальної вартості основних джерел формування запасів і витрат. Про це свідчить значення коефіцієнта $K6$, яке приймає позитивні значення і спостерігається тенденція до зростання.

За результатами аналізу структура балансу визнана незадовільною, оскільки більшість розрахованих коефіцієнтів, а саме $K1$, $K2$, $K3$, $K4$, $K5$, $K7$, $K8$, $K10$, $K11$

та K12 мають кризові значення. При цьому простежити загальну динаміку змін не представляється можливим, оскільки зміни за різними показниками відбуваються в протилежних напрямках. Тому необхідно щорічно проводити аналіз діяльності підприємства та розробляти заходи, спрямовані на підвищення ефективності використання наявних коштів підприємства, а отже, і діяльності підприємства в цілому.

Таблиця 2.8 - Зведена таблиця фінансових коефіцієнтів

Показники	Умовне позначення	Значення на 31.12. 2021	Значення на 31.12. 2022	Значення на 31.12. 2023	Критичне значення
Коефіцієнт поточної ліквідності	K1	0,494	0,822	0,952	K1<2
Коефіцієнт критичної ліквідності	K2	0,164	0,632	0,728	K2<0,8
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	K3	0,009	0,04	0,046	K3<0,2
Надлишок / нестача власних коштів підприємства	K4	- 28519	- 21742	- 15299	Нестача
Надлишок / нестача власних і прирівняних до них довгострокових позикових коштів	K5	- 28519	- 21742	- 15299	Нестача
Надлишок / нестача всіх джерел фінансування запасів і витрат	K6	1026	28723	29109	Надлишок
Забезпеченість запасів і витрат власними коштами	K7	- 1,103	- 0,702	- 0,162	K7<0,6
Забезпеченість запасів і витрат власними та прирівняними до них позиковими коштами	K8	- 1,103	- 0,702	- 0,162	K8→1
Індекс постійного активу	K9	2,344	1,657	1,102	K9 →1
Коефіцієнт автономії	K10	0,268	0,213	0,31	K10<0,5
Коефіцієнт співвідношення власних і позикових коштів	K11	2,728	3,699	2,23	K11>1,0
Коефіцієнт маневреності	K12	- 1,344	- 0,657	- 0,102	K12<0,33
Віддача всіх активів підприємства	K13	-	2,276	2,248	K13→ 1
Оборотність оборотних коштів	K14	-	4,241	3,447	K14<3
Віддача власного капіталу	K15	-	9,718	8,602	K15 →1

Джерело: складено за матеріалами фінансової звітності ТОВ «ЄСПАДІН»

У 2022 році підприємство не було прибутковим, про що свідчить від'ємне значення індексу рентабельності. У 2023 році ситуація покращилася, компанія стала прибутковою: на кожну грн. реалізація склала 4,7 грн. виторгу. Але це значення все ще досить низьке.

Таблиця 2.9 - Дані звіту про прибутки та збитки

Показник	2021 р. тис. грн.	2022 р. тис. грн.	2023 р. тис. грн.	Абсолютне відхилення	Темп зростання, %
Доходи та витрати за звичайними видами діяльності					
Дохід від реалізації товарів, продукції, робіт, послуг	114047	118915	144358	30311,0	126,6
Собівартість проданих товарів, продукції, робіт, послуг	89562	97065	111411	-200973,0	-124,4
Валовий прибуток	24485	21850	32947	8462,0	134,6
Комерційні витрати	42356	31822	26127	-68483,0	-61,7
Прибуток (збиток) від продажів	2456	9972	6820	9276,0	-277,7
Інші доходи й витрати					
Відсотки до отримання	1452	2632	34	1418,0	2,3
Інші доходи	6478	43222	3551	-2927,0	54,8
Інші витрати	14563	27242	3008	-17571,0	-20,7
Прибуток (збиток) до оподаткування	3684	3376	7329	3645,0	198,9
Поточний податок на прибуток	142	262	755	-613,0	531,7
Чистий прибуток звітного періоду	3542	3114	6574	3032,0	185,6

Джерело: складено за матеріалами фінансової звітності ТОВ «ЕСПАДІН»

Розрахунок показників рентабельності наведено в таблиці 2.10

Таблиця 2.10- Розрахунок показників рентабельності діяльності, %

Показник	Роки			Відхилення (+/-)
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	
Рентабельність продажів	3,45	2,62	4,55	1,1
Рентабельність (збитковість) продукції	3,68	-7,74	4,96	1,28
Рентабельність активів (майна)	8,56	5,96	10,2	1,64
Рентабельність оборотних активів	7,56	11,02	15,7	8,14
Рентабельність інвестицій	28,7	24,7	36,8	8,1
Рентабельність власного капіталу	25,45	22,8	33,0	7,55

Джерело: складено за матеріалами фінансової звітності ТОВ «ЕСПАДІН»

Досліджуючи динаміку показника рентабельності продажів, зазначимо, що підприємство має 3,45% у 2021 році та 4,55% у 2023 році прибутку на кожен гривню. Значення показника ще досить низьке, але тенденція зростання позитивного показника рентабельності продукції свідчить про те, що на кожен грн. витрат, є великий річний прибуток від продажів. У 2021 році підприємство в цілому спрацювало у збиток, тут рентабельність продукції має від'ємне значення.

У 2023 році цей показник став позитивним і становить майже 5 копійок прибутку від реалізації на одну гривню витрат. Але, як і рентабельність продажів, показник рентабельності продукції все ще критично низький.

Коефіцієнт фондівдачі показує, що на кожну вкладену в активи гривню компанія отримує прибуток 8,56% у 2021 році та 10,24% у 2023 році. Своєю чергою ефективність використання оборотних активів є вищою за ці показники та становить 7,56% і 15,67% у 2021 і 2023 роках відповідно. За розглянутий період ці коефіцієнти значно зросли.

Характеристика інвестиційної політики підприємства характеризується коефіцієнтом прибутковості інвестицій. У 2023 році показник дорівнював 36,8%. Використовується лише 36,8% вкладених коштів. Найкращою оцінкою ефективності господарської діяльності є наявність прибутку на вкладений капітал. Рентабельність власного капіталу склала 25,45% у 2021 році та 33% у 2023 році. Таке зростання зумовлене зростанням чистого прибутку.

Але загальна характеристика компанії з точки зору прибутковості характеризується низькою рентабельністю.

2.2 Аналіз кадрового складу організації ТОВ «ЄСПАДІН»

ТОВ «ЄСПАДІН» здійснює обслуговування та приймає досить великі потоки клієнтів із різним рівнем доходу, пропонуючи на вибір широкий асортимент страв, напоїв та інших додаткових послуг. Тому для отримання максимального прибутку та задоволення потреб клієнтів у ТОВ «ЄСПАДІН» має бути чітко визначено організаційну структуру управління організацією громадського харчування.

У ТОВ «ЄСПАДІН» лінійно-функціональна структура управління, яка наведена на рисунку 2.1.



Рисунок 2.1 - Організаційна структура ТОВ «ЄСПАДІН»

Джерело: сформовано автором

До складу служб управління ТОВ «ЄСПАДІН» входять:

1. Адміністративна служба. Склад служби: директор

Директор несе повну відповідальність за організацію господарської діяльності кафе, виконання договорів і угод, розглядає скарги.

За загальну організацію роботи кафе відповідає директор. Керує господарсько-фінансовою діяльністю, культурою обслуговування відвідувачів у торговому залі кафе, якістю його продукції, станом бухгалтерського обліку, контролем і збереженням матеріальних цінностей, підбором і розподілом кадрів, дотриманням законодавства про працю, розпоряджень і розпоряджень вищих органів. організацій.

2. Планово-економічний відділ. Склад відділу: бухгалтер, касир

Бухгалтер контролює рахунки, щоб гарантувати, що вся інформація відомості на них, точна та повна; також він повинен співвідносити порівнювати комп'ютерні записи з реальністю вірогідністю.

Каса здійснює роботу з готівковими коштами та касовими документами фірми.

3. Служба обслуговування клієнтів; До складу служби входять: кухар, офіціанти, бармен.

3.1. Функції кухаря:

- підтримує керівника закупівель з усіх питань придбання сировини, товарів та якості;

- керує своєю сферою з урахуванням основних виробничих напрямів розвитку фірми;

- контроль за якістю;

3.2. Офіціант.

Вся робота офіціанта незмінно складається з наступних дій: сервірує столи в залі, застеляє їх скатертиною, приймає посуд і (столове) наряддя; Надає таблицю по днях і часу призначення; Зустрічає відвідувачів у залі, вітає їх та пропонує меню; Дає час на вибір страв і радить, що краще замовити; приймає замовлення; Приймає готові страви з кухні, стежачи за їх зовнішнім виглядом, оформленням і температурою; Чітко і швидко розраховується з відвідувачами.

3.3 Бармен. Це не просто обслуговчий персонал, він повинен бути ще й психологом, знавцем людських душ, що вміє визначати настрій клієнта і навіть вгадувати якісь страви, і напої йому припадуть до душі.

Наразі ресторанний бізнес потребує високого професіоналізму. Підвищилися вимоги до виробничого та обслуговчого персоналу. У працівників підприємств громадського харчування виникла потреба постійно вдосконалювати свої знання в галузі сучасних методів та нових технологій обслуговування відвідувачів.

Діяльність кафе здійснюється наступними службами та персоналом, поданими у таблиці 2.11.

Аналізуючи таблицю 2.11 можемо констатувати, що протягом аналізованого періоду чисельність персоналу кафе-бару зросла на 28,57%, що складає 4 особи.

Процес управління комунально-реставраційним підприємством — це комплекс взаємозалежних заходів і дій, які спрямовуються на забезпечення оптимального співвідношення трудових, матеріальних і фінансових ресурсів.

Адміністрація — це група посадових осіб на чолі з менеджером ресторану, який є частиною робочого Елементом структури є адміністративний орган, який являє собою групу працівників, об'єднаних вирішенням одного завдання:

задоволення запитів споживачів.колективу. Керує діяльністю колективу відповідно до своїх прав

Таблиця 2.11- Служби та персонал кафе

Служба кафе	Посада	Кількість персоналу, чол.			Відхилення 2023 рік до 2021 року, %
		2021	2022	2023	
Адміністративна служба	Директор	1	1	1	100,00
	Адміністратор	1	1	1	100,00
Планово-економічний відділ	Бухгалтер	1	1	1	100,00
	Касир	1	1	1	100,00
Служба обслуговування клієнтів	Кухар	3	3	3	100,00
	Офіціант	3	3	4	133,33
	Охоронник	2	2	3	150,00
	Прибиральниця	1	1	2	200,00
Барне обслуговування	Бармен	1	1	2	200,00
Всього		14	14	18	128,57

Джерело: сформовано автором на основі власних розрахунків

При прийнятті управлінських рішень керівництвом розглядаються фактори внутрішнього та зовнішнього середовища, а також вплив цих факторів.

Зовнішніми факторами підприємства є:

- соціально-культурні фактори;
- економічні чинники;
- фактори законодавчого впливу;
- конкуренти в даному сегменті ринку;
- постачальники різних ресурсів.

До внутрішніх факторів належать:

- прибуток та рентабельність;
- частка ринку;
- вироблені товари та їх якість;
- персонал, кваліфікація та зацікавленість співробітників, плинність кадрів;
- рівень забезпечення сировиною;
- реклама;
- структура управління;

- імідж підприємства;
- інфраструктура місця знаходження організації.

Основні принципи, яким слідує команда підприємства і насамперед його керівництво представлені на рис. 2.2.

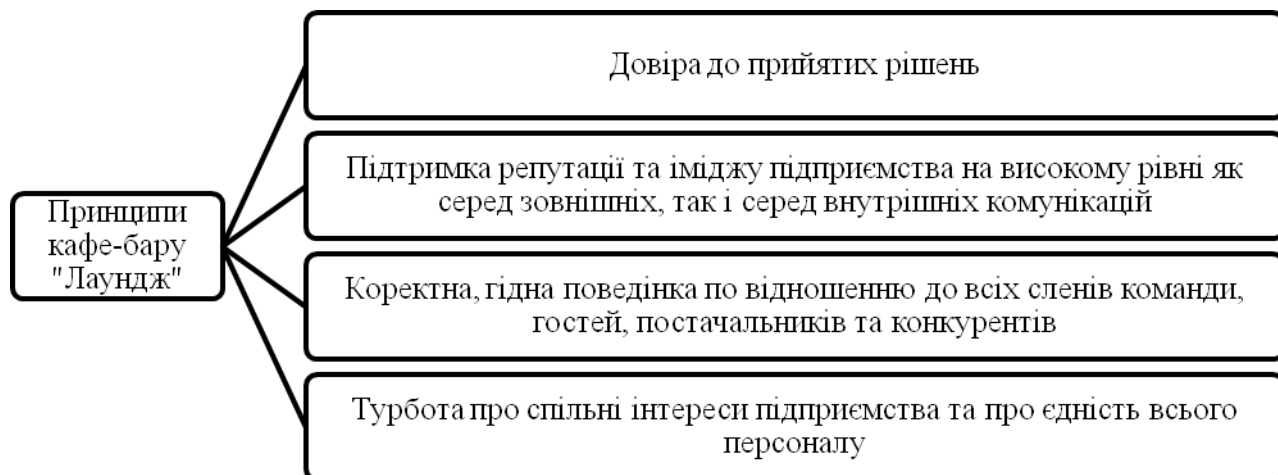


Рисунок 2.2 - Принципи ТОВ «ЄСПАДІН» (Кафе-бар «Лаундж»)

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Діяльність підприємства організована, ґрунтуючись на нормах та правилах галузі громадського харчування, з урахуванням усіх норм та правил цієї галузі.

У широкому сенсі, система управління персоналом трактується як сукупність певних методів, способів, процедур і технологій роботи з кадрами, що працюють у будь-якій організаційній структурі.

Структура управління персоналом в організації, як правило, визначає політику компанії, стратегію поведінки на ринку, загальний характер діяльності та обсяги виробництва.

Управління кадровим складом організації в даній ситуації набуває певного змісту і має актуальне значення. Виділимо три фактори, які безпосередньо мають вплив на людей як на основну частину підприємства. В першу чергу це відносини між співробітниками організації. Міжособистісні відносини є одним з найважливіших факторів функціонування персоналу у внутрішньому середовищі організації. Також важливо врахувати фактор субординації та ієрархії

безпосередніх підпорядкувань. І останнім у списку, але не за вагомістю є ринкові відносини. Розглянемо рисунок 2.3, який чітко відображає дані фактори.



Рисунок 2.3 - Фактори, що впливають на персонал

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Дивлячись на рисунок 2.3 можна зробити висновок, що всі ці фактори досить не конкретніша на практиці досить рідко використовуються окремо. Залежно від того якому з них підприємство віддає пріоритет і складається загальне сприйняття структури персоналу в даній організації.

Далі розглянемо якісну характеристику персоналу досліджуваного підприємства ТОВ «ЄСПАДІН».

Дані в таблиці 2.12 свідчать про те, що протягом розглянутого періоду більшість персоналу становила в такій віковій категорії від 20 до 30 років. У 2023 році стосовно попереднього року спостерігається значне зростання. Це пояснюється тим, що, по-перше, в умовах кризи зростає роль продовольчої торгівлі та все більше молоді хоче працювати тут, а по-друге, підвищенням заробітної плати працівників цієї сфери послуг.

Позитивним аспектом цього є підвищення гнучкості персоналу та організації в цілому проти швидко мінливих умов роботи компанії на ринку. Але є і негативні моменти. Основним негативним моментом є відсутність практичного

досвіду у більшості співробітників, що може негативно вплинути на прийняття рішень у критичних ситуаціях в умовах обмежених ресурсів і дефіциту часу.

Таблиця 2.12 - Якісні характеристики персоналу

Показник	Чисельність працівників	Питома вага, %
Групи працівників		
<i>За віком, років:</i>		
До 20	3	16,67
Від 20 до 30	9	50,00
Від 30 до 40	5	27,78
Від 40 до 50	1	5,56
Від 50 до 60	0	0,00
Старше 60	0	0,00
всього	18	100,00
<i>За статтю:</i>		
Чоловіки	6	33,33
Жінки	12	66,67
Всього	18	100,00
<i>За освітою:</i>		
початкова	0	0,00
середня спеціальна	2	11,11
незакінчена вища	8	44,44
вища	8	44,44
Всього	18	100,00
<i>За стажем роботи, років:</i>		
До 5	5	27,78
Від 5 до 10	8	44,44
Від 10 до 15	4	22,22
Від 15 до 20	1	5,56
Понад 20	0	0,00
Всього	18	100,00

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Освітня структура персоналу ТОВ «ЄСПАДІН» характеризується переважанням працівників з вищою та неповною освітою. Співробітники з таким рівнем освіти складають приблизно 44,44% співробітників компанії.

Більшість співробітників компанії мають стаж 5-10 років. Але при цьому виділяється важлива група співробітників зі стажем до 5 років. Склад цієї групи працівників є досить постійним і включає керівний персонал компанії.

В ТОВ «ЕСПАДІН» для всіх категорій працівників використовується погодинна система оплати праці.

При погодинно-преміальній формі оплати праці до тарифної ставки або іншого розміру заробітної плати за тарифом додається надбавка у певному відсотку.

При застосуванні погодинно-преміальної системи з використанням нормованих завдань зароблена плата може складатися з:

- погодинного заробітку, розрахунок якого визначається за відпрацьований час, та додаткових виплат (премія за майстерність або інтенсивність праці);
- надбавок за виконання нормованих завдань, що нараховується в відсотковому співвідношенні до погодинної оплати за тарифною ставкою;
- премії за зниження трудомісткості робіт чи виконання роботи.

Фонд оплати праці за розглянутий період відображений в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 - Фонд оплати праці за 2022-2023 рр.

Рік	Фонд оплати праці, тис. грн	Середньооблікова чисельність працівників, чол..	Середня заробітна плата за рік / за місяць, грн.	Темп приросту середньої зарплати, %
2022	14630,54	14	104503,86/8708,65	118,86
2023	22357,94	18	125210,78/10350,9	

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

У 2023 році, в порівнянні з 2022 роком, середньомісячна заробітна плата збільшилася на 18,86 %. Зростання заробітної плати стало можливим шляхом збільшення обсягів реалізованої продукції. Спостерігається значне збільшення, але недостатнє.

2.3 Оцінка системи управління персоналом в організації

Системне та грамотне управління персоналом, на підставі використання сучасних методів управління з урахуванням специфіки діяльності організації, сприяє розвитку та зростанню потенціалу підприємства, що, безсумнівно,

приведе до підвищення ефективності діяльності підприємства в цілому, оскільки від якості використання трудових ресурсів залежить ефективність використання інших видів ресурсів, таких як матеріальні та фінансові. Нині існує безліч методів та підходів до управління персоналом на підприємстві, які враховують психологію праці працівника. Однак, перед використанням того чи іншого підходу до управління персоналом на підприємстві, необхідно провести їх докладний аналіз на відповідність конкретним цілям підприємства, вибору відповідної цільової функції оптимізації праці на підприємстві, з її адаптацією, з урахуванням специфіки діяльності організації та його територіального розташування.

Тож за доцільне вважаємо оцінити взаємозв'язок між ефективністю управління персоналом та досягненням цілей компанії. Взаємозв'язок визначається дивлячись на економічні показники, в першу чергу, прибутку (табл. 2.14).

Проведений аналіз документів, що регламентують управління персоналом організації, дозволяє дійти невтішного висновку, що в цілому управління персоналом здійснюється ефективно, однак існують певні проблеми у налагодженні окремих напрямків управління персоналом лише внутрішньо. документів.

Крім результатів аналізу документів, що регламентують управління персоналом при створенні, можна назвати відсутність у створенні системи оцінки бізнесу в цілому. Очевидно, що організація повинна мати систему постійного моніторингу ефективності роботи співробітників і навіть систему підсумкового моніторингу. Крім того, необхідно мати систему попереднього контролю. У результаті повинні бути передбачені два напрямки оцінки персоналу: оцінка бізнесу та атестація.

Враховуючи розширення сфери діяльності організації, це також є одним із факторів досягнення ефективності витрат на управління персоналом у майбутньому. Для оцінки задоволеності роботою використовувалася методика

«Комплексна задоволеність роботою». Було опитано 14 співробітників з різних підрозділів організації.

Таблиця 2.14 - Напрями аналізу управління персоналом у ТОВ «ЄСПАДІН»

Метод	Характеристика	Очікуваний результат
Аналіз структури управління	Забезпечує відбір питань управління персоналом в організації.	Виявлення проблем адекватності структури управління потребам підприємства в управлінні персоналом
Економічний аналіз	Порівняння показників оплати праці в організації із середньоринковими показниками для визначення рівня матеріального стимулювання в організації	Він дозволяє отримати уявлення про реальний стан рівня матеріального стимулювання в організації
Аналіз кадрового складу	Має на увазі аналіз трудового потенціалу організації та його зміни в динаміці.	Він дозволяє визначити характеристики персоналу організації, які необхідно враховувати в управлінні персоналом
Аналіз документів	Він передбачає аналіз документів організації, що регламентують управління персоналом.	Дозволяє визначити відповідність системі регулювання управління персоналу в організації їх реальних потреб в управлінні працівниками
Опитування	Пропонується використовувати метод «Комплексна задоволеність роботою»	Дозволяє визначити задоволеність працівників роботою в організації як підсумковий показник ефективності управління персоналом

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Середній рівень задоволеності роботою був низьким і становив 35,56%, що відповідає низькому рівню задоволеності роботою серед працівників. Отриманий результат визначається такими складовими:

- для загального низького інтересу до роботи 46,67% опитаних співробітників компанії мали середній інтерес. Іншими словами, дійсно важливою частиною є інтерес до виконуваної роботи, але інтерес недостатній, особливо через характер виконуваної роботи;

- загалом задоволеність досягненнями в роботі низька, середній показник - 38,33%, але середній у 40,00% респондентів, високий — у 13,33% респондентів. Це означає, що працівники, відносно мало зацікавлені в роботі, порівнюють досягнуті результати трудової діяльності з бажаними. У результаті низька зацікавленість у роботі пов'язана не з відсутністю у працівників бажання виконувати доручену роботу, а з відсутністю у працівників задовільних результатів;

- задоволеність стосунками з іншими співробітниками становить 73,33%, що є високим показником, середній рівень задоволеності має лише один співробітник. Іншими словами, навіть якщо інтерес до роботи низький через низьку задоволеність професійними досягненнями, співробітники виявляють інтерес до спілкування з колегами й намагаються його реалізувати;

- задоволеність стосунками з керівництвом низька, лише 32,22% порівняно з середнім 26,67% респондентів. Іншими словами, є певні розбіжності щодо взаємодії між керівництвом і співробітниками в Srishti, тому багато співробітників менш зацікавлені у виконанні завдань, але більше зацікавлені в спілкуванні з іншими співробітниками;

- він високий у 13,33% опитаних працівників, при середньому рівні професійних домагань 40,00%. Іншими словами, фактично більш ніж половина працівників зацікавлені у професійному розвитку, зокрема, у виконанні складнішої роботи, але керівництво надає можливості реалізувати цей інтерес, що призводить до зниження загального інтересу до роботи, меншої задоволеності з професійними досягненнями;

- перевага виконуваної роботи вищому заробітку невелика, складає 33,33%, у 26,67% опитаних воно середнє, у 6,67% респондентів воно є високим. Тобто заробітна плата влаштовує більшість співробітників організації, але не в змозі задовольнити професійні запити, знижується інтерес до роботи, низька задоволеність професійними досягненнями, за що керівництво компанії, навіть пропонування працівникам вищої зарплати насправді не створює стимулів для більш продуктивної роботи. Проте відсутність взаємодії між працівниками

організації та керівництвом, відсутність можливості розвитку умов праці, які максимально відповідають інтересам працівників;

- дуже висока задоволеність умовами праці, вона становить 75,00%, водночас значення показника є середнім по 33,33% опитаних працівників. Проте, загалом, працівники компанії задоволені умовами виконання дорученої їм роботи;

- професійна відповідальність низька, становить лише 23,33%, але 26,67% опитаних демонструють середній показник професійної відповідальності, а 6,67% опитаних характеризуються високим показником. Інакше висловлюючись, більшість працівників організації, за відсутності можливості реалізувати професійні претензії, недостатньо зацікавлені у тому, щоб виконувати складнішу роботу, що передбачає найвищий рівень відповідальності, навіть якщо їм буде запропоновано вищу винагороду.

Отже, заробітна плата влаштовує більшість співробітників організації, але не в змозі задовольнити професійні запити, знижується інтерес до роботи, низька задоволеність професійними досягненнями, тому керівництво компанії, навіть пропонуючи співробітникам вищу зарплату, насправді не створити значні стимули. для більш продуктивної роботи. За відсутності взаємодії між співробітниками організації та керівництвом немає можливості створити умови праці, які б максимально відповідали інтересам працівників.

Загалом проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що організація ефективно використовує потенціал свого персоналу з точки зору економічної ефективності, основні аспекти управління персоналом регламентовані, але працівники підприємства недостатньо зацікавлені працювати.

Результати аналізу управління персоналом представлені у Додатку А.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНІЗАЦІЇ СФЕРИ ПОСЛУГ

Проведений аналіз дозволив виявити низку недоліків, які стосуються системи управління персоналом в ТОВ «ЄСПАДІН». Ці недоліки призводять до зниження ефективності діяльності організації, а поява цих недоліків зумовлена активним збільшенням чисельності персоналу. Збільшення чисельності працівників в організації виступає чинником який ускладнює умови управління персоналом, у зв'язку з чим актуальним виступає формування нових елементів системи управління персоналом і навіть удосконалення регламентації управління персоналом в організації.

Організація може сформувати систему управління персоналом за всіма аспектами, але в цьому випадку збільшуються витрати на управління персоналом, а оскільки підприємство є невеликим за розміром навіть при збільшенні кількості співробітників, з точки зору економічності, таке рішення було б неефективним.

Варіанти кадрової стратегії підприємства ґрунтуються на результатах SWOT-аналізу, представлені у табл. 3.1.

Аналізуючи табл. 3.1 можна констатувати, що дане підприємство може реалізувати різні стратегії. Менш ефективною є стратегія обмеженого зростання, тому що фірма, реалізуючи цю стратегію, стикається зі зниженням своєї здатності використовувати зарплату для отримання прибутку. Стратегія диверсифікації зазвичай приваблива, але інтерес до роботи серед співробітників невисокий, тому організації може знадобитися багато часу, щоб співробітники активно брали участь у вдосконаленні продуктів відповідно до запитів клієнтів.

Стратегія зовнішніх переваг дозволяє компанії вирішити багато проблем, у тому числі проблему достатньої рентабельності, але чинна система управління персоналом пов'язана з виробничою частиною, що призводить до значної витрати часу.

Таблиця 3.1 - Варіанти кадрової стратегії ТОВ «ЕСПАДІН»

Стратегія	Опис	Кадрова стратегія
Обмежений зріст	Стратегія вже реалізована. Основний фактор підвищення ефективності управління бізнесом представлена вже створеними перевагами	Відповідність кваліфікації персоналу використовуваним технологіям, зниження плинності кадрів
Внутрішні переваги	Підприємство прагне скоротити витрати на реалізацію послуг (продукції), використовує для цього, зокрема, технологічні фактори	Орієнтація персоналу на внутрішнє середовище, стимулювання працівників до виконання норм собівартості продукції
Зовнішні переваги	Компанія прагне збільшити відмінність продукту від конкурентних продуктів. Також використовуються технологічні фактори	Орієнтація персоналу на зовнішнє середовище і покращити управління виплатами працівникам
Диверсифікація	Компанія розширює асортимент своєї продукції, використовуючи ринкові можливості, які включають в тому числі формування продукції за сегментами ринку	Орієнтація персоналу на освоєння нових видів продукції та заохочення до більш ефективної взаємодії зі споживачами.

Джерело: сформовано автором

При цьому персонал організації вже орієнтований на виробничу складову діяльності, компанія має можливість знизити витрати шляхом вдосконалення технологій виробництва. Як наслідок, основні орієнтири в управлінні людьми пов'язані зі стратегією зростання, заснованої на внутрішніх перевагах, що передбачає підвищення кваліфікації працівників та їх орієнтацію на продуктивну діяльність компанії. Розглянемо основні шляхи удосконалення системи управління персоналом відповідно до стратегії зростання на основі внутрішніх переваг представлені в Додатку Б.

Проведений аналіз дозволяє усвідомити, що удосконалення системи управління персоналом має бути спрямоване на підвищення задоволеності працівників роботою на основі підвищення їх інтересу до роботи та створення реальних можливостей для більш ефективного задоволення потреб, пов'язаних з матеріальною винагородою, на основі використання навчання як джерела. Професійний розвиток співробітників. Завдяки навчанню працівник отримує реальну можливість більш продуктивно працювати та досягати поставлених

перед ним цілей. Також необхідно сприяти задоволенню у відносинах з керівництвом, заохочуючи пропозиції щодо покращення продуктивних операцій та інформуючи працівників про результати діяльності компанії.

Важливу роль відіграє фінансове стимулювання роботи, але використовується вдосконалення управління персоналом компанії.

Зміст основних документів, запропонованих удосконалень системи управління персоналом організації, представлено в Додаток В.

Удосконалення кадрової документації підприємства дозволяє сформувати систему управління персоналом підприємства відповідно до найважливіших напрямків з метою підвищення ефективності використання людських ресурсів. Ці напрямки визначаються стратегією компанії.

Для наочності запропоновані напрямки вдосконалення системи управління персоналом підприємства представлені в Додатку Г.

Завдяки розробці Положення про систему управління персоналом забезпечується взаємозв'язок між окремими напрямками управління персоналом в організації та формуються цілі організації щодо управління персоналом.

Пропозиція навчання дозволяє працівнику більш ефективно задовольняти потреби, пов'язані з незавершеною роботою, за допомогою розвитку професійних навичок, навчання сприймається як нематеріальний стимул. Використання Положення про оцінку створює об'єктивну можливість для формування думки про професіоналізм працівника в управлінні компанією, а також співробітників організації. Користуючись Положенням про зайнятість забезпечується залучення на компанію працівників необхідної кваліфікації, а крім того, здійснюється об'єктивна оцінка професійних навичок працівника

Розробка документів має бути взаємопов'язана зі Стратегією організації. Взаємозв'язок Стратегії організації та управління персоналом представлено на рис. 3.1.

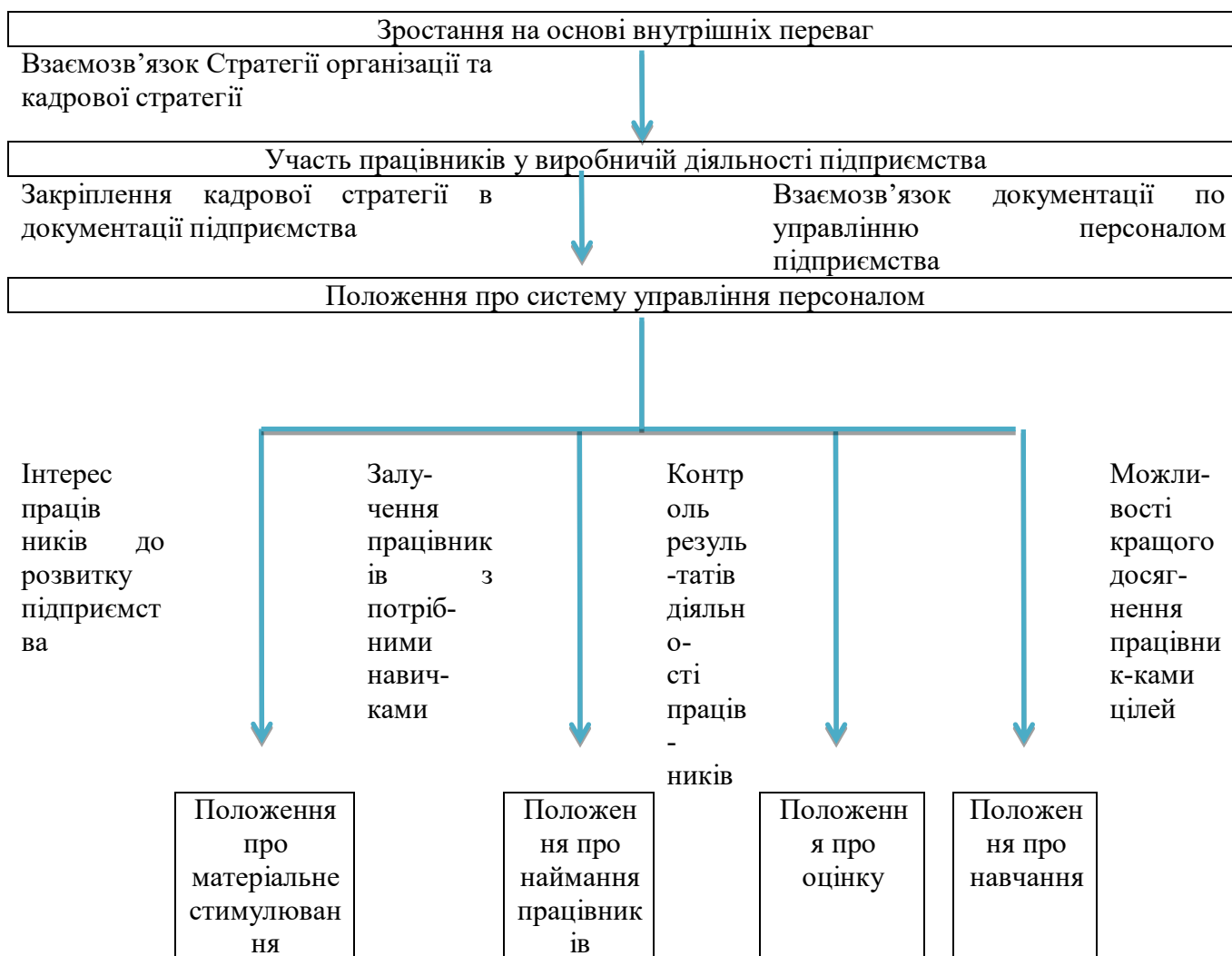


Рисунок 3.1 - Взаємозв'язок з ТОВ «ЄСПАДІН» та системи управління персоналом

Джерело: сформовано автором

Зв'язок між стратегією організації та кадровою стратегією встановлюється через Положення про систему управління персоналом підприємства. Це Положення також гарантує взаємозв'язок окремих документів у сфері управління персоналом. Окремі документи забезпечують реалізацію окремих складових стратегії управління персоналом. Завдяки Положенню про матеріальне стимулювання досягається можливість участі працівників у розробці рекомендацій щодо вдосконалення управління виробництвом на підприємстві. Положення про наймання персоналу дозволяє готувати персонал відповідно до потреб підприємства в трудових ресурсах.

Крім того, Положення про працю гарантує відповідність залучених працівників потребам компанії.

Розробка Положення про оцінку бізнесу забезпечує контроль ефективності діяльності працівників та оцінку їх професійних компетенцій, у тому числі з точки зору перспектив розвитку підприємства. Завдяки Положенню про навчання компанія має можливість як заохотити працівників до навчання, так і встановити відповідність між навичками працівників та перспективами вдосконалення діяльності компанії. Крім того, працівники ефективніше досягають поточних цілей, які стоять перед ними у виробничій діяльності.

Таким чином, виділяють наступні напрямки вдосконалення системи управління персоналом в компанії:

- основні орієнтири в управлінні персоналом пов'язані зі стратегією зростання на основі внутрішніх переваг, що передбачає підвищення кваліфікації співробітників і їх орієнтацію на продуктивну діяльність компанії;

- основою вдосконалення системи управління персоналом підприємства є підвищення інтересу до праці як засобу реалізації кар'єрних прагнень на основі створення можливостей для розвитку кар'єри, що забезпечується використанням навчання як стимулу для працівників;

- удосконалення кадрової документації підприємства дозволяє сформувати на підприємстві систему управління персоналом відповідно до найважливіших напрямів підвищення ефективності використання людських ресурсів. Ці напрямки визначаються стратегією компанії;

- для вдосконалення системи управління персоналом необхідно розробити наступні організаційні документи:

- а) завдяки розробці Положення про систему управління персоналом забезпечується взаємозв'язок між окремими напрямками управління персоналом в організації, формуються цілі організації щодо управління персоналом;

- б) Надання навчання дозволяє працівнику більш ефективно задовольняти потреби, пов'язані з незавершеною роботою, за допомогою розвитку професійних навичок, навчання сприймається як нематеріальний стимул;

в) використання Положення про оцінки створює об'єктивну можливість для формування уявлень про професіоналізм працівника в управлінні підприємством, а також у працівників організації;

г) згідно з положенням про роботу забезпечується залучення на підприємство працівників, які мають необхідну кваліфікацію, крім того, здійснюється об'єктивна оцінка професійних здібностей працівника;

д) Положення про економічні стимули заохочують працівників компанії брати участь у вдосконаленні продуктивної діяльності.

Оскільки це реалізація стратегії зростання, оцінка базується на збільшенні доходу. Доходи зростають шляхом більшої конкурентоспроможності продукції компанії, головним чином завдяки внутрішнім перевагам. Реалізація стратегії, заснованої на внутрішніх перевагах, також передбачає збільшення прибутковості. Джерелом зростання рентабельності є пропозиції співробітників щодо поліпшення виробничої діяльності компанії.

Оцінка зростання доходів базується на даних відділу маркетингу. Компанія могла б збільшити продажі продукції на 42,22% за умови посилення внутрішніх переваг, заснованих на технологічній складовій. Цей показник передбачається як ефект від вдосконалення системи управління доходами персоналу. Розрахунок приросту виторгу за допомогою вдосконалення системи управління персоналом підприємства наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 - Приріст виторгу ТОВ «ЄСПАДІН» згідно з удосконаленням системи управління персоналом підприємства

Показник	2023	Шляхом рекомендацій	Відхилення (+, -)
Товарообіг, тис. грн.	144358	664139	519781
Темп зростання виторгу, %	-	142,22%	-

Джерело: сформовано автором

Внаслідок рекомендацій виторг становить:

$$144358 * 1,4222 = 664139 \text{ тис. грн.}$$

Збільшення виторгу проти 2021 року становить:

$$664139 - 144358 = 519781 \text{ тис. грн.}$$

За даними Виробничого відділу, частка необґрунтованих витрат, які можуть бути знижені користуючись удосконаленням виробництва, становить 5,31% від собівартості продажів.

Розрахунок приросту прибутку від продажу та рентабельності продажів внаслідок удосконалення системи управління персоналом представлений у табл. 3.3.

Збільшення прибутку від продажів досягається з допомогою зменшення частки собівартості продажів у виторгу. Виходячи з даних за 2023 рік, частка собівартості продажів у виторгу становитиме:

$$0,772 * (1 - 0,0531) = 73,10\%.$$

Виходячи з гаданої з урахуванням рекомендацій виторгу, собівартість продажів складе:

$$664139 * 0,731 = 485485,61 \text{ тис. грн.}$$

Валовий прибуток з урахуванням рекомендацій становитиме: $664139 - 433052 = 178653,39$ тис. грн.

Збільшення прибутку від продажів користуючись удосконаленням системи управління персоналом підприємства становить 83 830 тис. грн, рентабельність продажів зростає на 9,1%.

Таблиця 3.3 - Приріст прибутку від продажу та рентабельності продажів ТОВ «ЄСПАДІН» внаслідок удосконалення системи управління персоналом

Показник	2023	Внаслідок рекомендацій	Відхилення (+, -)
Товарообіг, тис. грн.	144358,0	664139,0	+519781,0
Собівартість продажів, тис. грн.	111411,0	433052,0	+321641,0
Частка собівартості продажів у виторгу, %	77,2	73,1	-4,0
Валовий прибуток, тис. грн.	32947,0	178653,39	+145706,39
Комерційні витрати, тис. грн.	26127,0	126102,0	+152229,0
Управлінські витрати, тис. грн.	9490,0	14581,0	+5091,0
Прибуток від продажу, тис. грн.	6574,0	90404,0	+83830,0
Рентабельність продажів, %	4,6	13,6	+9,1

Джерело: сформовано

Однак ці показники не враховують витрати на вдосконалення системи управління персоналом, сума яких складається з одноразових і поточних витрат організації. Одноразові витрати здійснюються лише на виконання рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом. Поточні витрати на вдосконалення системи управління персоналом підприємства включають доплату менеджеру з персоналу, оскільки він виконує функції менеджера, доплати працівникам за пропозиції щодо вдосконалення виробничої діяльності та витрати на навчання.

Розрахунок поточних витрат представлений у табл. 3.4.

Таблиця 3.4 - Поточні витрати на вдосконалення системи управління персоналом у ТОВ «ЄСПАДІН», тис. грн.

Вид витрат	Сума
Доплата менеджеру з персоналу	240
Доплати працівникам за пропозиції щодо вдосконалення діяльності	6952
Відрахування до позабюджетних фондів	2158
Навчання персоналу	445
Разом	9795

Джерело: сформовано автором

Заробітна плата спеціаліста з управління персоналом становить 40 000 грн, Виходячи з оплати праці керівників підприємства, встановлюється в 60 000 грн. Доплати на рік становлять:

$$12 * (60-40) = 240 \text{ грн.}$$

Оскільки величина доплат працівникам за пропозиції щодо вдосконалення виробничої діяльності наперед невідома, вона встановлюється у розмірі 18 % фонду оплати праці на підприємстві:

$$0,18 * 38622 = 6952 \text{ грн.}$$

Відрахування у позабюджетні фонди становитимуть:

$$0,3 * (240+6952) = 2158 \text{ грн.}$$

Витрати навчання встановлюються виходячи з даних бухгалтерії про витрати на навчання у 2023 році, які склали 844 грн.

За даними фахівця з персоналу фактичні потреби працівників у навчанні становить 1289 тис. грн. на рік.

Збільшення витрат складає:

$$1289 - 844 = 445 \text{ грн.}$$

Таким чином, загальна вартість удосконалення системи управління персоналом підприємства становить 9 795 грн.

Наступним етапом є оцінка фінансового ефекту рекомендацій від впровадження заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом. Слід зазначити, що керівництво компанії повинно розуміти, яку вигоду отримає компанія від впровадження заходів, наскільки ефективно, з економічної точки зору, зміниться виробничий процес під час застосування запропонованих заходів.

Оцінка тісно пов'язана з усіма етапами процесу управління та своїми результатами здатна спонукати керівника вносити необхідні корективи. При цьому оцінка забезпечує функціонування на підприємстві безперебійного зворотнього зв'язку і виступає могутнім важелем зростання результативності управлінського процесу.

Оцінка фінансового ефекту рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом представлена в табл. 3.5.

Приріст прибуток від продажу з урахуванням витрат становитиме:

$$83830,0-9795 = 74035 \text{ грн.}$$

Таблиця 3.5 - Економічний ефект рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом у ТОВ «ЄСПАДІН», грн.

Показник	Значення
Приріст виторгу	519781,0
Приріст прибутку від продажу	83830,0
Витрати вдосконалення системи управління персоналом	9795,0
Приріст прибутку від продажу з урахуванням витрат	59124,0

Джерело: сформовано автором

Оскільки витрати, понесені на вдосконалення системи управління персоналом, окупаються, запропоновані рекомендації ефективні для організації. З іншого боку, соціальний вплив створюється шляхом підвищення задоволеності працівників працею.

ВИСНОВОК

У кваліфікаційній роботі було здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано розв'язання наукового завдання, що полягає в удосконаленні теоретичних, методичних та практичних засад управління персоналом в організації сфери послуг.

Результати дослідження дали підстави зробити наступні висновки та надати пропозиції:

1. Під системою управління персоналом можна розуміти сукупність взаємопов'язаних елементів, які дають змогу досягти найбільш ефективного використання трудових ресурсів шляхом отримання організацією прибутку в майбутньому та досягнення інших цілей управління організацією. Елементами системи управління персоналом є цілі, функції, підсистеми, структура управління персоналом, а також зв'язок між питаннями управління персоналом і участю працівників в управлінні організацією. Щодо негрошової винагороди, то в закордонній практиці винагорода, пов'язана із соціальним статусом працівника, активно використовується через оплату представницьких витрат, створення пенсійних планів, гарантування безпеки працівників компанії через консультаційні послуги та організацію корпоративних спортивних заходів. Серед нематеріальних стимулів особливе місце займає організація самого процесу роботи як спосіб заохочення інших співробітників до більш продуктивної праці, крім того, використовується стимулювання вільного часу, різні компанії пропонують можливість вибору оплачуваної відпустки компанією як поєднання негрошових і нематеріальних стимулів.

2. Діяльність ТОВ «ЄСПАДІН» характеризується такими особливостями: підприємство має лінійну та функціональну структуру управління, яка відповідає поточним та майбутнім потребам підприємства; режим та умови праці на підприємстві відповідають вимогам трудового законодавства. Характер роботи пов'язаний з виробничим профілем організації.

3. Компанія пропонує споживачам великий перелік товарів, який регулярно оновлюється відповідно до запитів споживачів і тенденцій розвитку ринку; компанія підвищує свої основні економічні показники, зростає ділова активність і прибутковість, але рентабельність продажів організації відносно низька; ефективне використання організацією можливостей зовнішнього середовища можливе лише за умови ефективного управління персоналом, оскільки використання технологічного потенціалу визначається рівнем професійної підготовки працівників.

4. Визначено наступні напрямки вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві: основні орієнтири в управлінні людьми пов'язані зі стратегією зростання на основі внутрішніх переваг, що передбачає підвищення кваліфікації співробітників і їх орієнтацію на продуктивну діяльність компанії; основою удосконалення системи управління персоналом підприємства є підвищення інтересу до роботи для навчання, що дозволяє працівнику більш ефективно задовольняти потреби, пов'язані з роботою у створенні, через розвиток професійних навичок, навчання сприймається як нематеріальний стимул; використання Положення про оцінки створює об'єктивну можливість для формування уявлень про професіоналізм працівника в керівництві підприємства, а також у працівників організації; в результаті Положення про зайнятість забезпечується залучення в компанію працівників, які мають необхідну кваліфікацію, крім того, здійснюється об'єктивна оцінка професійних здібностей працівника; Положення про економічні стимули заохочують працівників компанії брати участь у вдосконаленні продуктивної діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Власенко Т. А., Довгопол Н. В. Вплив теорії поколінь на управління персоналом підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія : Економічні науки*. 2023. № 10 (2). С. 21-26.
2. Вороніна В. Л., Горбатюк Л. М., Зосіменко І. А. Особливості управління персоналом в Україні в умовах війни. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія : Економічні науки*. 2023. № 11(1). С. 56-60.
3. Гвоздецька Аліна. Дослідження нових підходів управління персоналом як інструмента підвищення ефективності діяльності підприємства. *Трансформація моделі соціально-економічного розвитку в умовах відновлення України та інтеграції з ЄС : збірник тез доповідей III Міжнародної науково-практичної конференції (Луцьк, 15 травня 2023 р.)*. / За заг. ред. Павліхи Н. В. Луцьк : Вежа-Друк, 2023. С.87-89.
4. Короленко Р. В., Іванов Є. С., Адаменко М. В. Компетенція, компетентність та компетентнісний підхід в управлінні персоналом підприємства. *Ефективна економіка*. 2023. № 9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_9_53 (дата звернення: 25.03.2024).
5. Куделя В. І., Яковенко В. Г. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81-82. С. 290-297.
6. Ліпич Л., Хілуха О., Кушнір М. Контролінг персоналу як інструмент ефективного управління підприємством. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2021. № 2. С. 108-118.
7. Літорович О. В. Трансформація функціонально-методичних підходів до управління персоналом в умовах інтеграції виробництва і мережевих інформаційних технологій. *Management and entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development*. 2022. Vol. 4, numb. 2. С. 45-51.
8. Могильна ЛАМ., Орехова А.І., Хромушина Л.А. Використання інноваційних ІТ технологій для HR-менеджменту. *Економіка та суспільство*.

2022. № 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1829> (дата звернення: 25.03.2024).

9. Моторнюк У. І., Крохмальна Я. О. Емоційний інтелект у системі управління персоналом: структура та проблеми оцінювання. *Management and entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development*. 2022. Vol. 4, numb. 2. С. 52-60.

10. Невмержицька С. М. Управління підвищенням кваліфікації персоналу як основа його розвитку. *Актуальні проблеми менеджменту, фінансів та публічного управління в сучасних глобалізаційних процесах : зб. матер. VII Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 19 березня 2020 р. УН-т ДФС України. Ірпінь. 2020. С. 153-156.*

11. Осовська Г. В., Волківська А. М., Аксьонова О. В., Осовський О. А., Соляр В. В. Оцінка ефективності механізму управління персоналом підприємства та обґрунтування пропозицій щодо його вдосконалення. *Ефективна економіка*. 2023. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_5_56 (дата звернення: 25.03.2024).

12. Островська Г. Й., Гузар У. Є. Управління креативністю персоналу в закладах індустрії гостинності. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2023. Вип. 9. С. 83-90.

13. Панченко В. А., Панченко О. П. Управління персоналом та кадрова безпека бізнесу: аспект планування показників з праці. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія : Економічні науки*. 2023. № 10(2). С. 50-55.

14. Плахотнікова Л. О. HR-менеджмент в системі управління персоналом: теоретичні аспекти. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2023. № 10. С. 72-78.

15. Ткаченко В. В. Впровадження інноваційної системи управління розвитком персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. 2023. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_5_75 (дата звернення: 25.03.2024).

16. Харченко Т. М., Орехова А. І., Шестакова А. В. Соціально-економічні орієнтири в управлінні розвитком персоналу підприємств.

Український журнал прикладної економіки та техніки. 2023 рік. Том 8. № 3. С. 265-269.

17. Череп А., Воронкова В., Череп О., Калюжна Ю., Андрюкайтене Р. Тенденції розвитку людиноорієнтованого управління персоналом в умовах глобалізації та цифровізації: виклики та можливості. *Humanities studies*. 2024. Вип. 18. С. 176-188.

18. Чупир О. М., Бутенко О. П. Соціально-психологічні методи антикризового управління персоналом підприємства в контексті комплементарного підходу. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81-82. С. 321-329.

19. Шевченко Л. І., Зачосова Н. В. Особливості процесу організації управління персоналом підприємства задля збереження та розвитку людського капіталу. *Економічний простір*. 2023. № 187. С. 147-151.

20. Шміголь Т.І. Удосконалення управління процесом адаптації персоналу на підприємстві. *Інформаційні технології та фінансова система: сучасний стан, ефективність, перспективи: збірник тез наукових робіт учасників Міжнародної науково-практичної конференції для студентів, аспірантів та молодих учених (м. Київ, 31 січня 2020 р.)*. К.: Аналітичний центр «Нова Економіка». 2020. С. 132-135.

21. Яковенко В. Г., Громова О. В. Розгляд доцільності застосування соціально-психологічних методів управління персоналом на підприємствах в умовах війни. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81-82. С. 329-336.

22. 3 sposoby naskuteczne motywowanie pracowników (2020). *Harvard Business Review Polska*. URL: <https://www.hbrp.pl/b/3-sposoby-na-skuteczne-motywowanie-pracownikow/fIpHm6b8> (дата звернення: 25.03.2024).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

РЕЗУЛЬТАТИ АНАЛІЗУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Метод	Результат	Виявлені проблеми
Аналіз структури управління	Організація має лінійну — функціональну структуру управління, що відповідає поточним і майбутнім потребам	Спеціалізований суб'єкт управління персоналом має статус спеціаліста, а не керівника
Економічний аналіз	Досягається значне підвищення економічної ефективності використання трудового потенціалу організації для отримання прибутку, в тому числі й у зв'язку з організацією оплати праці. З економічної точки зору управління персоналом здійснюється ефективно	Низька задоволеність роботою в майбутньому працівників і недостатній інтерес до роботи може призводити до зниження ефективності використання заробітна плата за прибуток
Аналіз кадрового складу	- Структура за категоріями раціональна; - питома вага працівників-жінок у структурі персоналу різна. - У структурі персоналу переважає молодь; - стаж роботи більшості співробітників організації великий; - більша частина належить працівникам з вищою освітою	Збільшення чисельності персоналу високими темпами не є дозволяє керівництву організації контролювати ефективність використання працівників новими співробітниками, оскільки відсутні механізми ділової оцінки персоналу компанії
Аналіз документів	Управління персоналом здійснюється ефективно, але існують певні проблеми щодо налагодження різних напрямів управління персоналом на рівні внутрішніх документів.	Відсутня оцінка бізнесу, що знижує ефективність контролю. відповідно до відповідності співробітників потребам компанії. Не використовується нематеріальне стимулювання працівників
Опитування	Задоволеність роботою низька. Більшість співробітників організації, за відсутності можливості реалізувати професійні претензії, недостатньо мотивовані для виконання складних завдань, що передбачають найвищий рівень відповідальності, навіть якщо їм пропонують вищу винагороду	Заробітна плата влаштовує більшість співробітників організації, але оскільки вона не може задовольнити професійні запити, знижується інтерес до роботи, низька задоволеність професійними досягненнями, за що керівництво компанії, як і раніше, пропонує співробітникам вищу зарплату насправді не створює значних стимулів для більшого продуктивна праця. За відсутності взаємодії між працівниками організації та управління, відсутні можливості створення умов праці, які максимально відповідають інтересам працівників

ДОДАТОК Б

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ЄСПАДІН»

Проблема	Рішення	Проект
Спеціалізований суб'єкт управління персоналом має статус спеціаліста, а не керівника	Необхідно надати спеціалісту з управління персоналом статус керівника, щоб забезпечити можливість навчання та створення такої системи управління персоналом і прийняття рішень у сфері стратегії управління персоналом організації	Проект посадової інструкції менеджера з персоналу
Низька задоволеність роботою в майбутньому працівників і недостатній інтерес до роботи може призводити до зниження ефективності використання заробітної плати за прибуток	Необхідно досягти більшої задоволеності роботою працівників у тих сферах, з якими пов'язані проблеми управління персоналом. Необхідно підвищувати інтерес до роботи шляхом просування пропозицій щодо поліпшення продуктивної діяльності та задоволеності відносинами з керівництвом шляхом розширення спілкування з керівництвом компанії.	- проект Положення про матеріальне стимулювання - проект Положення про систему управління персоналом
Збільшення чисельності персоналу високими темпами не є дозволяє керівництву організації контролювати ефективність використання новими співробітниками, оскільки відсутні механізми ділової оцінки персоналу компанії	Необхідно вдосконалити механізм контролю за ефективністю використання найнятих на підприємство працівників. Для цього необхідно розробити порядок оцінки потреби в персоналі з урахуванням посадових інструкцій працівників. Підбір персоналу повинен здійснюватися відповідно до вимог до конкретної посади, які розробляються на підставі посадової характеристики. При розподілу персоналу, одним з елементів трудової адаптації є формування цілей показники, тести нових методів підходу до роботи, на основі яких здійснюється контроль ефективності залучення нових співробітників на компанію	- проект Положення про систему управління персоналом - проект Положення про наймання персоналу

Відсутня оцінка бізнесу, що знижує ефективність контролю. відповідно до відповідності співробітників потребам компанії. Не використовується нематеріальне стимулювання праці працівників	Необхідно організувати оцінку бізнесу відповідно до потреб компанії в удосконаленні продуктивної діяльності. Нематеріальні стимули слід використовувати як інструмент для стимулювання співробітників за наслідками оцінки бізнесу. Основний інструмент — нематеріальне стимулювання стає заохочення працівників, які мають високий рівень професійної підготовки відповідно до потреб виробничої діяльності компанії	- проєкт Положення про систему управління персоналом - проєкт Положення про оцінки персоналу
Заробітна плата влаштовує більшість співробітників організації, але оскільки вона не може задовольнити професійні запити, знижується інтерес до роботи, низька задоволеність професійними досягненнями, за що керівництво компанії, як і раніше, пропонує співробітникам вищу зарплату насправді не створює значних стимулів для більшого продуктивна праця. За відсутності взаємодії між працівники організації та управління, відсутні можливості створення умов праці, які максимально відповідають інтересам працівників	Перш за все, необхідно створити умови задовольняти професійні запити працівників для цього навчання використовується тому, що це інструмент для розвитку персоналу, що забезпечує більшу відповідність кваліфікації працівників виробничим потребам компанії. З точки зору нематеріального стимулювання праці навчання слід розглядати як один із видів заохочення лише тих працівників, які демонструють високі професійні результати. Тому в рамках оцінки бізнесу керівництво має не лише демонструвати її результати працівникам, а й заохочувати працівників, які виконувати свої обов'язки максимально ефективно надання їм безплатної освіти або кращі умови навчання порівняно з іншими працівниками. Тому що співробітники повинні усвідомлювати зв'язок професійної діяльності з цілями організації та професійними навичками як засіб досягнення організаційних цілей і задоволення професійних запитів, цілі компанії повинні бути донесені до співробітників	- проєкт Положення про систему управління персоналом - проєкт Положення про навчання

ДОДАТОК В

ДОКУМЕНТИ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ЄСПАДІН»

Документ	Зміст
Проект Положення про Систему управління персоналом	- Кадрова стратегія підприємства спрямована на участь працівників в удосконаленні виробничої діяльності підприємства. Заохочення працівників до вдосконалення професійних навичок, необхідних для досягнення поставлених перед працівниками цілей, залежить від відповідності винагороди за участь працівників у вдосконаленні виробничої діяльності та участі працівників у діяльності підприємства. - Формуються наступні підсистеми управління персоналом підприємства: А) Мотивація праці. Це залежить від співвідношення між участю працівника в діяльності компанії та винагородою. Найкращі працівники заохочуються та вдосконалюються шляхом навчання б) Залучення персоналу. Підприємство здійснює наймання персоналу за кількісними показниками та обґрунтованою розкладкою кадрів. Під час випробувального терміну проводиться найбільш обґрунтована оцінка результатів роботи працівників в) Оцінка персоналу. Управління об'єктивною оцінкою професійних навичок працівників підприємства з урахуванням виробничих потреб підприємства та безпосереднього отримання працівниками г) Навчання персоналу. Компанія надає всім працівникам рівні можливості для підвищення кваліфікації, але заохочує навчання працівників, які беруть найактивнішу участь у діяльності компанії. - Формується порядок взаємодії співробітників і керівництва організації: а) Заохочення пропозицій щодо вдосконалення виробничих операцій б) Надання співробітникам результатів оцінки бізнесу с) Повідомити співробітникам цілі виробничої діяльності компанії та результати діяльності компанії
Проект посадових інструкцій	Складається на основі посадової інструкції спеціаліста з управління персоналом: - належить до категорії менеджерів
менеджера з персоналу	- має право складати документи з питань управління персоналом — має право давати вказівки керівникам підрозділів щодо вдосконалення управління персоналом - Бере участь у розробці стратегії компанії - бере участь у розробленні заходів щодо вдосконалення управління організацією - відповідає за основні аспекти управління персоналом в організації
Проект Положення про матеріальному стимулюванні	На підставі Положення про матеріальне заохочення: - порядок встановлення заохочення працівників за пропозиції щодо вдосконалення виробничої діяльності - Необхідно більш детально врегулювати порядок оплати праці працівників, зайнятих у виробничій діяльності. Необхідно враховувати обсяг виконаної роботи, відсутність скарг на якість і професійні навички співробітників. Встановлення оплати праці повинно бути обґрунтованим і зрозумілим для працівників підприємства.

Проект Положення про наймання персоналу	На підставі Положення про приймання на роботу: - обґрунтування потреби в додаткових працівниках здійснюється шляхом подання заявок менеджеру з кадрів. Заявка повинна містити кількісну потребу, опис вимог до працівника та обґрунтування потреби в додатковому працівнику. - На основі заяв кадровий адміністратор створює посадові інструкції, які використовуються при прийманні на роботу. - для підбору персоналу кадровик використовує спеціальні методи, залежно від вимог посади. Під час відбору персоналу результати фіксуються в спеціальних формах, розроблених менеджером з персоналу - наставник закріплюється за новим працівником під час комплектування, відповідно до посадових інструкцій складаються цільові показники на адаптаційний період, які погоджуються з працівником і керівником. За результатами тестування виставляється оцінка за цими показниками на основі оцінки наставника та керівника. Рішення про відповідність працівника приймається наставником, керівником працівника та менеджером з персоналу.
Проект Положення про оцінки персоналу	Розроблено на основі Положення про атестацію: - оцінка персоналу здійснюється у формі атестації та оцінки бізнесу - Правила оцінки бізнесу розробляються начальником відділу кадрів, а конкретні вимоги до співробітників розробляються керівниками відділів і погоджуються з менеджером відділу кадрів. - Оцінка бізнесу може бути лише джерелом інформації для заохочення співробітника у вигляді премії та прийняття рішення про необхідність навчання співробітника організації. - результати оцінки бізнесу доводяться до співробітників організації так, щоб вони найбільш обґрунтовано відображали рівень професійних навичок і потребу в їх вдосконаленні. - Ділова оцінка включає висновок про результати продуктивної діяльності працівника та його професійні знання. Оцінка професійних знань здійснюється лише в обсязі, необхідному для ефективної діяльності працівника. Якщо передбачається розробка нових видів продукції або технологічні перетворення, працівник також повинен
	бути ознайомлений з перспективами вдосконалення діяльності компанії; - Комерційна оцінка проводиться тільки для співробітників виробничо-збутових підрозділів компанії.
Проект Положення про навчання	На підставі Положення про навчання персоналу: - навчання персоналу виступає як спосіб стимулювання працівників, тому навчання всіх співробітників здійснюється організацією лише в мінімальному обсязі відповідно до вимог законодавства або майбутніх потреб компанії. Що стосується інших напрямків навчання, то воно проводиться тільки для тих співробітників компанії, які демонструють найкращі результати. - Поточне навчання базується на поданні керівниками відділів запитів до менеджера з персоналу на навчання співробітників, а також на перспективах вдосконалення діяльності компанії. Менеджер з персоналу оцінює обґрунтованість заявок, формує список працівників, які підлягають навчанню в будь-якому випадку. Щодо

	інших працівників складається список, за яким навчання проводиться тільки в порядку заохочення. - просування працівників шляхом опромінення здійснюється за результатами оцінки бізнесу та пропозиції безпосереднього керівника щодо просування працівника підприємства. - менеджер з персоналу створює єдину програму навчання. Відповідно до встановлених підприємством нормативів витрат на навчання працівників вибираються навчальні організації, в яких проводиться навчання працівників. - наставництво є одним зі способів навчання працівників, тому для наставників встановлюється винагорода - Контроль результатів навчання може полягати в демонстрації практичних навичок, набутих працівником під час навчання. Крім того, працівник може зробити звіт за результатами набуття професійних знань, взяти участь у розв'язанні проблеми, що потребує використання набутих працівником навичок. - навчання працівників підприємства може оплачуватися в рамках заохочення повністю або лише в частині вартості навчання
--	--

ДОДАТОК Г

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

