

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ**

**Кафедра публічного управління та адміністрування**

# **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**освітній ступінь - «Магістр»**

**на тему: Адміністративне управління людськими ресурсами на  
торговельному підприємстві**

**Виконав:**

**Симоненко Євгеній Олександрович**  
студент спеціальності  
073 «Менеджмент» ОП «Адміністративний  
менеджмент»

**Керівник:**

**Макаренко Наталія Олексіївна**  
д.е.н., професор кафедри маркетингу та логістики

**Рецензент:**

**Писаренко Володимир Вікторович**  
д.е.н., професор, завідувач кафедри маркетингу  
Полтавського державного аграрного університету

**Суми – 2024**

**Факультет**  
**Кафедра**  
**Освітній ступінь**  
**Спеціальність**

Економіки і менеджменту  
Публічного управління та адміністрування  
Магістр  
073 «Менеджмент» ОП «Адміністративний менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

« \_ » « \_ » \_\_\_\_\_ 20 23 р.

## ЗАВДАННЯ

### НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

**Симоненко Євгенію Олександровичу**

**1. Тема роботи:** Адміністративне управління людськими ресурсами на торговельному підприємстві

**2. База практичного дослідження:** ТОВ «Фарба Сервіс Україна», Київська обл.

**Керівник роботи:** Макаренко Наталія Олексіївна, д. е. н., професор  
 (прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджена наказом по університету № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_. 202 \_\_\_\_ р. \_\_\_\_\_

**3. Строк подання студентом закінченого проекту (роботи)** \_\_\_\_\_

**4. Вихідні дані до проекту (роботи):**

законодавчо - нормативні акти з питань адміністративного управління людськими ресурсами на торговельному підприємстві; монографії, фахові наукові статті та тези доповіді міжнародних науково-практичних конференцій з питань адміністративного управління людськими ресурсами на торговельному підприємстві

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

- визначити теоретичні основи адміністративного управління людськими ресурсами на торговельному підприємстві;
- провести аналіз організаційно-економічної діяльності підприємства;
- проаналізувати основні показники фінансово-господарської діяльності;
- провести аналіз структури та ефективності управління людськими ресурсами підприємства;
- сформулювати заходи щодо підвищення ефективності управління людськими ресурсами ТОВ «Фарба Сервіс Україна»;
- вдосконалити планування ділової кар'єри та адаптації персоналу як умови його ефективного управління людськими ресурсами»;
- сформулювати підходи щодо мотиваційного механізму як чинника удосконалення управління людським потенціалом.

**6. Дата видачі завдання:** « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 23 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів дипломного проекту(роботи)                                                                                                   | Строк виконання етапів проекту | Примітка |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|----------|
| 1     | Визначення об'єкту, предмету дослідження, формулювання мети та задач кваліфікаційної роботи, складання плану                              | Травень 2023                   | виконано |
| 2     | Підбір та вивчення літературних джерел, законодавчої та нормативної бази                                                                  | Червень-липень 2023            | виконано |
| 3     | Узагальнення теоретичного матеріалу з обраної теми дослідження та представлення чорнового варіанту першого розділу кваліфікаційної роботи | Жовтень 2023                   | виконано |
| 4     | Збір та обробка фактичного матеріалу, узагальнення аналізу застосування досліджуваного питання на підприємстві (переддипломна практика)   | Січень-лютий 2024              | виконано |
| 5     | Оформлення теоретичної частини кваліфікаційної роботи, узагальнення аналітичної частини, захист звіту по переддипломній практиці          | Травень 2024                   | виконано |
| 6     | Проектування напрямів вдосконалення досліджуваної проблеми                                                                                | Червень 2024                   | виконано |
| 7     | Завершення проектної частини кваліфікаційної роботи та подання попереднього варіанту третього розділу керівнику                           | Липень 2024                    | виконано |
| 8     | Доопрацювання аналітичного і проектного розділів кваліфікаційної роботи                                                                   | Липень 2024                    | виконано |
| 9     | Оформлення кваліфікаційної роботи, та її подання на попередній захист та рецензування                                                     | Липень 2024                    | виконано |
| 10    | Перевірка кваліфікаційної роботи на автентичність (подання роботи для перевірки на плагіат на кафедрі, до відділу якості освіти)          | Серпень 2024                   | виконано |
| 11    | Подання закінченої роботи та документів до неї до деканату                                                                                | Серпень 2024                   | виконано |
| 12    | Захист кваліфікаційної роботи                                                                                                             | Серпень 2024                   |          |

Студент \_\_\_\_\_ **Євгеній СИМОНЕНКО**

Керівник роботи \_\_\_\_\_ **Наталія МАКАРЕНКО**

Перевірку на автентичність проведено  
Дипломна робота допущена до захисту

\_\_\_\_\_ **Надія БАРАНИК**  
\_\_\_\_\_ **Маргарита ЛИШЕНКО**

## АНОТАЦІЯ

**Симоненко Є.О. Адміністративне управління людськими ресурсами на торговельному підприємстві.**

Кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 «Менеджмент» ОП «Адміністративний менеджмент», СНАУ, Суми - 2024 р. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота розглядає теоретичні основи адміністративного управління людськими ресурсами на торговельному підприємстві. Визначено ключові аспекти адміністративного управління HR на підприємстві та підходи провідних науковців до дефініції поняття «кадрова політика». Автором представлено основні структурні елементи управління персоналом та визначено методичні підходи до оцінки рівня розвитку персоналу.

Автором проведено аналіз організаційно-економічної діяльності підприємства та проаналізовано основні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «Фарба Сервіс Україна». Проаналізовано структуру та ефективність управління людськими ресурсами торговельного підприємства.

В третьому розділі сформовано заходи щодо підвищення ефективності управління людськими ресурсами ТОВ «Фарба Сервіс Україна, а також запропоновано особливості планування ділової кар'єри та адаптації персоналу як умови його ефективного управління людськими ресурсами, і сформовано підходи щодо мотиваційного механізму як чинника удосконалення управління людським потенціалом.

**Ключові слова:** управління, адміністрування, кадрова політика, людські ресурси, мотиваційний механізм, кадровий потенціал, торговельні підприємства, ефективність управління людськими ресурсами.

## SUMMARY

**Simonenko E.O. Administrative management of human resources at a trading enterprise.**

Qualification work on specialty 073 "Management" OP "Administrative Management", SNAU, Sumy - 2024 - Manuscript.

The qualification work examines the theoretical foundations of administrative management of human resources at a trade enterprise. The key aspects of HR administrative management at the enterprise and the approaches of leading scientists to the definition of the concept of "personnel policy" are determined. The author presents the main structural elements of personnel management and defines methodical approaches to assessing the level of personnel development. The administrative management of human resources (HR) in the enterprise plays an important role in ensuring the successful operation of the enterprise, because different industries have specific requirements and challenges in the field of personnel management. Human resource management (HR management) is a set of actions, strategies and practices aimed at managing the workforce in an organization in order to achieve its goals and mission.

The author conducted an analysis of the organizational and economic activity of the enterprise and analyzed the main indicators of the financial and economic activity of Farba Service Ukraine LLC. The structure and efficiency of human resources management of a trade enterprise are analyzed.

The leading role in the improvement of the field of internal training and development of human resources should be played by measures aimed at improving the competence of top management, that is, directors and heads of units that are directly involved in human resources management. It is proposed to organize seminars to improve their management competencies and ensure their constant participation in these seminars.

At this enterprise, the development of measures to manage the development of human resources is carried out by the management unit of the management organization, that is, the personnel department headed by the head of the personnel department and the personnel inspector, who, within the scope of his duties, coordinates work directly with the managers of the enterprise and heads of various departments. The research was conducted at Farba Service Ukraine LLC. As the survey showed, managers do not know about the prospects of work in this workforce. This indicates a lack of an adequate level of career planning and skill development. Planning a business career means that from the moment a specialist is hired by the company until retirement, horizontal and vertical promotion through the job system should be organized in a systematic way. Employees in management positions need to know not only their prospects, but also what results they need to achieve in order to receive a promotion.

In the third section, measures to increase the efficiency of human resources management of Farba Service Ukraine LLC were formed, as well as the specifics of business career planning and personnel adaptation were proposed as conditions for effective human resource management, and approaches to the motivational mechanism as a factor in improving human potential management were formed.

Career planning and staff training should be based on an objective analysis of work results, determination of professional, business and personal qualities and their correspondence to the position held. This process should be based on a regular and up-to-date evaluation of the results of the specialist's professional activity and be part of the management of the development of human resources.

**Key words:** management, administration, personnel policy, human resources, motivational mechanism, personnel potential, trade enterprises, efficiency of human resources management.

## ЗМІСТ

|                                                                                                                              |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП                                                                                                                        | 6  |
| РОЗДІЛ 1 Теоретичні основи адміністративного управління людськими ресурсами на торговельному підприємстві                    | 8  |
| РОЗДІЛ 2 Аналіз адміністративного управління людськими ресурсами ТОВ «Фарба Сервіс Україна»                                  | 19 |
| 2.1 Організаційна та економічна характеристика ТОВ «Фарба Сервіс Україна»                                                    | 19 |
| 2.2 Аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «Фарба Сервіс Україна»                                 | 25 |
| 2.3 Аналіз структури та ефективності управління людськими ресурсами підприємства                                             | 35 |
| РОЗДІЛ 3 Удосконалення адміністративних методів управління людськими ресурсами ТОВ «Фарба Сервіс Україна»                    | 46 |
| 3.1 Заходи підвищення ефективності управління людськими ресурсами в ТОВ «Фарба Сервіс Україна»                               | 46 |
| 3.2 Удосконалення планування ділової кар'єри та адаптації персоналу як умови його ефективного управління людськими ресурсами | 52 |
| 3.3 Мотиваційний механізм як чинник удосконалення управління людським потенціалом                                            | 65 |
| ВИСНОВКИ                                                                                                                     | 71 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ                                                                                               | 75 |
| ДОДАТКИ                                                                                                                      | 91 |

## ВСТУП

Актуальність дослідження адміністративного управління людськими ресурсами на торговельному підприємстві зумовлена кількома важливими факторами. У сучасному торговельному секторі, де конкуренція стає все більш жорсткою, ефективне управління людськими ресурсами відіграє ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. Постійні зміни в ринку праці, такі як розвиток нових технологій, підвищення вимог до кваліфікації працівників та зміна поколінь, вимагають від підприємств адаптації у підходах до управління персоналом. В умовах глобалізації та технологічного розвитку людський капітал стає однією з основних складових успішності підприємства. Це підкреслює важливість розвитку компетенцій працівників та їхньої мотивації. Якісне управління людськими ресурсами сприяє підвищенню продуктивності працівників, оптимізації робочих процесів та загальній ефективності роботи підприємства. В умовах соціальної відповідальності бізнесу та зростання значення корпоративної культури, управління людськими ресурсами має важливе значення для формування позитивного іміджу підприємства та підтримання лояльності працівників. Отже, дослідження в сфері адміністративного управління людськими ресурсами на торговельному підприємстві є надзвичайно актуальним для забезпечення його стійкого розвитку, ефективності та конкурентоспроможності на ринку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Методологічні засади адміністративного управління людськими ресурсами на торговельному підприємстві знайшли своє відображення у працях багатьох відомих зарубіжних вчених-економістів. Однак, проблемні питання адміністративного управління людськими ресурсами на торговельному підприємстві потребує подальшого дослідження.

**Мета і завдання дослідження.** Метою при написанні кваліфікаційної роботи є дослідження питань адміністративного управління людськими ресурсами на торговельному підприємстві, а також визначення напрямків його

вдосконалення. Для досягнення мети кваліфікаційної роботи були поставлені такі завдання:

- визначити теоретичні основи адміністративного управління людськими ресурсами на торговельному підприємстві;
- провести аналіз організаційно-економічної діяльності підприємства;
- проаналізувати основні показники фінансово-господарської діяльності;
- провести аналіз структури та ефективності управління людськими ресурсами підприємства;
- сформулювати заходи щодо підвищення ефективності управління людськими ресурсами ТОВ «Фарба Сервіс Україна»;
- вдосконалити планування ділової кар'єри та адаптації персоналу як умови його ефективного управління людськими ресурсами»;
- сформулювати підходи щодо мотиваційного механізму як чинника удосконалення управління людським потенціалом.

**Об'єктом дослідження** є процес адміністративного управління людськими ресурсами в ТОВ «Фарба Сервіс Україна».

**Предметом дослідження** є сукупність теоретичних та методичних аспектів адміністративного управління людськими ресурсами на торговельному підприємстві.

**Елементами наукової новизни** є впровадження напрямків удосконалення адміністративного управління людськими ресурсами на торговельному підприємстві.

**Методи дослідження.** При написанні кваліфікаційної роботи використовувались такі методи дослідження: абстрактно - логічний; методи економічного аналізу; методи спостереження, порівняння, аналізу і узагальнення емпіричних даних; методи економічного аналізу та ін.

**Практичне значення одержаних результатів.** Основні положення та висновки кваліфікаційної роботи можуть становити практичну цінність для адміністративного управління людськими ресурсами на торговельному підприємстві ТОВ «Фарба Сервіс Україна».

**Апробація результатів роботи.** Основні положення кваліфікаційної роботи знайшли відображення у тезах наукових конференцій:

1) II Міжнародній науково-практичній конференції *«Стратегічні пріоритети розвитку бухгалтерського обліку, аудиту та оподаткування в умовах глобалізації»*. м. Суми, СНАУ, 16 листопада 2023 р.

2) VIII Міжнародній науково-практичній конференції *«Управління розвитком соціально-економічних систем»*. м. Харків, ДБТУ, 21-22 березня 2024 року.

**Публікації.** Основні положення роботи та результати досліджень були опубліковані у 2 наукових працях загальним обсягом 0,2 друк. арк.

**Структура й обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Повний обсяг роботи становить 90 сторінок. Список використаних джерел включає 25 найменувань.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АДМІНІСТРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ НА ТОРГОВЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

У сучасних нестабільних економічних умовах інвестування в людські ресурси є довгостроковим фактором підвищення конкурентоспроможності лікувального закладу. Найважливішою складовою частиною стратегічної орієнтації в управлінні персоналом організації є її кадрова політика, яка визначає основні принципи і філософію керівництва щодо кадрів та забезпечує лікувальний заклад необхідним якісним та кількісним складом висококваліфікованих кадрів. Тому саме вдосконалення кадрової політики є шляхом до стабільного та успішного розвитку установи медичного напрямлення.

Адміністративне управління людськими ресурсами (HR) на підприємстві грає важливу роль у забезпеченні успішної діяльності підприємства, оскільки різні галузі мають специфічні вимоги та виклики у сфері управління персоналом. Управління людськими ресурсами (HR-управління) - це комплекс дій, стратегій та практик, спрямованих на управління робочою силою в організації з метою досягнення її цілей та місії. Основні аспекти управління людськими ресурсами включають у себе рекрутування, найм, розвиток, мотивацію, оцінку та утримання персоналу. Нижче наведені ключові аспекти адміністративного управління HR на підприємстві (рис. 1.1):

Адміністративне управління HR на торговельному підприємстві допомагає забезпечити ефективне управління персоналом, залученням і збереженням талановитих працівників та досягнення успіху в сучасному конкурентному середовищі. Адміністративне управління HR (Human Resources) на торговельному підприємстві відіграє вирішальну роль у забезпеченні ефективної роботи організації, підвищенні задоволеності працівників та досягненні стратегічних цілей. У цьому контексті адміністративне управління HR включає

різноманітні функції та процеси, які допомагають управляти людськими ресурсами.

*Рекрутинг та найм персоналу:* HR-відділ повинен визначити потреби в персоналі, розробити вакансії, плани рекрутингу та процеси найму, та активно залучати нових працівників, включаючи продавців, менеджерів і інший персонал, який необхідний для ефективної роботи магазинів.

*Орієнтація та навчання новачків:* Після найму нових співробітників важливо забезпечити їхню відповідну орієнтацію та навчання. Вони повинні ознайомитися з політикою компанії, стандартами обслуговування клієнтів та іншими процедурами.

*Управління винагородами та мотивацією:* HR-відділ повинен розробити систему винагород та стимулювання для персоналу, що допоможе зберегти та мотивувати талановитих співробітників. Це включає в себе встановлення конкурентоспроможної заробітної плати, бонусів, програми підвищення кваліфікації та інші механізми мотивації.

*Управління конфліктами та відносинами:* HR-відділ повинен вирішувати конфлікти та працевлаштовувати процеси вирішення суперечок між працівниками та надавати підтримку в справах внутрішніх відносин.

*Розвиток та навчання персоналу:* У сучасному світі торгівлі важливо тримати персонал в навчальному процесі. HR повинен розробити плани навчання та професійного розвитку, сприяти навчанню та саморозвитку персоналу.

*Управління відходами та перетрудністю:* У торговельній галузі можуть виникати проблеми з відходами та перетрудністю працівників. HR повинен виробити політику управління цими проблемами та надати підтримку співробітникам.

*Забезпечення безпеки на робочому місці:* Торговельні підприємства повинні забезпечити безпеку на робочому місці для працівників та клієнтів. HR повинен вести нагляд за дотриманням стандартів безпеки і охорони здоров'я.

*Адміністративні процеси:* HR відділ також відповідає за адміністративні процеси, такі як облік робочого часу, ведення документації про працівників та інші адміністративні завдання.

*Забезпечення дотримання законодавства:* HR повинен бути в курсі всіх законодавчих вимог, пов'язаних з управлінням персоналом, і забезпечувати їх дотримання.

*Зв'язок з вищим керівництвом:* HR відділ повинен підтримувати зв'язок з вищим керівництвом та надавати аналітичні дані і рекомендації для прийняття стратегічних рішень у сфері управління персоналом.

Рисунок 1.1 - Ключові аспекти адміністративного управління HR на підприємстві

У вітчизняній та іноземній науковій літературі дотепер не сформовано єдиної думки стосовно змісту поняття «кадрова політика». Результати діалектичного синтезу різноманітних підходів до категорії «кадрова політика» та їх умовне групування коротко наведені на рисунку 1.2.



Рисунок 1.2 – Підходи провідних науковців до дефініції поняття «кадрова політика»

Таким чином, система формування та управління людськими ресурсами повинне бути чітко спланована і носити науковий характер. А також для ефективного функціонування вказаної системи потрібно постійно проводити аналіз використання трудових ресурсів підприємства, своєчасно визначати кадрові потреби, розглядати систему кадрової політики на стратегічному рівні та методи стимулювання та зацікавленості в результатах праці працівників.

Управління людськими ресурсами (УЛР) - це область управління, яка займається плануванням, координацією та контролем відносин між працівниками організації та організацією самою, з метою досягнення стратегічних цілей. Управління людськими ресурсами спрямоване на максимізацію ефективності та вкладу працівників в досягнення мети організації.

Управління людськими ресурсами (УЛР) включає в себе ряд стратегій та практик, спрямованих на ефективне управління персоналом підприємства. Це

ключовий аспект в успішному функціонуванні організації. Управління персоналом на торговельному підприємстві включає різні структурні елементи та функціональні підрозділи, які спільно відповідають за управління робочою силою та виконання стратегій кадрової політики. Основні структурні елементи управління персоналом на підприємстві можуть включати (табл. 1.1):

Таблиця 1.1 - Основні структурні елементи управління персоналом

| Елементи                          | Сутність                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Відділ кадрів (HR)                | Набір та відбір персоналу: відділ HR відповідає за процеси підбору та відбору нових співробітників.<br>Оцінка та розвиток: розробка систем оцінки роботи працівників та програм розвитку персоналу.<br>Організаційна культура та комунікація: формування та підтримка організаційної культури, комунікаційних стратегій та заходів для збереження високого рівня <b>зайнятості</b> працівників. |
| Тренінг та розвиток               | Професійний розвиток: розробка та впровадження програм професійного розвитку для працівників.<br>Тренінги та семінари: організація тренінгів та семінарів для підвищення навичок та компетенцій персоналу.                                                                                                                                                                                      |
| Компенсації та винагорода         | Стратегії винагород: розробка політики щодо заробітної плати, бонусів та інших видів винагород.<br>Аналіз ринку праці: визначення та аналіз ринкових тенденцій у сфері заробітної плати.                                                                                                                                                                                                        |
| Трудові відносини                 | Взаємодія з профспілками: управління відносинами з профспілками та вирішення конфліктів.<br>Дотримання законодавства: забезпечення дотримання трудового законодавства та стандартів.                                                                                                                                                                                                            |
| Адміністративне управління        | Документація та архівування: здійснення адміністративних процесів, пов'язаних з обробкою документації та зберіганням кадрових даних.<br>Технологічне управління: використання інформаційних систем для автоматизації кадрових процесів.                                                                                                                                                         |
| Аналітика та звітність            | Аналіз даних: збір та аналіз даних щодо роботи персоналу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.<br>Звітність перед керівництвом: підготовка звітів та аналітичних звітів для керівництва.                                                                                                                                                                                            |
| Інновації в управлінні персоналом | Впровадження новітніх технологій: використання інноваційних підходів у сфері HR, таких як HR-аналітика, штучний інтелект та інше.                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Здоров'я та безпека на роботі     | Стратегії здоров'я та безпеки: розробка та впровадження стратегій забезпечення безпеки праці та підтримки здоров'я працівників.                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Розвиток лідерів                  | Програми лідерства: впровадження програм розвитку лідерів та <b>менторства</b> для персоналу.                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

Ці структурні елементи допомагають ефективно управляти персоналом, сприяють розвитку корпоративної культури та виконанню стратегічних цілей торговельного підприємства.

Ось деякі пропозиції щодо управління людськими ресурсами:

Стратегічне планування кадрів:

- Розробляйте стратегії кадрової політики, що відповідають стратегічним цілям підприємства.
- Аналізуйте потреби в талантах і розробляйте плани для їх залучення та утримання.

Підбір та найм:

- Використовуйте ефективні методи відбору та оцінки кандидатів.
- Практикуйте диверсифікацію та інклюзивний підхід до підбору персоналу.

Розвиток персоналу:

- Забезпечуйте неперервне навчання та розвиток співробітників.
- Розвивайте програми наставництва та менторства.

Оцінка та звітування про роботу:

- Використовуйте системи оцінки, які відображають реальний внесок працівників.
- Забезпечуйте регулярний обмін відгуками та встановлюйте чіткі цілі.

Мотивація та стимулювання:

- Розробляйте системи мотивації та нагородження, які сприяють досягненню бізнес-цілей.
- Враховуйте індивідуальні потреби та мотивації працівників.

Комунікація та залученість:

- Забезпечуйте ефективну внутрішню та зовнішню комунікацію.
- Розвивайте стратегії для залучення та утримання талановитих співробітників.

Управління конфліктами та взаємодіями:

- Розвивайте навички управління конфліктами серед керівництва та співробітників.
- Створюйте позитивний організаційний клімат для ефективної взаємодії.

Ефективне управління ризиками:

- Визначайте потенційні ризики в галузі УЛР та розробляйте стратегії їх управління.

- Дотримуйтеся нормативних вимог та вивчайте зміни в законодавстві.

Диверсифікація робочого середовища:

- Створюйте різноманітні та інклюзивні робочі групи.

- Забезпечуйте рівні можливості та справедливі умови для всіх працівників.

Стресостійкість та підтримка здоров'я:

- Розробляйте програми для зменшення стресу та забезпечення психологічної підтримки.

- Враховуйте питання здоров'я та безпеки на робочому місці.

Ці практики допоможуть створити ефективне, мотивоване та здорове робоче середовище, що сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства. Покращення адміністративного управління людськими ресурсами (УЛР) може сприяти ефективнішому використанню робочої сили, підвищенню задоволеності працівників та досягненню стратегічних цілей організації.

Адміністрування розвитком персоналу є ключовим аспектом управління будь-яким підприємством. Це забезпечує не лише професійне зростання працівників, але й підвищення загальної ефективності та конкурентоспроможності організації. Ось декілька причин, чому адміністрування розвитком персоналу є необхідним елементом управління підприємством:

- ✓ Розвиток персоналу дозволяє працівникам отримувати нові знання та навички, що робить їх більш компетентними та ефективними у виконанні своїх обов'язків.

- ✓ Інвестиції у розвиток працівників сприяють їх задоволеності роботою та зменшують текучість кадрів. Талановиті працівники частіше залишаються в компанії, яка забезпечує можливості для їх професійного росту.

✓ Навчання і розвиток сприяють підвищенню продуктивності працівників. Освічені та добре підготовлені працівники здатні ефективніше вирішувати завдання та адаптуватися до змін.

✓ Освіта та розвиток стимулюють інноваційність у працівників. Нові знання та підходи можуть сприяти впровадженню нових ідей та вдосконаленню процесів.

✓ Систематичний підхід до розвитку персоналу сприяє формуванню позитивної корпоративної культури, де цінуються знання та розвиток.

✓ В умовах швидких змін на ринку, розвиток персоналу допомагає організації бути більш гнучкою та готовою до нових викликів.

Впровадження ефективних програм розвитку персоналу вимагає часу, ресурсів та стратегічного підходу, але воно може принести значні вигоди для підприємства, включаючи підвищення конкурентоспроможності та стійкості до змін на ринку. Оцінка рівня розвитку персоналу підприємства є важливою складовою управління людськими ресурсами, яка допомагає визначити ефективність працівників, їх професійний потенціал та потреби в навчанні. Існує кілька методичних підходів до оцінки рівня розвитку персоналу (рис. 1.3):

1. Компетентнісний підхід. Цей підхід базується на оцінці відповідності знань, навичок і поведінки працівників певним компетенціям, які є важливими для виконання їхніх посадових обов'язків. До методів компетентнісного підходу відносять:

- Оцінка 360 градусів: включає зворотний зв'язок від керівників, колег, підлеглих і клієнтів.
- Оцінка за моделлю компетенцій: порівняння фактичних компетенцій працівника з бажаними компетенціями для певної посади.

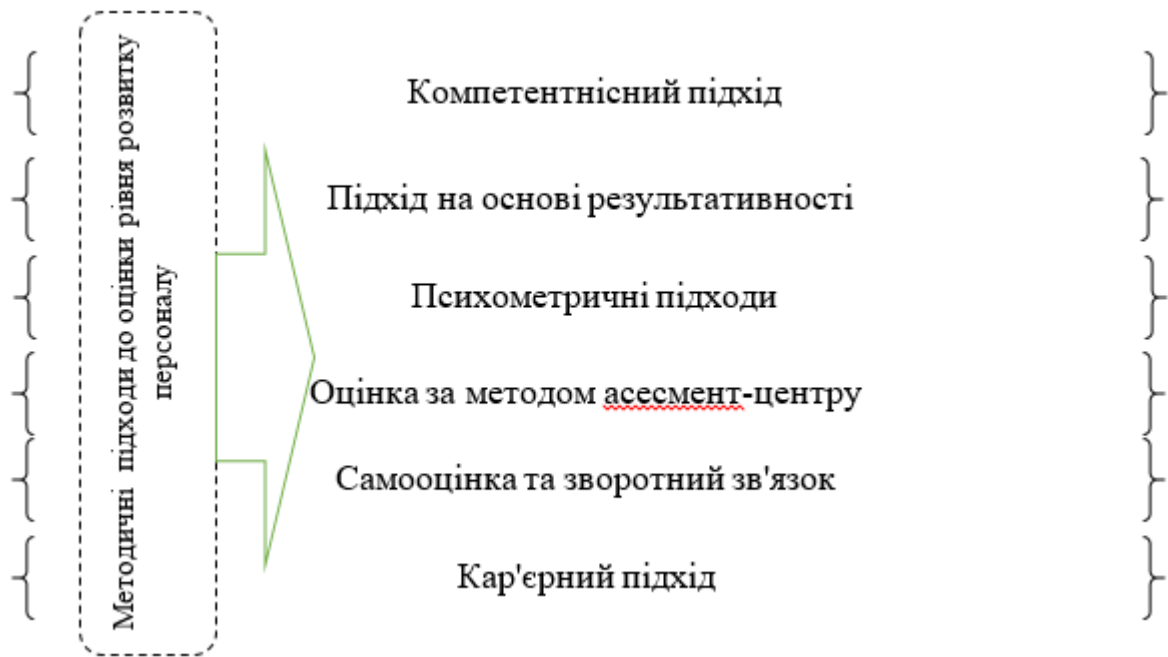


Рисунок 1.3 – Методичні підходи до оцінки рівня розвитку персоналу

2. Підхід на основі результативності. Цей підхід зосереджується на оцінці досягнень працівника відповідно до встановлених цілей і показників ефективності (KPI). До **методів** підходу на основі результативності відносять:

- Оцінка досягнень: аналіз виконання поставлених завдань та досягнення цілей.
- Оцінка за показниками ефективності: використання кількісних і якісних показників для оцінки роботи.

3. Психометричні підходи. Цей підхід використовує різні тести та опитування для оцінки особистісних характеристик, мотивації та потенціалу працівників. До методів психометричного підходу варто віднести:

- Тести на оцінку інтелекту (IQ): визначення рівня розумових здібностей.
- Особистісні тести: оцінка особистісних рис та стилю поведінки (наприклад, MBTI, Big Five).

4. Оцінка за методом асесмент-центру. Це комплексний метод оцінки, який включає різноманітні вправи та симуляції для оцінки професійних навичок і поведінки працівників у різних ситуаціях. До методів оцінки за методом асесмент-центру включають:

- Ділові ігри: симуляція робочих ситуацій.
- Групові дискусії: оцінка комунікативних та лідерських якостей.
- Індивідуальні інтерв'ю: глибинне оцінювання професійних знань і

навичок.

5. Самооцінка та зворотний зв'язок. Цей підхід включає самооцінку працівників та отримання зворотного зв'язку від колег та керівників. До методів самооцінки та зворотного зв'язку слід віднести:

- Анкети самооцінки: працівники самостійно оцінюють свої навички та досягнення.

- Регулярні зворотні зв'язки: періодичні зустрічі з керівником для обговорення досягнень та планів розвитку.

6. Кар'єрний підхід. Оцінка здійснюється з урахуванням кар'єрних цілей працівника та його потенціалу для подальшого розвитку в організації. Методи оцінки за кар'єрним підходом:

- Індивідуальні плани розвитку: визначення кар'єрних цілей та планування кроків для їх досягнення.

- Менторинг і коучинг: підтримка працівників у розвитку необхідних навичок і компетенцій.

Застосування різних методичних підходів до оцінки рівня розвитку персоналу дозволяє отримати комплексне уявлення про професійний потенціал працівників, їхні сильні та слабкі сторони, а також визначити потреби в навчанні та розвитку. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню ефективності роботи підприємства та досягненню його стратегічних цілей.

Сучасний механізм управління розвитком персоналу включає комплекс методів, інструментів та процесів, спрямованих на максимізацію потенціалу працівників і підвищення їхньої продуктивності. Ось ключові компоненти цього механізму (рис. 1.4):

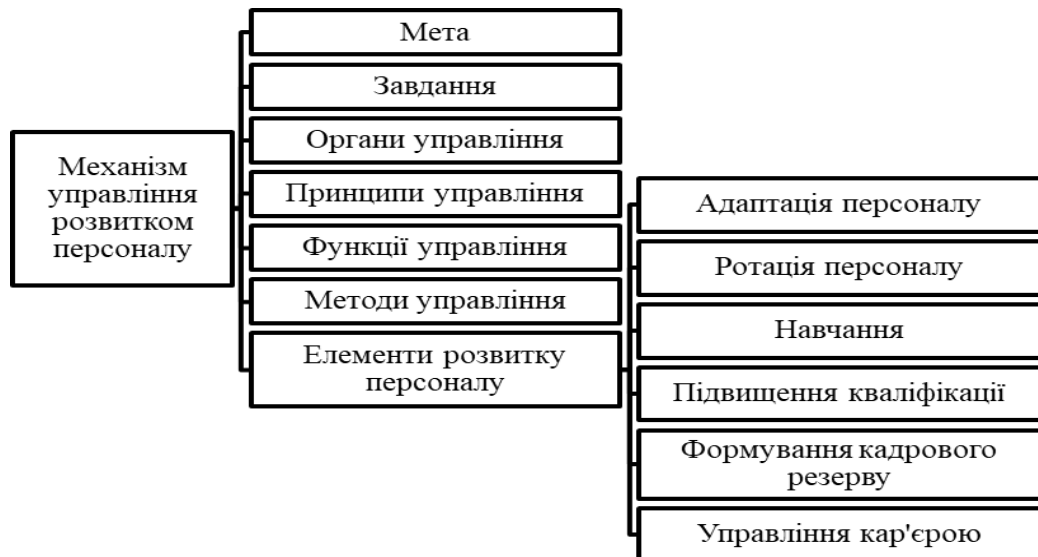


Рисунок 1.4 – Сучасний механізм управління розвитком персоналу підприємства

Ключові компоненти цього механізму можна представити за такими напрямками:

- Визначення потреб підприємства: аналіз стратегічних цілей компанії та визначення необхідних компетенцій.
- Планування кар'єри: створення індивідуальних планів розвитку для кожного працівника.
- Професійне навчання: організація тренінгів, семінарів та курсів для підвищення кваліфікації.
- Електронне навчання (e-learning): використання онлайн-платформ для самостійного навчання працівників.
- Менторинг і коучинг: індивідуальна підтримка працівників досвідченими наставниками.
- Регулярна оцінка результатів: використання KPI та інших показників для оцінки роботи працівників.
- Зворотний зв'язок: проведення регулярних зустрічей для обговорення досягнень і планів на майбутнє.
- Система винагород і бонусів: матеріальна та нематеріальна мотивація для підвищення залученості працівників.

- Корпоративна культура: створення сприятливого робочого середовища та підтримка позитивного клімату в колективі.
- HRM-системи: автоматизація процесів управління персоналом за допомогою спеціалізованих програмних рішень.
- Аналіз даних: використання аналітики для прийняття обґрунтованих рішень у сфері HR.
- Ідентифікація талантів: визначення працівників з високим потенціалом для розвитку.
- Планування наступності: підготовка резерву кадрів для ключових позицій у компанії.
- Стажування і програми для випускників: залучення молодих спеціалістів та їх подальший розвиток в компанії.
- Партнерство з освітніми установами: співпраця з університетами та коледжами для пошуку талановитих працівників.
- Гнучкий графік роботи: впровадження гнучких умов праці для підвищення задоволеності працівників.
- Адаптація до змін: здатність швидко реагувати на зміни в ринку та внутрішніх умовах компанії.

Сучасний механізм управління розвитком персоналу орієнтований на комплексний підхід, який включає стратегічне планування, інвестиції в навчання, використання сучасних технологій та мотивацію працівників. Це дозволяє створити умови для постійного професійного зростання персоналу та підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ АДМІНІСТРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ТОВ «ФАРБА СЕРВІС УКРАЇНА»

#### 2.1 Організаційна та економічна характеристика ТОВ «Фарба Сервіс Україна»

Мультибрендова мережа виставкових залів Farba Services входить до складу ТОВ «Фарба Сервіс Україна». Farba services пропонує побутові та професійні лакофарбові матеріали, лакофарбові інструменти, в тому числі для промислових підприємств. ТОВ «Фарба Сервіс Україна» зареєстровано 1/12/2021 року. Розмір статутного капіталу юридичної особи становить 150000,00 грн. Організаційно-правовою формою юридичної особи «Фарба Сервіс Україна» є ТОВ. Основним видом діяльності є виробництво фарб, лаків і аналогічних виробів, друкарських фарб і мастики.

Досвідчені професіонали, що працюють онлайн і офлайн в кожному магазині ТОВ «ФарбаСервісУкраїна», завжди вибирають кращу пропозицію для покупців побутових і промислових систем. Кожен клієнт мережі отримує консультацію щодо деталей та застосування лінійки продуктів. Тіккуріла, покриття Тіккуріла, Колорит, VivaColor, Farbmänn, Садолін, Пінотекс, Хаммеріт, Капарол, Сіккенс, АкзоНобель та інші провідні виробники фарб, малярних інструментів і супутніх товарів в Європі та Україні. Пропозиції ТОВ «Фарба Сервіс Україна»:

- будівельні та ремонтні матеріали –інструменти для обробки поверхонь, фарби та декоративні штукатурки для внутрішніх і фасадних робіт;
- матеріали для дерева – миючі засоби, консерванти, лаки, емалі, морилки і фарби;
- покриття для металів – миючі засоби, ґрунтовки, фінішні фарби (водні, алкідні, 2К-EP, поліуретанові);

- професійний особистий захист (3м);
- високоякісні інструменти та аксесуари для малювання (ANZA);
- професійна малярська стрічка, плівка.

Нами проведено аналіз товарообороту підприємства (рис. 2.1).

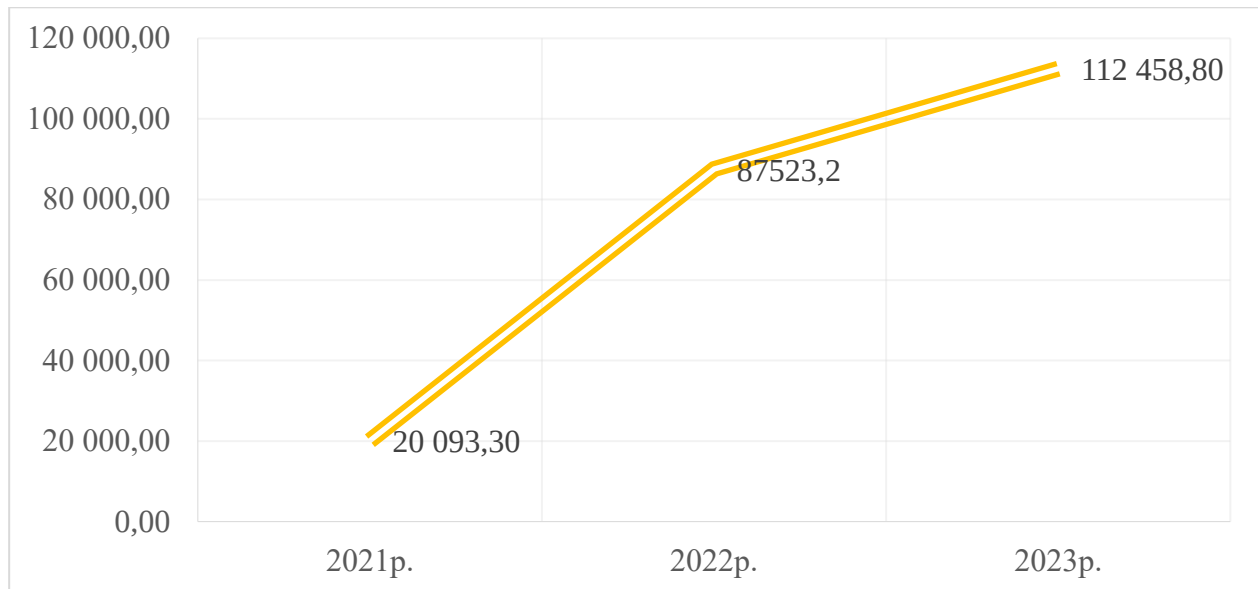


Рисунок 2.1 – Динаміка товарної продукції у ТОВ «Фарба Сервіс Україна»

Згідно з опитуванням, оборот підприємства у 2023 році збільшився на 92 365,5 тис.грн. порівняно з 2021 роком. Це було пов'язано зі збільшенням комерційних продажів у всіх роздрібних магазинах. Причиною цього стало подорожчання лакофарбової продукції. Тобто у компанії вузька спеціалізація – виробництво фарб; лаків, аналогічної продукції; друкарських фарб і мастики.

Нами в роботі проаналізована чисельність робітників та витрати на оплату праці ТОВ «Фарба Сервіс Україна» (рис. 2.2 -2.3).



Дані рис. 2.2 - 2.3 показують, що чисельність персоналу за звітний рік зросла на 12 осіб порівняно з базовим роком. Водночас, кількість днів, протягом яких працівник працював, збільшилася на 8 днів. Це було пов'язано зі збільшенням робочого часу в компанії. Крім того, коефіцієнт оборотності на 1 людину збільшився в 4,9 рази. При цьому витрати на оплату праці зросли більш ніж на 7353,07 тис. грн, що пояснюється збільшенням середньорічної зарплати до 2082 грн.

Оцінка трудових ресурсів є важливим компонентом загальної оцінки ресурсного потенціалу підприємства і дозволяє керівництву приймати обґрунтовані рішення з управління персоналом, оптимізувати витрати і підвищити ефективність роботи підприємства.



Рисунок 2.4 – Динаміка середньорічної кількості працівників в досліджуваному підприємстві, осіб

Згідно з опитуванням, чисельність персоналу збільшилася на 12 осіб у зв'язку з розширенням роздрібної мережі компанії. Водночас середня річна зарплата 1 працівника збільшилася на 7353грн. (рис.2.5). Це підтверджується збільшенням мінімальної заробітної плати.

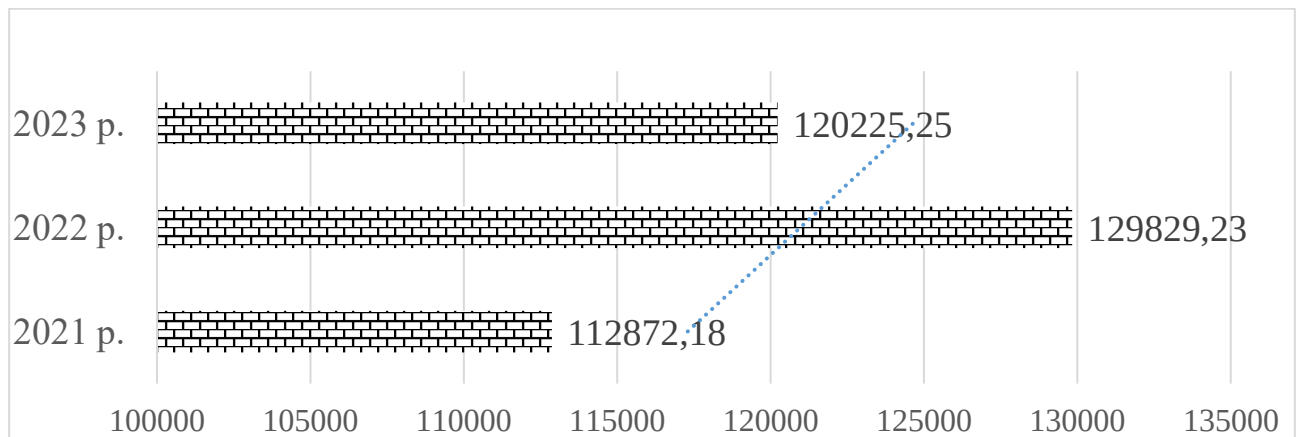


Рисунок 2.5 – Середньорічна заробітна плата одного працівника в ТОВ «Фарба Сервіс Україна», грн.

Аналітична оцінка трудових ресурсів підприємства торгівлі є важливим фактором при вивченні вартості трудового капіталу та оптимізації витрат на робочу силу. Нами здійснена оцінка оцінку трудових ресурсів через показники:

витрати на оплату праці та відрахування на соціальні заходи ТОВ «Фарба Сервіс Україна» (рис. 2.6).

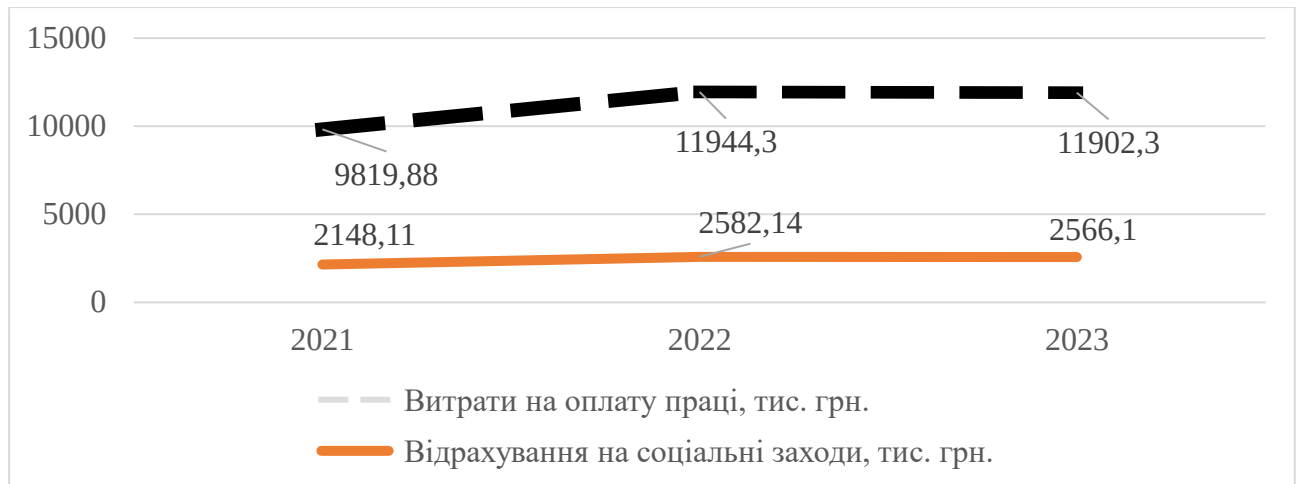


Рисунок 2.6 – Грошова оцінка трудових ресурсів ТОВ «Фарба Сервіс Україна», тис. грн.

Згідно з аналізом, показаним на рисунку 2.6, оцінка трудових ресурсів у ТОВ «Фарба Сервіс Україна» буде найвищою у 2023 році - 11902,3 тис. грн. Грошова оцінка робочої сили може допомогти торговим компаніям ефективніше керувати своїм персоналом, планувати витрати та інвестиції в трудовий капітал, а також підвищувати продуктивність праці та конкурентоспроможність. Проведемо оцінку забезпеченості та ефективності використання основних засобів (табл. 2.1). Дані таблиці 2.1 показують, що частка акцій у 2023 році зросла на 76,35% порівняно з 2021 роком. Ця тенденція пояснюється 2-кратним збільшенням вартості основних засобів і збільшенням чисельності персоналу на 12 осіб. Збільшення частки акцій і підвищення продуктивності праці в 4,91 рази дозволяють нам обговорити інтенсивне використання основних засобів підприємства.

Таблиця 2.1 - Забезпеченість фондами та ефективність їх використання

| Показники                                                                | 2 021р. | 2 022р. | 2 023р. | Відхилення<br>2023 р. в % до<br>2021 р. |
|--------------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|-----------------------------------------|
| 1. Фондоозброєність, тис. грн.                                           | 33,70   | 41,89   | 59,43   | 176,3                                   |
| 2. Фондовіддача, грн.                                                    | 6,85    | 22,71   | 19,11   | 278,9                                   |
| 3. Фондоємність, грн.                                                    | 0,15    | 0,04    | 0,05    | 35,9                                    |
| 4. Обсяг наданих послуг на 1<br>середньооблікового працівника, тис. грн. | 230,9   | 951,3   | 1135,9  | 491,8                                   |

Рівень прибутковості капіталу збільшився в 2,78 рази, що свідчить про ефективне використання основних засобів. Тобто ТОВ добре забезпечено основними засобами, які інтенсивно і ефективно використовуються.

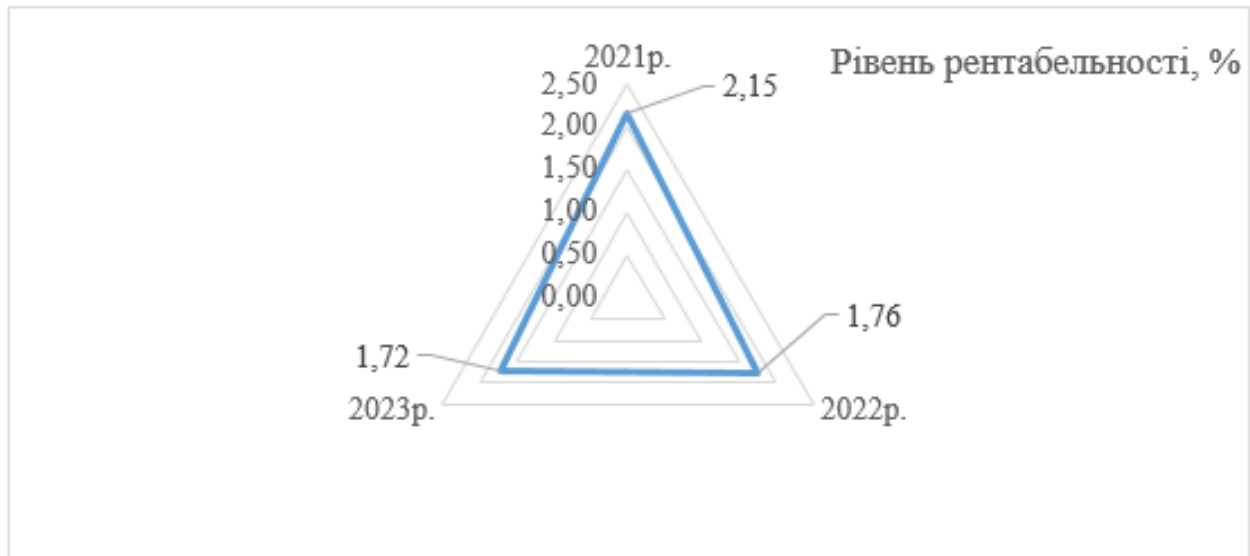


Рисунок 2.7 – Зміна рівня рентабельності ТОВ «Фарба Сервіс Україна» , %

Відповідно до даних на рис. 2.7 можна констатувати, що рівень рентабельності має тенденцію до зменшення. Так в 2021 році коефіцієнт рентабельності становив 2,15 %, при 1,72% в 2023 р.

## 2.2 Аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «Фарба Сервіс Україна»

Аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності підприємства дозволяє оцінити його фінансовий стан, ефективність управління ресурсами та прибутковість. Ось основні показники, які використовуються для такого аналізу:

### 1. Показники рентабельності.

Рентабельність продажів (ROS - Return on Sales) (2.1)

Визначає, яка частка прибутку припадає на кожну гривню виручки.

Рентабельність активів (ROA - Return on Assets) (2.2)

Показує, наскільки ефективно підприємство використовує свої активи для отримання прибутку.

Рентабельність власного капіталу (ROE - Return on Equity) (2.3)

Визначає, який прибуток приносить кожна гривня власного капіталу.

## 2. Ліквідність

Коефіцієнт поточної ліквідності (Current Ratio) (2.4)

Відображає здатність підприємства погашати свої короткострокові зобов'язання за рахунок поточних активів.

Коефіцієнт швидкої ліквідності (Quick Ratio) (2.5)

Враховує тільки найбільш ліквідні активи, виключаючи запаси.

## 3. Фінансова стійкість

Коефіцієнт автономії (Equity Ratio) (2.6)

Показує частку власного капіталу в загальній сумі активів.

Коефіцієнт фінансової залежності (Debt Ratio) (2.7)

Відображає частку позикових коштів у загальній сумі активів.

## 4. Оборотність

Оборотність активів (Asset Turnover Ratio) (2.8)

Показує, скільки виручки підприємство отримує на кожную гривню активів.

Оборотність запасів (Inventory Turnover Ratio) (2.9)

Визначає, скільки разів за період підприємство перетворює свої запаси в виручку.

## 5. Показники прибутковості

Валовий прибуток (Gross Profit) (2.10)

Різниця між виручкою та собівартістю реалізованої продукції.

Операційний прибуток (Operating Profit) (2.11)

Різниця між валовим прибутком та операційними витратами.

Чистий прибуток (Net Profit) (2.12)

Різниця між загальним доходом і загальними витратами, включаючи податки та інші витрати.

Аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності підприємства дає змогу отримати комплексне уявлення про його фінансовий стан, ефективність використання ресурсів та прибутковість. Використання цих показників допомагає приймати обґрунтовані управлінські рішення та розробляти стратегії розвитку.

Дослідимо показники стану основних засобів у ТОВ «Фарба Сервіс Україна» (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 – Оцінка показників стану основних засобів

| Показники                                        | 2 021р. | 2 022р. | 2 023р. | Відхилення (+/-) | Відхилення (%) |
|--------------------------------------------------|---------|---------|---------|------------------|----------------|
| Основні засоби за залишковою вартістю, тис. грн. | 697,8   | 968     | 2079,7  | 1381,9           | 298,04         |
| - первісна вартість                              | 2932    | 3854    | 5883,8  | 2951,8           | 200,68         |
| - знос                                           | 2234,2  | 2886    | 3804,1  | 1569,9           | 170,27         |
| Частка основних засобів в активах, %             | 2,3     | 3,1     | 4,8     | 2,51             | -              |
| Коефіцієнт зносу основних засобів                | 0,7620  | 0,7488  | 0,6465  | -0,115           | -              |
| Коефіцієнт придатності                           | 0,2380  | 0,0212  | 0,3535  | 0,116            | -              |

З проведених розрахунків можна стверджувати, що залишкова вартість основних засобів у 2023 році збільшилася на 1381,9 тис. грн. порівняно з 2021 роком. Це пов'язано з тим, що початкова вартість збільшилася на 2951,8 тис. грн, а сума амортизації збільшилася на 1569,9 тис. грн. У той же час темпи зростання первісної вартості перевищують темпи зростання амортизації. Згідно з дослідженням, частка основних засобів в структурі активної частини балансу збільшилася на 2,51 процентного пункту і досягла 4,8 % в 2023 році. Таким чином, коефіцієнт амортизації знизився з 0,7620 у 2021 році до 0,6465 у 2023 році. Хоча коефіцієнт придатності має тенденцію до підвищення на 0,116. Дослідимо зміну вартості матеріальних ресурсів (рис. 2.8).

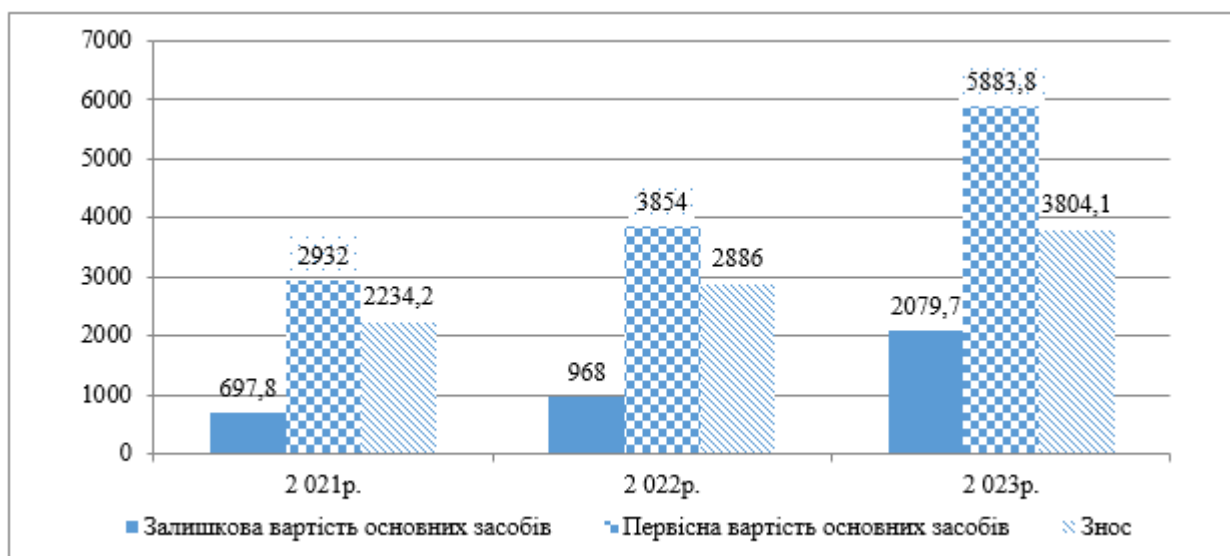


Рисунок 2.8 – Зміна вартості матеріального забезпечення, тис. грн.

Дослідження показали, що вартість основних засобів збільшується. Таким чином, залишкова вартість основних засобів ТОВ в 2023 році збільшилася в порівнянні з 2021 роком на 198%. Це пояснюється збільшенням початкової вартості операційної системи на 100,68% і збільшенням суми амортизації на 70,27%. Але темпи зростання первісної вартості перевищують темпи зростання амортизації.

Дослідимо активну та пасивну частину балансу в ТОВ «Фарба Сервіс Україна» (рис. 2.9).

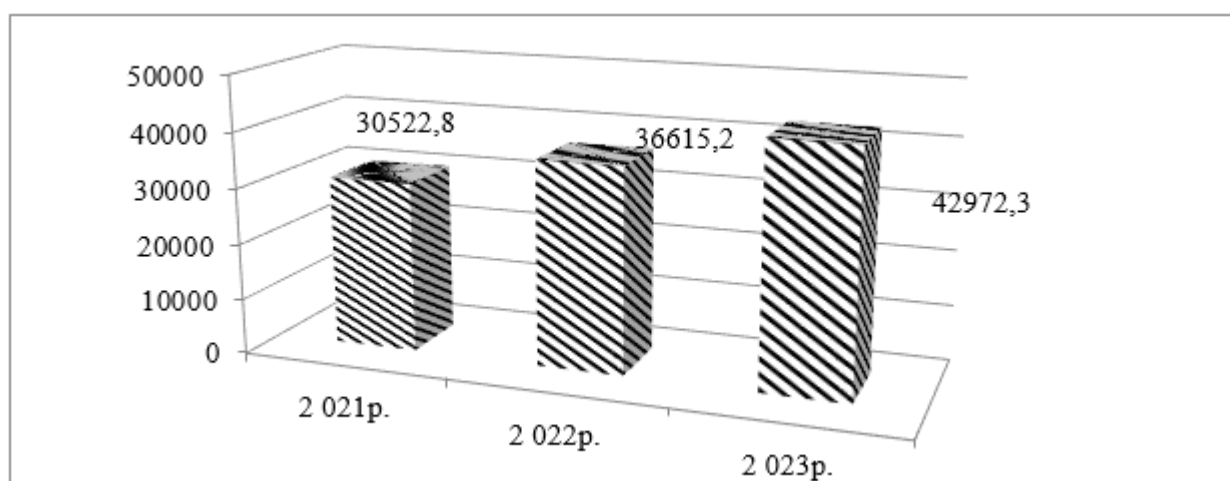


Рисунок 2.9 – Динаміка активу балансу ТОВ «Фарба Сервіс Україна», тис. грн.

Аналіз рисунку 2.9 показує, що залишок у 2023 році збільшився на 70,78 грн. порівняно з 2021 роком. Це пов'язано зі збільшенням суми необоротних активів на 1012,9 тис. грн. і збільшенням суми оборотних активів на 11436,6 тис. грн. Ми також проаналізували динаміку змін балансових зобов'язань (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Динаміка пасиву балансу

|                                                                                | 2 021р. | 2 022р. | 2 023р. | Відхилення<br>(+/-) | Відхилення<br>(%) |
|--------------------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------------------|-------------------|
| Зареєстрований (пайовий) капітал                                               | 150     | 150     | 150     | -                   | 100,0             |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)                                    | 183,6   | 256,8   | 1020    | 836,4               | 555,6             |
| Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом                 | 40,3    | 65,3    | 183,6   | 143,3               | 455,6             |
| Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками за товари, роботи, послуги | 25154   | 20563   | 19836,1 | -5317,9             | 78,9              |
| Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування             | -       | 3,7     | 3,7     | 3,7                 | -                 |
| Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці             | -       |         | -37,6   | -37,6               | -                 |
| Інші поточні зобов'язання                                                      | 4899,7  | 12596,3 | 21176,2 | 16276,5             | 432,2             |

Дані з таблиці 2.3 показали, що сума поточного рахунку за товари, роботи та послуги зменшилася на 5317,9 тис. грн. Для всіх інших статей сума збільшилася.

Оцінка фінансових результатів підприємства є важливою частиною фінансового аналізу, оскільки дозволяє визначити прибутковість, ефективність та стабільність його діяльності. Оцінка фінансових результатів підприємства за допомогою зазначених показників дозволяє всебічно аналізувати його фінансовий стан, ефективність управління та прибутковість. Це допомагає керівництву приймати обґрунтовані рішення щодо подальшого розвитку підприємства та коригування. Дослідимо зміну доходів та витрат в ТОВ «Фарба Сервіс Україна» (рис. 2.10).

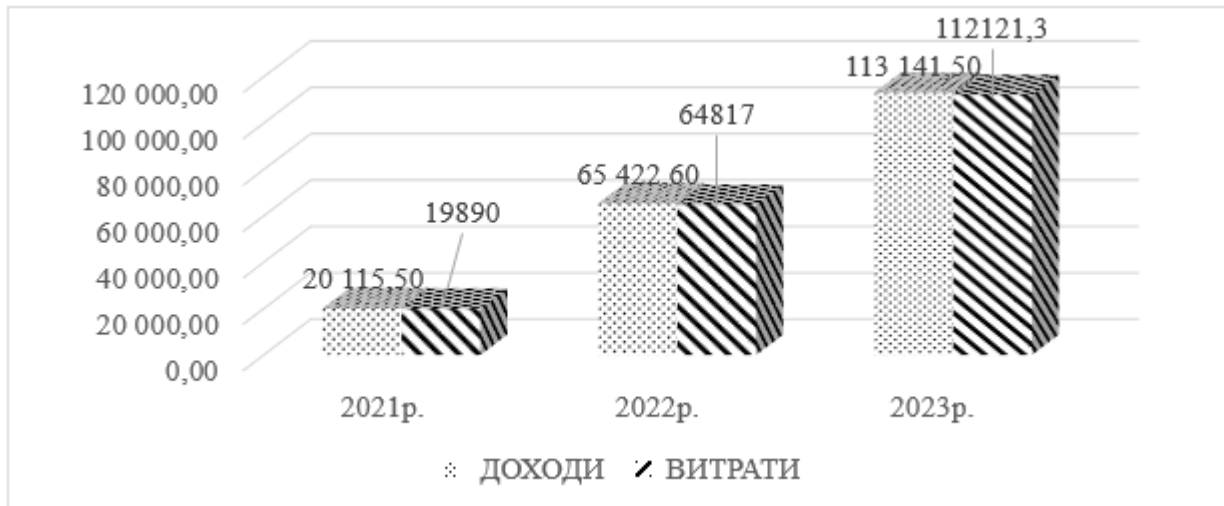


Рисунок 2.10 - Динаміка доходів і витрат підприємства

Розрахунок, показаний на малюнку 2.10, показує, що сума доходу перевищує суму витрат. Таким чином, чистий прибуток ТОВ у 2023 році склав 836,6 тис. грн, а прибуток у 2021 році досяг 184,9 тис. грн. Ця тенденція виникла в результаті збільшення доходів компанії в 5,62 рази і витрат в 5,53 рази. Ця тенденція призвела до зниження прибутковості на 0,43 процентного пункту.

Загальні результати дослідження майнового стану комерційних підприємств станом на 2023 рік нами приведена в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Показники майнового стану ТОВ «Фарба Сервіс Україна»

| Назва показника                         | 2021р. | 2022р. | 2023р. | Відхилення (+--) |
|-----------------------------------------|--------|--------|--------|------------------|
| Коефіцієнт зносу основних засобів       | 0,58   | 0,61   | 0,65   | 0,07             |
| Коефіцієнт придатності основних засобів | 0,68   | 0,39   | 0,35   | - 0,33           |
| Частка основних засобів в активах       | 0,21   | 0,41   | 0,48   | 0,27             |
| Коефіцієнт мобільності активів          | 15,4   | 16,1   | 17,42  | 2,02             |

Дослідженнями встановлено, що коефіцієнт зносу в 2023 році порівняно з 2021 роком зріс на 0,07. Причиною цього стало збільшення суми зносу за весь період дослідження. Коефіцієнт придатності основних засобів має протилежну тенденцію і скоротився на 0,33. При цьому спостерігається збільшення питомої ваги основних засобів в структурі активів на 0,27. Позитивним є збільшення

коефіцієнта мобільності активів на 2,02 і в 2024 році становить 17,42. Досить високий показник мобільності показує, що компанія зможе змінити структуру активів в найближчій перспективі. Зокрема, при необхідності в найближчий час реалізувати товарні запаси за собівартістю та перейти в кращу ринкову позицію. А ефективна оптимізація структури активної частини дозволить збільшити рівень цього показника. Зокрема, збут не використаних основних засобів, довгострокових інвестицій, які не ефективні та інших не оборотних активів також дає можливість збільшити значення показника мобільності активів.

Фінансова стійкість підприємства – це його здатність підтримувати стабільний фінансовий стан, забезпечувати безперервність діяльності та виконувати свої фінансові зобов'язання в довгостроковій перспективі. Оцінка фінансової стійкості включає аналіз показників, які характеризують структуру капіталу, здатність підприємства генерувати прибуток та управління зобов'язаннями (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 - Показники фінансової стійкості ТОВ «Фарба Сервіс Україна»

| Назва показника                                       | 2021р. | 2022р. | 2023р. | Відхилення (+/-) |
|-------------------------------------------------------|--------|--------|--------|------------------|
| Коефіцієнт автономії                                  | 0,70   | 0,70   | 0,74   | +0,04            |
| Коефіцієнт співвідношення власних і залучених коштів  | 1,83   | 1,72   | 1,77   | -0,06            |
| Коефіцієнт фінансової стійкості                       | 0,75   | 0,89   | 0,91   | 0,16             |
| Коефіцієнт маневреності власного капіталу             | 0,50   | 0,52   | 0,52   | 0,02             |
| Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами | 0,5    | 0,8    | 0,80   | 0,3              |

Розрахунки показали, що коефіцієнт автономії в 2023 році порівняно з 2021 роком зріс на 0,04. Причиною цього стало збільшення суми власних коштів. Даний показник відповідає нормативному значенню показника 0,5 і в 2023 році становить 0,74. Показник свідчить про достатній рівень фінансової незалежності від зовнішніх джерел фінансування підприємства.

Коефіцієнт співвідношення власних та залучених скоротився на 0,06 і в 2023 році становить 1,77. Нормативний показник знаходиться в межах 0,7-0,9.

Значення цього показника в аналізованому підприємстві є досить високим. І показує, що на 1 гривню залучених коштів припадає 1,77 грн власних коштів.

Коефіцієнт фінансової стійкості ТОВ «Фарба Сервіс Україна» складає в 2023 році 0,91. І за період дослідження має тенденцію до зростання на 0,16. Рівень цього показника свідчить, що 91 % активів можна профінансувати за рахунок довгострокового капіталу. Досить високий показник свідчить про гарні перспективи розвитку підприємства при низькому рівню ризику банкрутства. Значення коефіцієнта фінансової стійкості знаходиться в межах нормативного від 0,7 до 0,9.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу за аналізований період зріс на 0,02, і в 2023 році становить 0,52. Таке значення свідчить, що на 52 % частка власного капіталу може бути застосована для фінансування оборотних коштів. Значення цього показника за весь період дослідження знаходиться в межах нормативного (більше 0,1), і підтверджує фінансування оборотного капіталу за рахунок власного капіталу. Коефіцієнт забезпеченості власними коштами ТОВ «Фарба Сервіс Україна» збільшився на 0,3 і має найвище значення серед конкурентів 0,80 в 2023 році.

Фінансова стійкість підприємства оцінюється за допомогою різних показників, які відображають структуру капіталу, ліквідність, прибутковість, оборотність та здатність генерувати грошові потоки. Комплексний аналіз цих показників дозволяє виявити сильні та слабкі сторони фінансової стійкості підприємства та розробити стратегії для її зміцнення.

Показники ліквідності відіграють важливу роль у визначенні конкурентних переваг підприємства, оскільки вони відображають здатність підприємства своєчасно виконувати свої короткострокові зобов'язання. Високий рівень ліквідності свідчить про фінансову стабільність підприємства і здатність оперативно реагувати на ринкові зміни (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 - Показники ліквідності ТОВ «Фарба Сервіс Україна»

| Назва показника                   | 2021р. | 2022р. | 2023р. | Відхилення<br>(+-) |
|-----------------------------------|--------|--------|--------|--------------------|
| Коефіцієнт покриття               | 4,66   | 4,80   | 4,90   | 0,24               |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності    | 0,71   | 0,61   | 0,63   | -0,08              |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності | 0,19   | 0,20   | 0,21   | 0,02               |

За даними таблиці 2.6 констатуємо, що коефіцієнт покриття зріс на 0,24 ум. од. і в 2023 році склав 4,9. Причиною цього стало збільшення поточних активів. Тобто, така тенденція свідчить, що у підприємства достатньо оборотних коштів для погашення своїх боргів. Значення показника по підприємству відповідає нормативному (1-3) і є вище норми. Коефіцієнт швидкої ліквідності скоротився на 0,08. І склав 0,63 в 2023 році. Така тенденція пояснюється збільшенням суми оборотних активів по підприємству і свідчить, що в критичній ситуації зможуть розрахуватися по своїм зобов'язанням. Коефіцієнт абсолютної ліквідності має незначні зміни. Так, в 2021 році він склав 0,19, тоді як в 2023 році спостерігається незначне зростання до 0,21. Такий показник свідчить, що на 21 % частка поточних зобов'язань може бути погашена негайно. Показники ліквідності дали змогу оцінити здатність підприємства своєчасно виконувати свої короткострокові зобов'язання. Використання цих показників дозволило виявити потенційні проблеми з ліквідністю та прийняти своєчасні управлінські рішення для їхнього вирішення.

Показники прибутковості дозволяють оцінити ефективність діяльності підприємства та його здатність генерувати прибуток. Вони важливі для аналізу як внутрішніми користувачами (менеджмент, власники), так і зовнішніми (інвестори, кредитори) (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 - Показники прибутковості торговельного підприємства

| Назва показника                            | 2021р. | 2022р. | 2023р. | Відхилення<br>(+-) |
|--------------------------------------------|--------|--------|--------|--------------------|
| Рентабельність власного капіталу, %        | 77,0   | 77,0   | 77,1   | 0,1                |
| Рентабельність реалізованої продукції, %   | 6,8    | 6,9    | 7,4    | 0,6                |
| Рентабельність продажу, %                  | 6,9    | 7,1    | 7,3    | 0,4                |
| Рентабельність господарської діяльності, % | 6,23   | 6,35   | 7,2    | -0,97              |

Розрахунки показали, що всі показники прибутковості мають тенденцію до зростання. Така ситуація пояснюється збільшенням виручки від реалізації та чистого прибутку підприємства. Не значне скорочення відбулося по рентабельності господарської діяльності на 0,97п.в. Хоча значення цього показника є в межах нормативного і становить 7,2 % в 2024 році. Показники прибутковості дозволили всебічно оцінити фінансову ефективність підприємства, його здатність генерувати прибуток та використовувати свої ресурси. Комплексний аналіз цих показників допоміг виявити сильні та слабкі сторони діяльності підприємства та розробити стратегії для підвищення його ефективності.

Показники ділової активності (операційної діяльності) допомагають оцінити, наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси для генерування доходів і прибутку. Ці показники фокусуються на ефективності обертання активів, управлінні запасами, дебіторською та кредиторською заборгованістю (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 - Показники ділової активності торговельного підприємства

| Назва показника                                     | 2021р. | 2022р. | 2023р. | Відхилення (+/-) |
|-----------------------------------------------------|--------|--------|--------|------------------|
| Коефіцієнт оборотності активів                      | 2,57   | 2,71   | 2,77   | 0,2              |
| Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості  | 20,3   | 22,4   | 21,9   | 1,6              |
| Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості | 4,87   | 4,36   | 4,17   | -0,7             |
| Строк погашення дебіторської заборгованості         | 14,0   | 13,5   | 13,0   | -1,0             |
| Строк погашення кредиторської заборгованості        | 69,5   | 63,8   | 61,98  | -7,52            |
| Коефіцієнт оборотності запасів                      | 0,98   | 1,23   | 1,56   | 0,58             |
| Фондовіддача                                        | 16,85  | 22,7   | 19,11  | 2,26             |
| Коефіцієнт оборотності власного капіталу            | 0,63   | 0,75   | 0,77   | 0,14             |

Розрахунки показали, що коефіцієнт оборотності активів ТОВ «Фарба Сервіс Україна» в 2023 році склав 2,77, що на 0,2 ум.од більше ніж в 2021 році. Значення показника вказує на суму товарів та послуг, які продані за період в

розрахунку на 1 грн. використаних активів. Коефіцієнт оборотності Дт заборгованості зріс на 1,6 ум.од. і в 2023 році становить 21,9. Рівень цього показника свідчить, що підприємству потрібно майже 22 дні для стягнення заборгованості.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості скоротився на 0,7 і становить 4,17 на кінець аналізованого періоду. Причиною скорочення є перевищення темпів росту кредиторської заборгованості над темпами росту товарної продукції. Значення цього показника не відповідає нормативно рекомендованому показнику (більше 9 оборотів за рік).

Коефіцієнт оборотності запасів, який вказує на ефективність управління запасами в компанії коливається між конкурентними підприємствами від 0,99 в 2021 році до 1,56 в 2023 році. Показники ділової активності допомагають оцінити, як ефективно підприємство управляє своїми активами та зобов'язаннями, що впливає на загальну фінансову ефективність. Аналіз цих показників дозволяє виявити потенційні проблеми в управлінні ресурсами та розробити стратегії для покращення операційної діяльності підприємства.

Оцінка фінансового стану підприємства є критично важливим процесом для забезпечення ефективного управління та стратегічного планування. Вона дозволяє всебічно зрозуміти фінансову ситуацію компанії та приймати обґрунтовані рішення, що вплине на її майбутній розвиток.

## **2.3 Аналіз структури та ефективності управління людськими ресурсами підприємства**

У сучасних умовах бізнесу та організаційного управління ефективне управління та адміністрування персоналом є однією з ключових складових успішної діяльності підприємства. Основні аспекти та значення цього процесу можна описати наступним чином:

1. Забезпечення конкурентоспроможності. Персонал є важливим активом для компанії, і його ефективне управління може значно вплинути на

конкурентоспроможність організації. Кваліфіковані, мотивовані та задоволені працівники здатні забезпечити високий рівень продуктивності та інновацій, що допомагає компанії виділятися на ринку.

2. Оптимізація процесів і підвищення ефективності. Ефективне управління персоналом включає в себе оптимізацію внутрішніх процесів, розподіл обов'язків, мотивацію працівників і забезпечення їхньої продуктивності. Це допомагає зменшити витрати, покращити якість роботи та забезпечити своєчасне виконання завдань.

3. Управління змінами і адаптація до нових умов. Сучасний бізнес-середовище швидко змінюється, і компанії повинні бути здатні адаптуватися до нових умов. Управління персоналом включає в себе управління змінами, що передбачає адаптацію працівників до нових технологій, організаційних структур і стратегій.

4. Розвиток і навчання персоналу. Інвестування в розвиток і навчання персоналу є критично важливим для підтримки конкурентоспроможності компанії. Постійне підвищення кваліфікації, розвиток нових навичок і кар'єрне зростання допомагають підтримувати мотивацію працівників і забезпечують їхню ефективність.

5. Мотивація і утримання талановитих працівників. Ефективне управління персоналом включає в себе мотивацію працівників через створення позитивного робочого середовища, адекватну винагороду та визнання їхніх досягнень. Це сприяє утриманню талановитих співробітників і зменшенню плинності кадрів.

6. Управління корпоративною культурою. Корпоративна культура відіграє важливу роль у формуванні команди, її згуртованості і лояльності. Адміністрування персоналом включає в себе розвиток і підтримку позитивної корпоративної культури, що допомагає створити сприятливу атмосферу для роботи і співпраці.

7. Управління конфліктами і забезпечення гармонії. Ефективне управління персоналом також передбачає вирішення конфліктів та забезпечення гармонії в

команді. Своєчасне вирішення проблем і забезпечення здорових робочих відносин сприяє покращенню морального клімату в компанії.

8. Аналіз та вдосконалення процесів управління. Регулярний аналіз ефективності управління персоналом та вдосконалення процесів допомагає виявити проблеми та знайти шляхи їх вирішення. Це може включати в себе впровадження нових технологій, оновлення політик та процедур, а також удосконалення системи оцінки і винагороди.

У сучасних умовах бізнесу ефективно управління та адміністрування персоналом є критично важливим для забезпечення успіху організації. Це дозволяє забезпечити високу продуктивність, адаптуватися до змін, мотивувати працівників та створювати сприятливе робоче середовище. Інвестування в управління персоналом є інвестицією в майбутнє компанії, оскільки воно безпосередньо впливає на її здатність досягати стратегічних цілей і підтримувати конкурентоспроможність.

Для того, щоб проілюструвати кількісний та якісний склад правозахисників, було проаналізовано штатні розклади та звіти з кадрів організацій. У таблиці 2.9 представлено аналіз кількісного складу та структури персоналу ТОВ «Фарба Сервіс Україна».

Таблиця 2.9 - Склад та структура людського персоналу ТОВ «Фарба Сервіс Україна»

| Категорія персоналу                                             | 2021р. | 2022р. | 2023р. | Абсолютне відхилення,<br>± |           | Відносне відхилення,<br>% |           |
|-----------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|----------------------------|-----------|---------------------------|-----------|
|                                                                 |        |        |        | 2022-2021                  | 2023-2022 | 2022-2021                 | 2023-2022 |
| Середньооблікова чисельність штатних працівників, всього, осіб. | 87     | 92     | 99     | 5                          | 7         | 105,75                    | 107,61    |
| адміністративний персонал                                       | 20     | 20     | 24     | -                          | 4         | 100,00                    | 120,00    |
| менеджери                                                       | 67     | 72     | 75     | 5                          | 3         | 107,46                    | 104,17    |

Дані таблиці показали, що в динаміці спостерігається тенденція до збільшення чисельності робітників. В 2022 році порівняно з 2021 роком чисельність зросла на 5,75 %, а в 2023 році порівняно з 2022 роком на 7,61 %. Найбільша тенденція до збільшення спостерігається по адміністративному персоналу в 2023 році порівняно з 2022 роком на 20%. Забезпеченість менеджерами щорічно зростає. Зокрема, в 2022 році порівняно з 2021 роком на 7,46%, а в 2023 році порівняно з 2022 роком на 4,17%.

Таблиця 2.10 – Якісний склад людських ресурсів персоналу за статтю

| Стать    | Роки               |                   |                    |                   |                    |                   | Відхилення 2023<br>р. від 2021 р., ± |                 |
|----------|--------------------|-------------------|--------------------|-------------------|--------------------|-------------------|--------------------------------------|-----------------|
|          | 2021               |                   | 2022               |                   | 2023               |                   |                                      |                 |
|          | Кількість,<br>осіб | Питома<br>вага, % | Кількість,<br>осіб | Питома<br>вага, % | Кількість,<br>осіб | Питома<br>вага, % | абсолют<br>не, осіб                  | відносне<br>, % |
| Жінки    | 12                 | 13,79             | 14                 | 15,22             | 15                 | 15,15             | 3                                    | 125,0           |
| Чоловіки | 75                 | 86,21             | 78                 | 84,78             | 84                 | 84,85             | 9                                    | 112,0           |
| Всього   | 87                 | 100,00            | 92                 | 100,00            | 99                 | 100,00            | -                                    | 113,79          |

В результаті аналізу якісного складу людських ресурсів за статтю встановлено, що найбільша частка припадає на чоловіків 84,85 % в 2023 році при наявності жінок – 15,15%. В 2023 році порівняно з 2021 роком зросла чисельність працівників на 13,79 %. Це відбулося за рахунок зростання чисельності жінок на 25 %, а чисельності чоловіків на 12%. Така тенденція пов'язана з розширенням торговельної мережі.

Нами зроблено аналіз якісного складу людських ресурсів за стажем роботи за 2023 рік (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Оцінка якісного складу людських ресурсів за стажем роботи за 2023 рік

| Групи працівників за<br>стажем, років | адміністративний персонал |                   | менеджери |                   |
|---------------------------------------|---------------------------|-------------------|-----------|-------------------|
|                                       | Кількість                 | Питома вага,<br>% | Кількість | Питома вага,<br>% |
| До 5                                  | 2                         | 8,33              | 14        | 18,67             |
| Від 5 до 10                           | 6                         | 25,00             | 26        | 34,67             |
| Від 10 до 15                          | 6                         | 25,00             | 21        | 28,00             |
| Від 15 до 20                          | 4                         | 16,67             | 11        | 14,67             |
| Більше 20                             | 4                         | 16,67             | 2         | 2,67              |
| Більше 30                             | 2                         | 8,33              | 1         | 1,33              |

З даних таблиці 2.11, варто відмітити, що в 2023 році серед адміністративного персоналу це працівники зі стажем 5-10 років і їх частка складає 25%, а зі стажем 10-15 років частка становить також 25 %. Це свідчить, що на адміністративних посадах працюють робітники з досвідом роботи. Щодо менеджерів, то підприємство віддає перевагу працівника з середнім стажем роботи. Зокрема, частка менеджерів зі стажем роботи 5-10, займає найбільшу частку 34,67%, та зі стажем 10-15 років і їх частка становить 28 %. Найменша частка персоналу зі стажем більше 30 років. По адміністративному персоналу їх частка становить 8,33%, а по менеджерам 1,33 %.

Одним із етапів аналізу людського персоналу є оцінка показників стану та руху робочої сили, яка проаналізована нами в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 - Показники руху робочої сили в ТОВ «Фарба Сервіс Україна»

| Показники                                                                               | Роки   |        |        | Відхилення,<br>(+;-) | 2023 р. в %<br>до 2021 р. |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|----------------------|---------------------------|
|                                                                                         | 2021   | 2022   | 2023   |                      |                           |
| Середньооблікова чисельність працівників, осіб.                                         | 87     | 92     | 99     | 12                   | 113,79                    |
| Прийнято, осіб.                                                                         | 5      | 9      | 5      | 0                    | 100,00                    |
| Вибуло працівників, осіб.                                                               | 2      | 2      | 1      | -1                   | 50,00                     |
| в т. ч. за власним бажанням, звільнено за прогули та інші порушення трудової дисципліни | 2      | 2      | 1      | -1                   | 50,00                     |
| Коефіцієнт обороту робочої сили по прийому                                              | 0,0575 | 0,0978 | 0,0505 | -0,0070              | -                         |
| Коефіцієнт обороту робочої сили по вибуттю                                              | 0,0230 | 0,0217 | 0,0101 | -0,0129              | -                         |
| Коефіцієнт загального обороту робочої сили                                              | 0,0805 | 0,1196 | 0,0606 | -0,0199              | -                         |
| Коефіцієнт плинності кадрів                                                             | 0,0230 | 0,0217 | 0,0101 | -0,0129              | -                         |
| Коефіцієнт постійності персоналу                                                        | 0,8770 | 0,9802 | 0,9259 | 0,0489               | -                         |

Розрахунки показали, що коефіцієнт обороту по прийому знизився на 0,007 ум.од, причиною цього стало збільшення середньооблікової чисельності робітників на 12 чоловіки або на 13,79%, тоді як кількість прийнятих робітників на роботу за рік не змінилася. Коефіцієнт обороту по вибуттю скоротився на 0,0129 ум. од., причиною цього стало зростання кількості звільнених працівників

протягом року на 1 чоловіка або на 50 %. Коефіцієнт плинності кадрів також має тенденцію до зменшення на 0,0129 ум. од. і в 2023 році склав 0,0101. Причиною цього стало те, що кількість звільнених працівників протягом року за власним бажанням склала 1 особу, що становить 50 %, тоді як середньооблікова чисельність робітників зростає. Коефіцієнт постійності персоналу збільшився на 0,0489 ум. од. Сумарний оборот робочої сили зменшився на 0,00129, тобто в звітному році склав 0,0606 ум. од., причиною цього стало зменшення коефіцієнта обороту по прийому на 0,03 ум. од., при тому, що коефіцієнт обороту по вибуттю та коефіцієнта обороту по найму.

Аналіз найму персоналу на ТОВ «Фарба Сервіс Україна» наведено у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 – Аналіз каналів прийому на роботу персоналу в ТОВ «Фарба Сервіс Україна»

| Найменування джерела найму | 2021р. | 2023р. | Відхилення |       |
|----------------------------|--------|--------|------------|-------|
|                            |        |        | +/-        | %     |
| Оголошення та реклама      | 65     | 74     | +9         | 113,8 |
| За розподілом з інституту  | 2      | 3      | +1         | 150,0 |
| Інтернет сайт компанії     | 1      | 1      | -          | -     |
| Кадрові агенції            | 3      | 4      | +1         | 103,0 |
| Знайомі та родичі          | 16     | 17     | +1         | 106,0 |
| Кількість опитаних         | 87     | 99     | +12        | 113,8 |

Детальний аналіз набору персоналу в компанії в 2023 році показав, що найпопулярнішими джерелами інформації про вакансії були: оголошення в газетах та вуличні оголошення (74 особи), залучення друзів та родичів (17 осіб), використання ресурсів інституту для працевлаштування (3 особи) та співпраця з рекрутинговими агенціями (4 особи). ТОВ «Фарба Сервіс Україна» застосовує системний підхід, ретельно аналізуючи та оцінюючи кандидатів на різних етапах процесу підбору персоналу. Кожен етап відіграє свою ключову роль у формуванні персоналу.

У процесі відбору також взаємодіють лінійні керівники та функціональні відділи; ТОВ «Фарба Сервіс Україна» покладається на досвідчених HR менеджерів, які застосовують передові методики для надання цих послуг.

Перший, а іноді й інші керівники беруть активну участь у початковому та завершальному етапах процесу відбору. Вони відіграють ключову роль у формулюванні вимог до посади та відборі конкретних працівників з пулу кандидатів, відібраних відділом кадрів. Важливо розуміти, що оцінка результатів діяльності працівника не є досконалим показником його придатності до вищої посади або зміни ролі. Багато працівників відчують труднощі при переході між рівнями або при переході з професійної посади на керівну чи навпаки. Перехід від професійної ролі до ролі з іншими функціями або від внутрішньої ролі до ролі з сильними зовнішніми зв'язками передбачає значні зміни, які впливають на вимірювання ефективності як предиктора майбутнього успіху. Процес відбору кандидатів на вакантні посади в ТОВ «Фарба Сервіс Україна» здійснюється шляхом оцінки кандидатів, які претендують на керівні посади або посади фахівців з управління. Для цього застосовуються методи, представлені у таблиці 2.14.

Таблиця 2.14 – Оцінка методів відбору людського персоналу на підприємстві ТОВ «Фарба Сервіс Україна», %

| Назва методу                  | 2021р. | 2023р. | Відхилення                          |       |
|-------------------------------|--------|--------|-------------------------------------|-------|
|                               |        |        | Відхилення 2021 р. від 2023р. (+/-) | %     |
| Джерелознавчий (біографічний) | 40     | 45     | +5                                  | 112,5 |
| Співбесіда                    | 40     | 45     | +5                                  | 112,5 |
| Медичні показання             | 20     | 10     | -10                                 | 50    |

Ретельний аналіз методів оцінки персоналу показує, що основними підходами до оцінки працівників на підприємствах є анкетування(біографічний підхід) - 45%, інтерв'ю - 45% та аналіз медичних показників - 10%. Процес підбору персоналу на підприємствах здійснюється спеціалізованими HR - відділами. Для цього необхідно чітко визначити вимоги до працівників стосовно конкретних видів діяльності. Слід розробити критерії, які відображатимуть загальні характеристики працівника (досвід, стан здоров'я, особисті якості тощо).

Рівень вимог до кожного з цих критеріїв визначається тими характеристиками працівника, які вже довели свою ефективність в компанії.

Досвід роботи є важливим показником рівня кваліфікації працівника. Тому керівництво ТОВ «Фарба Сервіс Україна» надає перевагу працівникам з великим досвідом роботи. Одним із способів вимірювання досвіду роботи в організації є вимірювання стажу роботи працівника. Існують різні способи вимірювання стажу, наприклад, загальний час, проведений в організації, або час, проведений на певній посаді.

Компанії мають певні робочі ролі, які вимагають від працівників певних фізичних характеристик. Тому менеджери з персоналу визначають фізичні та медичні характеристики хорошого працівника і використовують ці показники як критерії відбору. Трудові відносини закінчуються, коли обидві сторони підписують трудовий договір.

Таким чином, з аналізу трудового потенціалу можна сказати, що на підприємстві спостерігається висока плинність кадрів, що пояснюється загальною незадоволеністю працівників своєю роботою. Варто зазначити, що загальна кількість працівників компанії збільшилася, що позитивно вплинуло на показники діяльності в цілому.

Таким чином, значних фундаментальних змін у процесі набору та розстановки працівників не виявлено. Щодо джерел підбору персоналу, то найбільший вплив на компанії мають оголошення в газетах про вакансії (25%), рекомендації друзів та родичів (6%), корпоративні системи розподілу (5%) та співпраця з рекрутинговими агенціями (3%). Аналізуючи методи оцінки персоналу, найпоширенішим методом, що використовується в компаніях, є метод вивчення біографії, який застосовується у 45% випадків.

Проаналізувавши дані таблиці 2.15 варто констатувати, що за аналізуємий термін відбулося підвищення продуктивності праці на 905 тис. грн. Причиною цього стало збільшення виручки від реалізації на 92365,5 тис. грн. Зростання продуктивності праці є позитивним і свідчить про ефективне використання людського персоналу.

Таблиця 2.15 - Оцінка показників продуктивності праці ТОВ «Фарба Сервіс Україна»

| Показники                                                                      | Роки      |         |            | Відхилення 2023р. від 2021 р., ± |             |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----------|---------|------------|----------------------------------|-------------|
|                                                                                | 2021      | 2022    | 2023       | абсолютне                        | відносне, % |
| Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.                               | 20 093,30 | 87523,2 | 112 458,80 | 92365,50                         | 559,68      |
| Чисельність працівників, осіб                                                  | 87        | 92      | 99         | 12                               | 113,79      |
| Питома вага менеджерів в загальній чисельності працівників, %                  | 77        | 78,3    | 75,8       | -1,20                            | -           |
| Питома вага адміністративного персоналу в загальній чисельності працівників, % | 33        | 21,7    | 24,2       | -8,80                            | -           |
| Відпрацьовано 1 робітником днів, в середньому за рік                           | 275       | 270     | 283        | 8,00                             | 102,91      |
| Тривалість робочого дня, год.                                                  | 7,13      | 7,22    | 7,35       | 0,22                             | 103,09      |
| Середня кількість годин, відпрацьованих одним працівником                      | 1742,8    | 1714,5  | 1754,4     | 11,60                            | 100,67      |
| Середня продуктивність праці одного працівника, тис. грн.                      | 230,9     | 951,3   | 1135,9     | 905,00                           | 491,94      |

Таблиця 2.16 - Порівняння темпів росту продуктивності праці і заробітної плати

| Показники                                                                                 | Роки   |        |        | Відхилення 2023р. від 2021 р., ± |             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|----------------------------------|-------------|
|                                                                                           | 2021   | 2022   | 2023   | абсолютне, од.                   | відносне, % |
| Чистий дохід на 1 середньорічного працівника, тис. грн./особу                             | 230,9  | 951,3  | 1135,9 | 905,00                           | 491,94      |
| Темпи росту, %                                                                            | 1,00   | 4,12   | 1,19   | 0,19                             | -           |
| Середньорічна заробітна плата 1 працівника, тис. грн.                                     | 112,87 | 129,82 | 120,22 | 7,35                             | 106,51      |
| Темп росту, %                                                                             | 1,00   | 1,15   | 0,93   | -0,07                            | -           |
| Переважання темпів росту продуктивності праці над темпами зміни заробітної плати, ± п. п. | -      | 2,97   | 0,27   | 0,27                             | -           |

Дані таблиці 2.16 показали, що в 2023 році та в 2022 році темпи росту продуктивності праці перевищують темпи росту оплати праці відповідно на 2,97 п. п. і 0,27 п. п. відповідно. Така тенденція є позитивною, і свідчить, що підприємство дотримується основного принципу організації оплати праці.

Вищі темпи зростання продуктивності праці порівняно з темпами зростання заробітної плати є одним з факторів, що сприяють збільшенню обсягів виробництва в торговельному підприємстві, а також зниженню виробничих витрат. Зміни у цьому співвідношенні можуть бути наслідком змін у продуктивності праці, чисельності працівників та середньої заробітної плати працівників.

Вся управлінська та операційна система розвитку людських ресурсів на ТОВ «Фарба Сервіс Україна» базується на тісно взаємопов'язаних управлінських функціях і утворює безперервний процес по відношенню до досліджуваних підсистем. (табл. 2.17).

Таблиця 2.17 – Оцінка виконання функцій управління та адміністрування людським персоналом ТОВ «Фарба Сервіс Україна»

| Основні функції менеджменту | Характеристика здійснення функцій                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Виконавці                                                               |
|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| Планування персоналу        | <p>Результатом процесу планування персоналу ТОВ «Фарба Сервіс Україна» виступає виявлення його основних напрямів, а саме:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- планування чисельності кадрів, формування структури кадрового складу;</li> <li>- підбір кадрів, адаптація, атестація кадрів;</li> <li>- навчання, управління діловою кар'єрою;</li> <li>- мотивація персоналу, стимулювання спонукає співробітника ефективно працювати на підприємстві, прагнути до максимальної самовіддачі на роботі та саморозвитку</li> <li>-</li> </ul> | Директор підприємства, відділ кадрів, керівники структурних підрозділів |
| Організація праці           | <p>дана функція дозволяє розробляти внутрішні нормативи, положення, посадові інструкції, стандарти, норми поведінки в підприємстві та забезпечувати їх виконання. Ця функція діє на організаційні відносини для досягнення конкретних цілей, забезпечує ефективне і якісне виконання</p>                                                                                                                                                                                                                                                            | Відділ кадрів, керівники структурних підрозділів                        |

|                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                               |
|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| Координація трудових ресурсів | забезпечується організація ефективнішого використання людських ресурсів, наявних у ТОВ «Фарба Сервіс Україна»                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Відділ кадрів, координатор, керівники структурних підрозділів |
| Мотивація                     | управління мотивацією трудової поведінки, нормування та тарифікація трудового процесу, розробка систем оплати праці, розробка форм участі працівників підприємства у процесі розподілу прибутків і капіталу та форм морального заохочення персоналу, організація нормативно-методичного забезпечення системи розвитку персоналу підприємства                                                                                                                                                                           | Директор, бухгалтерія                                         |
| Контроль трудової діяльності  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- атестація персоналу, котра дає змогу визначити рівень професійної підготовки і відповідність службовця посаді, яку він обіймає;</li> <li>- оцінка персоналу - проводиться керівником у процесі трудової діяльності працівника, виявляючи його сильні та слабкі сторони, персональну ефективність, відповідність загальним цілям та методам роботи підприємства;</li> <li>- вхідний контроль, тобто оцінка відповідності кандидата тій посаді, на яку він претендує</li> </ul> | Керівник, спеціальна комісія, відділ кадрів                   |

Як бачимо, управлінські структури виконують різні функції, які можна розділити на дві категорії: спеціальні та загальні. До останніх належать планування, організація, мотивація та контроль. Перелік спеціальних функцій визначається розподілом ролей між структурними підрозділами підприємства та конкретними керівниками вищої ланки управління. Таким чином, детально розглядаючи функції управління на аналізованому підприємстві, можна сказати, що всі вони зосереджені на розвитку «якості» та потенціалу людських ресурсів з метою підвищення конкурентоспроможності цього підприємства.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ТОВ «ФАРБА СЕРВІС УКРАЇНА»

#### 3.1 Заходи підвищення ефективності управління людськими ресурсами в ТОВ «Фарба сервіс Україна»

Відомо, що процеси управління та функціонування розвитку та оновлення людських ресурсів, підтримання кількісного та якісного складу робочої сили, координації адаптації людських ресурсів до потреб підприємства та їх безперервного розвитку забезпечують менеджери. У зв'язку з цим американський вчений П. Друкер називав лідера (менеджера) динамічним елементом, який «дає життя кожному підприємству», а також, як зазначав вчений, без чіткої управлінської позиції виробничі ресурси не приведуть до очікуваного результату, а лише привернуть увагу до ресурсів.

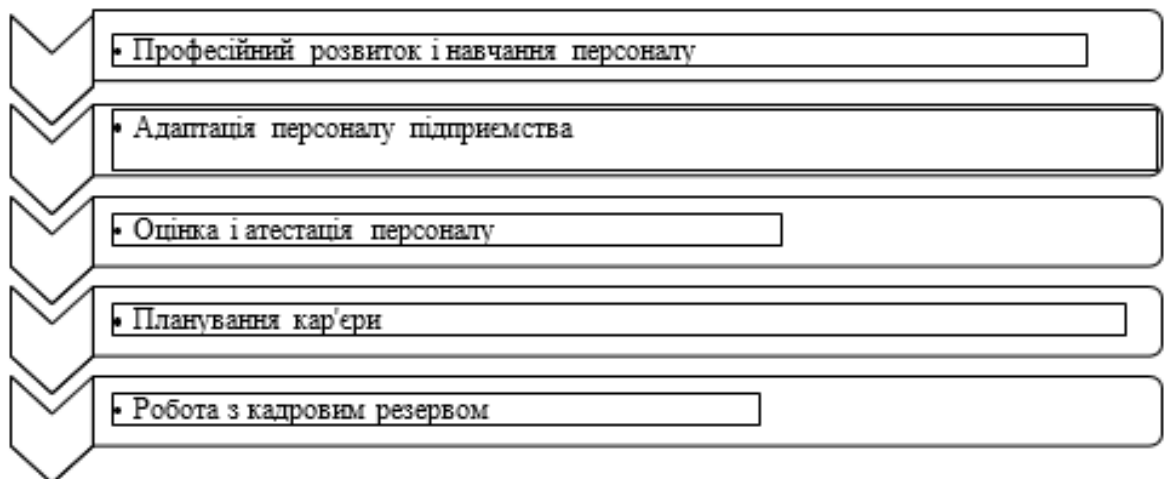


Рисунок 3.1 - Система заходів щодо вдосконалення розвитку персоналу в  
ТОВ «Фарба Сервіс Україна»

Враховуючи важливість питання ефективності управління розвитком людських ресурсів, торговельному підприємству ТОВ «Фарба Сервіс Україна» слід розробити ефективну систему заходів щодо планування розвитку людських ресурсів.

Таким чином, в рамках заходів зі створення системи управління професійним розвитком персоналу ТОВ «Фарба Сервіс Україна» необхідно передбачити так зване внутрішньо-фірмове навчання. Його розвиток на досліджуваних підприємствах відзначається за такими напрямками (рис. 3.2).

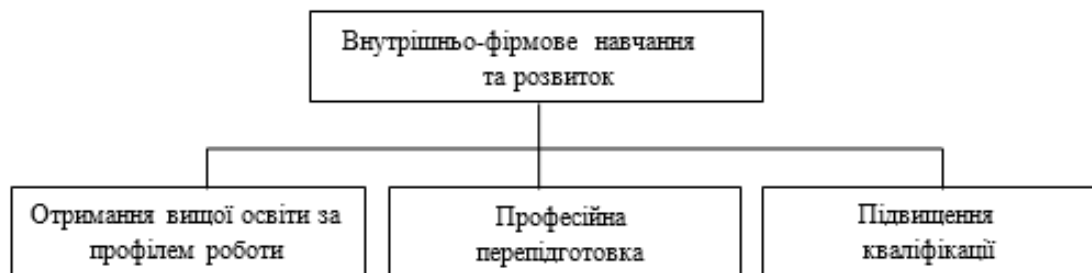


Рисунок 3.2 - Напрями внутрішньо-фірмового навчання та розвитку персоналу в ТОВ «Фарба Сервіс Україна»

Здобуття вищої професійної освіти за напрямом професійної діяльності. Освітній процес у профільному вищому навчальному закладі (четвертого рівня акредитації) передбачений як форма безперервної професійної освіти, яка може бути у формі базової вищої освіти або середньої (спеціальної) вищої освіти. Працівники ТОВ «Фарба Сервіс Україна» направляються на навчання до вищих професійних навчальних закладів заочною або денною (дистанційною або дуальною) формою навчання. Як правило, на навчання направляються працівники, які не досягли 45 років і пропрацювали в компанії не менше трьох років. Рішення про направлення працівника на контрактне навчання за рахунок компанії приймає директор ТОВ «ФарбаСервісУкраїна» на підставі заяви працівника-претендента та клопотання керівника структурного підрозділу. Часткова оплата вартості навчання за рахунок компанії здійснюється за рахунок коштів компанії, за умови, що витрати не перевищують 50% вартості навчання.

У разі прийняття відповідного рішення директор з управління персоналом підписує договір на навчання з навчальною організацією.

Працівники проходять професійну перепідготовку для отримання іншої спеціальності, коли змінюються їхні посадові обов'язки і вони потребують теоретичних знань, практичних навичок та компетенцій у новій сфері виробничої діяльності. Перепідготовка охоплює навчальні програми тривалістю до 3-х місяців та завершується отриманням сертифікату.

Провідну роль у вдосконаленні сфери внутрішнього навчання та розвитку людських ресурсів мають відігравати заходи, спрямовані на підвищення компетентності топ-менеджменту, тобто директорів та керівників підрозділів, які безпосередньо займаються управлінням людськими ресурсами. Пропонується організувати семінари з підвищення їх управлінських компетенцій та забезпечити їх постійну участь у цих семінарах. На них слід враховувати економічний блок роботи компанії, вислуховувати думку головного економіста та обговорювати як прогалини, так і проблеми, пов'язані з пріоритетними напрямками подальшого розвитку ТОВ «ФарбаСервісУкраїна». Враховуючи важливу роль генерального директора в питаннях формування менеджменту та корпоративної культури, тема семінару в цьому напрямку також є дуже важливою для покращення вище зазначених питань. Рекомендується, щоб такі семінари організовував HR відділ.

У світлі вище зазначеного вважаємо, що безперервне професійне навчання проявляється у забезпеченні відповідності кваліфікації та професійних навичок працівників кваліфікаційним вимогам. Тому, виходячи зі стратегії розвитку компанії, аналізуючи потреби в навчанні всіх співробітників і пов'язуючи ці напрямки, HR-менеджер, консультуючись з директорами та керівниками структурних підрозділів, повинен розробити зведений план навчання і цільову програму навчання для всіх категорій співробітників.

Тому для вирішення проблем, визначених у цьому тематичному дослідженні, пропонуються такі заходи щодо вдосконалення системи підвищення кваліфікації: розробити та оновити зміст навчальних програм з

метою забезпечення їх відповідності сучасним вимогам. При цьому розмежовувати управлінську, професійну та робітничу тематику навчання. Наприклад, у таблиці 3.1 наведена тематика семінарів.

Таблиця 3.1 – Програма семінарів для підвищення кваліфікації персоналу

| Категорії персоналу       | Тематика тренінгів                                     | Кількість годин |
|---------------------------|--------------------------------------------------------|-----------------|
| Менеджери                 | спілкування у професійній діяльності                   | 10              |
|                           | психологія бізнесу                                     | 12              |
|                           | інтернет - маркетинг                                   | 10              |
|                           | етика спеціаліста                                      | 4               |
|                           | психологічні основи етики ділового спілкування         | 6               |
| Адміністративний персонал | етикет керівника                                       | 3               |
|                           | управління персоналом                                  | 6               |
|                           | організація бізнес-процесів, електронний документообіг | 2               |
|                           | формування корпоративної культури                      | 4               |
|                           | етапи ведення переговорів                              | 3               |

Для реалізації цього проекту нами сформовано організаційні заходи та терміни їх виконання (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 - Графік підготовки до проведення тренінгів

| Етапи заходу                                                         | Час проведення                                  |                                      |                                        |                                                 |
|----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|--------------------------------------|----------------------------------------|-------------------------------------------------|
|                                                                      | 1 тиждень                                       | 2 тиждень                            | 1-2 тиждень                            | Останній тиждень                                |
| Розробка за затвердження програми тренінгів за категоріями персоналу | директор, начальник відділу кадрів, HR менеджер |                                      |                                        |                                                 |
| Запрошення тренерів, відбір слухачів                                 |                                                 | начальник відділу кадрів, маркетолог |                                        |                                                 |
| Фінансові питання організації тренінгу                               |                                                 |                                      | Бухгалтерія, фінансово-плановий відділ |                                                 |
| Контроль результатів                                                 |                                                 |                                      |                                        | директор, начальник відділу кадрів, керівник HR |

Нами обраховано кошторис на проведення заходу і відображено у

таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 - Кошторис на проведення семінарів та тренінгів

| № | Заходи                             | <del>Од. вим.</del> | Вартість |
|---|------------------------------------|---------------------|----------|
| 1 | Запрошення тренерів для менеджерів | грн                 | 18 000   |
| 2 | Запрошення тренерів для керівників | грн                 | 24 000   |
|   | Всього                             | грн                 | 42 000   |

Оскільки сфера корпоративної культури виявилася проблемною, рекомендується збільшити кількість семінарів для менеджерів усіх рівнів з таких курсів, як конфліктологія, міжособистісна психологія та етика управлінської поведінки. Представимо схематично навчальний курс «Психологія бізнесу та роль міжособистісних взаємовідносин в колективі» (рис. 3.3).

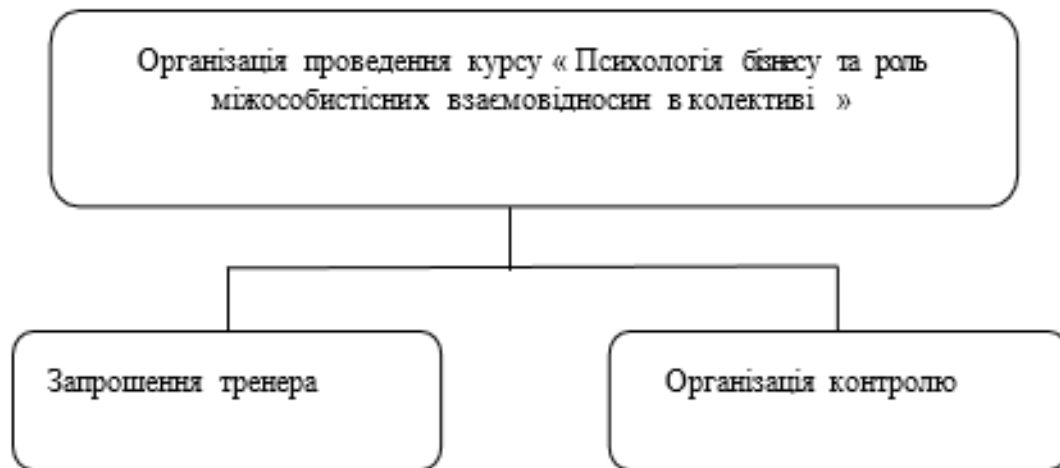


Рисунок 3.3 - Дерево робіт щодо проведення курсу «Психологія бізнесу та роль міжособистісних взаємовідносин в колективі »

У таблиці 3.4 нами представлено графік відповідальності стосовно організаційних моментів по вказаному курсу.

Таблиця 3.4 – Графік відповідальності проведення курсу «Психологія бізнесу та роль міжособистісних взаємовідносин в колективі»

| Етапи заходу                     | Час проведення           |             |                          |                                               |
|----------------------------------|--------------------------|-------------|--------------------------|-----------------------------------------------|
|                                  | 1 тиждень                | 1 тиждень   | 1 тиждень                | 1 тиждень                                     |
| Запрошення тренера               | начальник відділу кадрів |             |                          |                                               |
| Оплата тренера                   |                          | бухгалтерія |                          |                                               |
| Підготовка бланків та анкет      |                          |             | начальник відділу кадрів |                                               |
| Організація контролю результатів |                          |             |                          | начальник відділу кадрів, керівник HR відділу |

Таблиця 3.5 - Розрахунок кошторису для проведення заходу

| № | Заходи                      | Од.<br>вимір<br>у | Вартість |
|---|-----------------------------|-------------------|----------|
| 1 | Запрошення тренера          | грн               | 11500    |
| 2 | Підготовка бланків та анкет | грн               | 500      |
| 3 | Всього                      | грн               | 12000    |

Враховуючи труднощі, спричинені конфліктами в країні, пропонується оптимізувати витрати на навчання персоналу за допомогою дистанційного навчання. Іншими словами, дистанційне навчання, яке забезпечує повний доступ до навчальних матеріалів для працівників, які мають можливість оновлювати свої знання у вільний від роботи час прагнуть розвитку і перспектив професійного зростання.

Для впровадження дистанційного навчання працівникам потрібно знайти власну програму, пояснити її своєму керівнику та (за необхідності) отримати схвалення. Також можна пропонувати ліцензії на певні курси компаніям, які проходять навчання. У таблиці 3.6 наведено оцінку витрат на такі заходи.

Таблиця 3.6 - Кошторис для проведення дистанційного навчання персоналу

| № | Заходи                                                                                           | Од. вим. | Вартість |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|
| 1 | Придбання ліцензії на 10 користувачів ISpro                                                      | грн      | 20000    |
| 2 | Придбання ISpro серверу обмеженого можливості підтримки 10 - ти одночасно працюючих користувачів | грн      | 9000     |
| 3 | Встановлення та налаштування програмного забезпечення                                            | грн      | 3000     |
| 4 | Навчання користувачів                                                                            | грн      | 2300     |
| 5 | Подальший супровід                                                                               | грн      | 600      |
|   | Всього                                                                                           | грн      | 34900    |

Особливу роль слід відвести підвищенню кваліфікації працівників ТОВ «Фарба Сервіс Україна» завдяки впровадженню нової техніки, використанню сучасних та інноваційних засобів навчання тощо. Форми навчання представлені на рисунку 3.4.



Рисунок 3.4 - Форми підвищення кваліфікації робітників в ТОВ «Фарба Сервіс Україна»

### 3.2 Удосконалення планування ділової кар'єри та адаптації персоналу як умови його ефективного управління людськими ресурсами

На даному підприємстві розробка заходів з управління розвитком людських ресурсів здійснюється управлінською ланкою організації управління, тобто відділом кадрів на чолі з начальником відділу кадрів та інспектором з кадрів, який в межах своїх посадових обов'язків координує роботу безпосередньо з керівниками підприємства та керівниками різних підрозділів. Дослідження проводилося в ТОВ «Фарба Сервіс Україна». Як показало проведене опитування,

керівники не знають про перспективи роботи в даному трудовому колективі. Це свідчить про відсутність належного рівня планування кар'єри та розвитку навичок. Планування ділової кар'єри означає, що з моменту прийняття фахівця на роботу в компанію і до виходу на пенсію, горизонтальне і вертикальне просування по посадовій системі повинно бути організовано в системний спосіб. Співробітники на керівних посадах повинні знати не тільки свої перспективи, а й те, яких результатів вони повинні досягти, щоб отримати підвищення.

Тому для ТОВ «Фарба Сервіс Україна» цілком природно розробити систему розвитку людських ресурсів, яка охоплює всі функції управління і забезпечує виконання поставлених завдань і досягнення поставлених цілей. Іншими словами, HR-департамент повинен бути консультантом і виконувати функції планування, організації, мотивації та моніторингу кар'єрного зростання фахівця. Слід застосовувати партнерську модель, в якій працівник, його керівник і HR-відділ працюють разом. Партнерська модель планування та розвитку кар'єри фахівця систематично оцінює ефективність факторів, надає інформацію, необхідну для прийняття рішення про професійно-кваліфікаційне просування фахівця і на цій основі своєчасно задовольняє додаткові потреби організації в талановитих працівниках, вирішує проблеми утримання професіоналів в компанії, підвищення ефективності використання кадрового і навчального потенціалу, виявлення перспективних потреб у розвитку персоналу.

Тому наше бачення ефективності цієї системи полягає в тому, що, перш за все, вона повинна налагодити співпрацю з керівництвом компанії. Для цього ми пропонуємо працювати на трьох рівнях (підсистемах): творчого пошуку, творчого зростання та підготовки кадрового резерву (рис. 3.5).



Рисунок 3.5 - Система управління професійним зростанням управлінських кадрів

Процес управління професійним розвитком менеджерів по суті є процедурою творчого відбору та розподілу кадрового резерву відповідно до індивідуального потенціалу (так званий «частковий відбір»). На третьому рівні вирішуються питання включення індивідів до кадрового резерву та наслідки, пов'язані з напрямом і профілем їхнього навчання. Тому сьогодні справедливо постає питання, хто може бути кандидатом на посаду керівника відділу або магазину, з кого і як повинен формуватися кадровий резерв на вакантну посаду.

Кандидати на посаду керівника відділу з продажу не повинні бути менеджерами - аматорами. Однією з основних вимог має бути наявність вищої освіти у відповідній галузі та досвіду роботи, але просто наявність досвіду роботи на одній з перерахованих вище посад не робить фахівця кандидатом

автоматично. Важливо оцінити потенціал претендентів перед тим, як зараховувати їх до резерву.

У практиці управління людськими ресурсами розроблено кілька методів визначення управлінського потенціалу. Один з них – тестування на робочому місці. Воно полягає в тому, що працівник призначається для тимчасового виконання обов'язків посади, на яку його передбачається призначити в майбутньому (наприклад, при тривалій відсутності керівника підрозділу), і ТОВ «Фарба Сервіс Україна» рекомендує використовувати цю практику.

Планування кар'єри та підвищення кваліфікації персоналу повинно ґрунтуватися на об'єктивному аналізі результатів роботи, визначенні професійних, ділових та особистих якостей та їх відповідності займаній посаді. Цей процес має ґрунтуватися на регулярній та актуальній оцінці результатів професійної діяльності фахівця і бути частиною управління розвитком людських ресурсів.

Для планування кар'єри керівників і спеціалістів рекомендується вивчати та аналізувати такі фактори, як макросередовище та внутрішні компетенції особистості. Аналізуючи аспекти зовнішнього середовища, необхідно розуміти можливості для кар'єрного розвитку.

Необхідно визначити, які сфери соціального та економічного функціонування є для них привабливими, з якими перешкодами вони можуть зіткнутися на своєму кар'єрному шляху, які кроки вони можуть зробити в просуванні по кар'єрних сходах і якими будуть їх наслідки. Аналізуючи внутрішні компетенції, необхідно з'ясувати, на які стратегічні конкурентні переваги людина може розраховувати в майбутньому, розвиваючи той потенціал, який вона має зараз [10]. Прикладом подібного аналізу який ми пропонуємо взяти до уваги може слугувати таблиця 3.7.

Таблиця 3.7 - Оцінка сильних та слабких сторін, сприятливих можливостей і факторів загроз

|           | Сильні сторони                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Слабкі сторони                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Внутрішні | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Гарна освіта</li> <li>➤ Компетентність</li> <li>➤ Гарні <u>конкурентноспроможні</u> навички</li> <li>➤ Гарна репутація на підприємстві</li> <li>➤ Популярність</li> <li>➤ Добре продумана кар'єрна стратегія</li> <li>➤ Тривалий досвід роботи</li> <li>➤ Здатність до інновацій</li> <li>➤ Інше...</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ніякого стратегічного плану</li> <li>➤ Маргінальне становище на ринку праці</li> <li>➤ Застарілі знання</li> <li>➤ Відсутність ключових навичок чи компетенцій</li> <li>➤ Непослідовність у досягненні цілей</li> <li>➤ Нерішучість</li> <li>➤ Недостатньо продуманий імідж</li> <li>➤ Некомунікабельність</li> <li>➤ Інше...</li> </ul> |
|           | Сприятливі можливості                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Фактори загрози                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Зовнішні  | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Одержання додаткової освіти</li> <li>➤ Сприятлива ситуація на ринку праці</li> <li>➤ Розширення і зростання підприємства</li> <li>➤ Наявність запасних варіантів роботи</li> <li>➤ Наявність додаткових джерел доходу</li> <li>➤ Наявність «корисних» <u>зв'язків</u></li> <li>➤ Інше...</li> </ul>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Несприятлива ситуація на ринку праці</li> <li>➤ «Старіння» професії</li> <li>➤ Відсутність перспектив кар'єрного росту</li> <li>➤ Криза на підприємстві</li> <li>➤ Несприятлива кадрова політика підприємства</li> <li>➤ Погіршення здоров'я</li> <li>➤ Недоброзичливе ставлення колег і начальства</li> <li>➤ Інше...</li> </ul>        |

При плануванні ділової кар'єри фахівців і керівників передбачається, що працівники занадто довго перебувають на одній посаді, що не сприяє оновленню їхніх професійних знань, навичок і практичних компетенцій. Тому все більшого значення набувають планові кадрові зміни в компаніях.

Ефективність управління трудовою кар'єрою на підприємствах підвищується завдяки організації відповідних семінарів. На семінарах експерти розглядають питання для вирішення конкретних ситуацій, пов'язаних з плануванням кар'єри. Семінари включають самоаналіз, під час якого працівники оцінюють свої кар'єрні інтереси, мотивацію та компетенції; оцінку інформації про очікування організації, включаючи потреби в людських ресурсах; а також набуття знань і навичок для визначення кар'єрних цілей і підготовки особистих планів розвитку.

Окрім аналізу планів кар'єрного розвитку та підготовки управлінських і професійних резервів, дослідження виявило, що слабким місцем на підприємствах є процес планування трудової кар'єри працівників, які фактично не присутні на підприємствах через те, що у 2023 році виробничі працівники становитимуть 67% від загальної чисельності персоналу підприємств, вони є стратегічно важливим фактором успіху організації та мають потенціал визначати ефективність її діяльності. У контексті управління людськими ресурсами та адміністрування розроблено план планування кар'єри працівників виробничих підрозділів підприємств (рис. 3.6).

Основою планування кар'єри працівників є оцінка їх інтелектуального потенціалу, професіоналізму, реального внеску в економіку підприємства, досвіду роботи, віку та стану здоров'я. Використання сучасних методик (наприклад, матричного методу оцінки працівників) дозволяє покращити трудові та морально-психологічні якості. При застосуванні методик оцінки працівників слід враховувати національні традиції, духовні цінності та настрій людей, що формують культуру організації. Все це сприяє підвищенню ефективності управління людськими ресурсами.

Отже, для того, щоб зробити процес управління кар'єрою ротаційного персоналу максимально ефективним, слід вжити таких організаційних заходів. Створення спеціальних ротаційних позицій у штатному розкладі кожного підрозділу, що приймає систему ротації; створення горизонтальних або вертикальних кар'єрних сходів з урахуванням особливостей співробітників і потреб кожного підрозділу; формалізація процесу оцінки персоналу і зміни позицій в ієрархії.

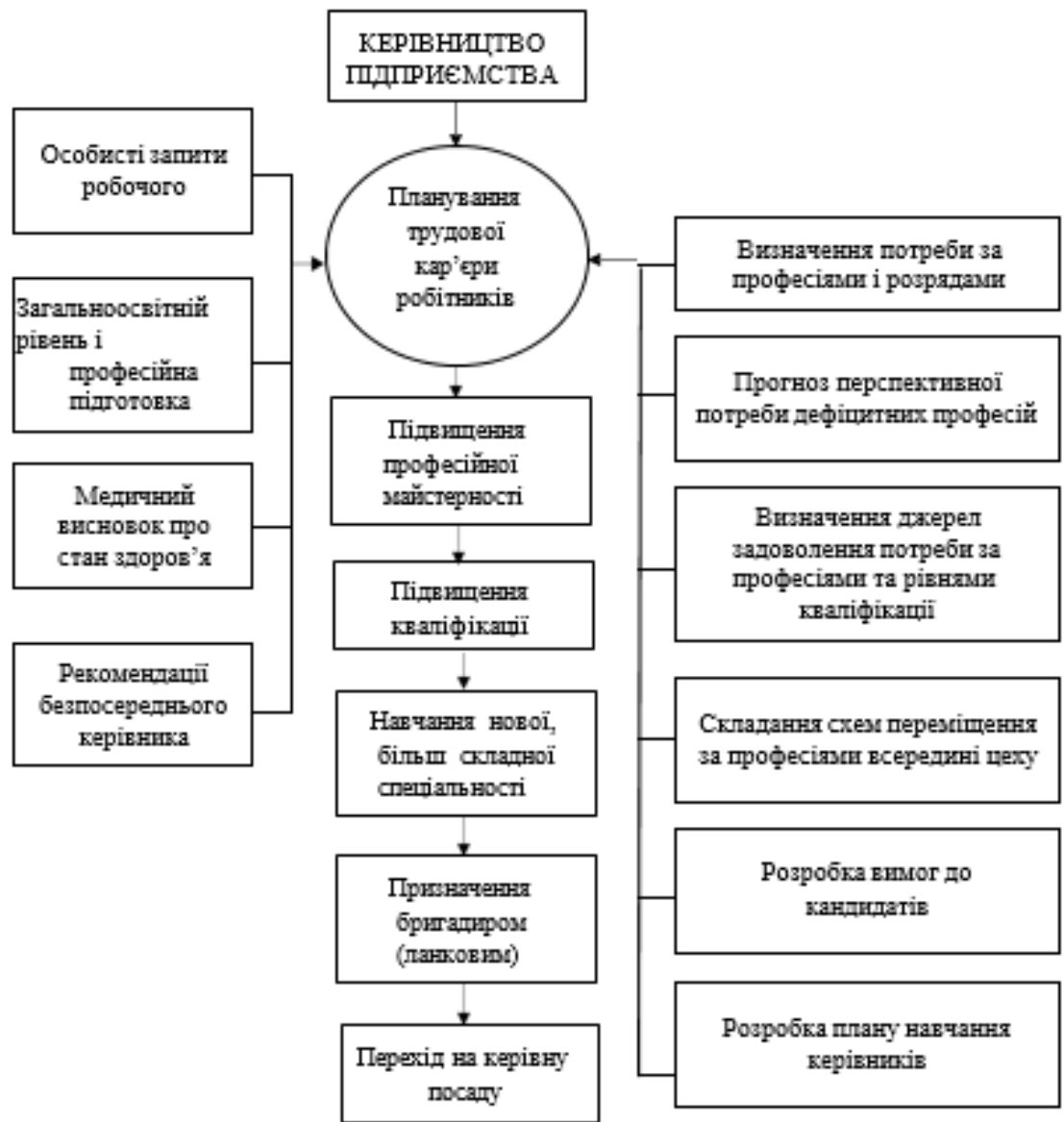


Рисунок 3.6 - Схема планування кар'єри працівників виробничих підрозділів підприємства

Окрім пропозицій щодо вдосконалення трудової кар'єри, HR – менеджерам компаній варто звернути особливу увагу на поточні проблеми з адаптацією персоналу компанії.

Таблиця 3.8 – Програма адаптації персоналу в ТОВ «Фарба Сервіс Україна»

| Проблема                                                                    | Блок програми     | Заходи                                                                                                                                                                                                                          | Відповідальні особи                                                          | Терміни                      | Затрати, грн. |
|-----------------------------------------------------------------------------|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|---------------|
| Відсутність поділу адаптації за її видами (первинна, вторинна)              | Оцінювальний блок | Первинна співбесіда                                                                                                                                                                                                             | спеціаліст відділу кадрів, керівник бригади                                  | До початку прийому на роботу | 0             |
| Помилки в роботі                                                            | Наставництво      | Введення штатної одиниці наставника                                                                                                                                                                                             | Інспектор відділу кадрів                                                     | 1-3 дні                      | 20000         |
| Незнання внутрішніх локальних документів, погана орієнтація на підприємстві | Орієнтація        | Екскурсія по підприємству, представлення робочого місця, знайомство з колективом, вивчення нормативно-правових документів на підприємстві, об'язаність щодо тривалості робочого дня та специфіки роботи                         | Наставник, інспектор відділу кадрів, спеціаліст з охорони праці              | 1-2 тижні                    | 0             |
| Відсутня програма навчання нового співробітника                             | Навчання          | Складання плану навчання співробітника для поступового ускладнення задач, проведення тренінгів, лекції                                                                                                                          | інспектор відділу кадрів, наставник                                          | 2-3 тижні                    | 25000         |
| Швидка втомлюваність, конфлікти у колективі                                 | Адаптація         | Введення матеріального зохочення на випробувальний термін, створення кімнати відпочинку для співробітників, підвозка співробітників до дому у нічний час                                                                        | Керівник підприємства, керівник бригади, інспектор відділу кадрів, наставник | 3 місяці                     | 40000         |
| Звільнення співробітника після адаптаційного періоду                        | Функціональні     | Проведення опитування співробітника з питання проходження адаптаційного періоду та на виникнення труднощів у цей період, опитування наставника, опитування керівника, коректування програми відповідно до отриманих результатів | Керівник підприємства, інспектор відділу кадрів                              | 1-1,5 роки                   | 500           |

Іншими словами, це документ, в якому викладені основні заходи, спрямовані на забезпечення швидкої та комфортної соціально-психологічної адаптації працівника на робочому місці відповідно до завдань, що виконуються за трудовим договором. Приклад програми наведено в табл. 3.8.

Швидка адаптація –це низка етапів, спрямованих на підвищення успішності адаптації та повне оволодіння робочим місцем.

Блок 1. Оцінка рівня підготовки нових фахівців. Якщо у них є інший досвід роботи, процес адаптації нових співробітників проходить набагато швидше і легше, ніж у тих, хто вперше влаштовується на роботу після закінчення ЗВО. Суть цього етапу полягає не тільки в знайомстві з компанією, її цілями та функціями, поясненні посадових обов'язків, а й у знайомстві з колективом та вивченні його поведінки, що є важливою частиною процесу.

Блок 2. Наставництво. Зустріч з наставником, відповідальним за внутрішню організацію. Тут з'ясовують кількість публічно доступної інформації для зв'язку (номери мобільних телефонів, електронні адреси).

Блок 3. Орієнтація. Цей етап передбачає безпосередню інтеграцію теоретичних знань і навичок з практичними компетенціями та вміннями фахівця. Працівникові розповідають і показують основний зміст роботи та обов'язки, а також проводять «практичну» орієнтацію на робочому місці. Сюди входять лекції, екскурсії та практичні заняття.

Блок 4. Навчання працівників. Важливо забезпечити належне навчання для нових працівників. Робота повинна поступово ускладнюватися, щоб працівники могли плавно увійти в робочий процес. Їх також слід навчити спілкуванню з клієнтами (користувачами послуг) відповідно до загальновизнаних стандартів, перевірити їхню стресостійкість і здатність вирішувати проблемні ситуації та складні завдання на робочому місці.

Блок 5. Впровадження адаптації. На цьому етапі працівники займають свої посади та виконують свої прямі та безпосередні завдання. На цьому етапі також стають зрозумілими міжособистісні стосунки в колективі. Менеджери повинні професійно і своєчасно контролювати цю фазу процесу, професійно реагувати в разі потреби і своєчасно вносити корективи.

Блок 6. Функціонування. Це завершальний етап процесу адаптації. Він відображає ступінь засвоєння та адаптації експерта до роботи, а також знайомство, згуртованість та міжособистісну фасилітацію в колективі. Цей етап є найдовшим і найбільш трудомістким. В середньому він займає 1-1,5 роки.

У сучасному динамічному бізнес-середовищі, де конкуренція надзвичайно висока, а стратегічні виклики постійно змінюються, ефективне управління та функціонування системи розвитку людських ресурсів стає вирішальним елементом успіху компанії. Інноваційні та практичні заходи для покращення цього процесу є необхідними для забезпечення конкурентоспроможності та стійкості організації на ринку.

Впровадження ефективної стратегії управління та розвитку людських ресурсів не лише покращує навички працівників, а й сприяє підвищенню продуктивності праці, залученню та утриманню найкращих талантів. Однак для досягнення максимальної ефективності стратегії повинні бути адаптовані до специфіки підприємства з урахуванням його особливостей, потребі стратегічних цілей.

Однією з головних особливостей управління людськими ресурсами є поєднання індивідуального підходу до кожного працівника зі стратегічним напрямком розвитку компанії в цілому. Це передбачає всебічне вивчення потреб та очікувань працівників, розробку та впровадження програм розвитку компетенцій, а також запровадження ефективних систем оцінки та стимулювання професійного розвитку.

Важливим аспектом управління людськими ресурсами є здатність реагувати на виклики, зумовлені постійними змінами ринкових умов, технологічним прогресом і новими вимогами до кваліфікації працівників. Це дозволяє компанії отримати конкурентну перевагу за рахунок розвитку гнучкості та інновацій на рівні персоналу.

«Фарба Сервіс Україна» пропонує систематичну програму розвитку персоналу, спрямовану на підвищення ефективності компанії в цілому. Професійний розвиток відображає результати діяльності компанії. Спеціалізоване навчання дозволяє компанії досягати поставлених цілей за короткий час. Процес спрямований на підвищення рівня професійної майстерності шляхом поступового розвитку професійних знань, навичок та компетенцій.

За період проходження практики було виявлено, що ТОВ «Фарба Сервіс Україна» має можливість витратити 2% від чистого прибутку на розвиток персоналу, тому було визнано за доцільне використати цей фонд для систематичного впровадження розвитку персоналу, що є способом кращого управління розвитком персоналу та підвищення загальної ефективності підприємства. Професійний розвиток є результатом діяльності організації. Спеціально організоване навчання забезпечує досягнення поставлених цілей за короткий час.

Професійний розвиток спрямований на постійне вдосконалення професійних знань, умінь і навичок та підвищення професійної компетентності. ТОВ «Фарба Сервіс Україна» пропонує направити на курс менеджера з персоналу та комерційного директора, щоб бути більш обізнаними з новими тенденціями в управлінні розвитком людських ресурсів. Середня вартість навчального курсу - 2950 грн. Згідно з фінансовим звітом за 2023 рік, чистий прибуток підприємства склав 836,6 тис. грн. Як результат, прогнозована сума видатків в цілому на підвищення кваліфікації персоналу складатиме:

$$\text{Прогнозована сума} = 2950 * 2\%/100\% = 50,0 \text{ (тис. грн.)} \quad (3.1)$$

Таким чином, сума, необхідна для оплати (5600 грн.), є меншою за витрати, які може понести підприємство (50,0 тис. грн.), тому підприємство має достатньо коштів для навчання персоналу на курсах підвищення кваліфікації. Таким чином, запропоновані заходи з удосконалення управління розвитком людських ресурсів на підприємстві сприятимуть підвищенню задоволеності працівників роботою та підвищенню ефективності формування і використання людських ресурсів на ТОВ «Фарба Сервіс Україна».

Витрати на впровадження заходів щодо управління персоналом ТОВ «Фарба Сервіс Україна» представлені в табл. 3.9.

Таблиця 3.9 - Витрати на впровадження запропонованих заходів щодо удосконалення управління розвитком персоналом ТОВ «Фарба Сервіс Україна»

| Заходи                                                                                     | Кількість витрачених коштів на 2024 рік, грн. |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| Організація міжнародних заходів по обміну досвідом (он лайн)                               | 5800,00                                       |
| Організація проведення практичних занять, ділових ігор, семінарів-практикумів, конференцій | 2200,00                                       |
| Організація проведення виїзних занять                                                      | 3800,00                                       |
| Курси з підвищення кваліфікації                                                            | 5600,00                                       |
| Разом:                                                                                     | 17400,00                                      |

У таблиці 3.9 відображено планові витрати на реалізацію запропонованих заходів з удосконалення управління розвитком людських ресурсів ТОВ «Фарва Сервіс Україна» у 2024 році.

Відповідно до таблиці 3.9, що відображає заплановані витрати на розвиток людських ресурсів ТОВ «Фарба Сервіс Україна» у 2023 році, організація цих заходів забезпечить системний та комплексний підхід до розвитку людських ресурсів у компанії. Серед обраних напрямків-організація міжнародних заходів з обміну досвідом (Zoom), воркшопів, ділових ігор, семінарів, тренінгів, конференцій, екскурсій та курсів підвищення кваліфікації. Загальна сума витрат на ці заходи склала 17 400,00 грн.

Ці витрати є інвестицією в людський капітал, який є важливим ресурсом компанії. Планування таких витрат свідчить про те, що компанія орієнтується на підвищення рівня кваліфікації та компетенцій своїх працівників, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності та стійкості підприємства в сучасних ринкових умовах. Загалом, заплановані витрати демонструють високе почуття відповідальності компанії за якість своєї робочої сили та її готовність інвестувати в професійний та особистий розвиток своїх працівників для досягнення стратегічних цілей.

У разі успішної реалізації цих заходів компанія може розраховувати на збільшення чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) на 2%.

Таким чином, у 2023 році чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ТОВ «Фарба Сервіс Україна» буде:

$$\text{ЧД } 2024 = 2449,9 + (2449,9 \times 0,02) = 2498,99 \text{ (тис. грн).} \quad (3.2)$$

При умові, що витрати від операційної та звичайної діяльності торговельного підприємства в 2024 році залишаться на рівні 2023 року. Витрати, що пов'язані з підвищення ефективності управління персоналом відобразатиметься в складі інших витрат. Тобто, сума інших витрат у 2024 році складе:

$$47,7 + 17,4 = 65,1 \text{ тис. грн.} \quad (3.3)$$

Нами проведена прогнозна оцінка ефективності запропонованих заходів у ТОВ «Фарба Сервіс Україна» ми проведемо у таблиці 3.10.

Таблиця 3.10 - Оцінка ефективності запропонованих заходів у ТОВ «Фарба Сервіс Україна»

| Стаття                                                         | 2023 рік, тис. грн. | 2024 рік (прогноз), тис. грн. |
|----------------------------------------------------------------|---------------------|-------------------------------|
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 112 458,80          | 112 996,70                    |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)   | 48606,6             | 49006,4                       |
| Інші операційні витрати                                        | 63514,7             | 63514,7                       |
| Валовий прибуток                                               | 63852,2             | 63990,3                       |
| Фінансовий результат до оподаткування                          | 1020,2              | 1038,9                        |
| Чистий прибуток (збиток)                                       | 836,6               | 875,4                         |

Таким чином, можна констатувати, що в результаті впровадження ефективних адміністративних заходів щодо удосконалення управління людським персоналом у ТОВ «Фарба Сервіс Україна» збільшить свій прибуток до 875,4 тис. грн, тобто на 38,8 тис. грн. Тобто, проведені заходи зможуть підвищити фінансово-економічні показники діяльності.

### **3.3 Мотиваційний механізм як чинник удосконалення управління людським потенціалом**

Мотивація працівників має значний вплив на ресурсний потенціал компанії. Адже людські ресурси є невід'ємною частиною цього потенціалу і найбільшим активом для будь-якої організації сьогодні.

Представимо обґрунтування доцільності формування мотиваційного механізму з метою підвищення результативності управління людським потенціалом.

Формування мотиваційного механізму є ключовим аспектом підвищення результативності управління ресурсним потенціалом в організації. Обґрунтування доцільності цього процесу можна розглянути з декількох важливих аспектів:

1. Оптимізація використання ресурсів: Мотиваційний механізм сприяє більш ефективному використанню ресурсів, таких як людські, фінансові, матеріальні та інформаційні ресурси. Правильно мотивовані працівники намагаються використовувати ресурси максимально ефективно, зменшуючи витрати та підвищуючи продуктивність.

2. Залучення та утримання кваліфікованих кадрів: В умовах сучасної конкуренції на ринку праці, мотивація є одним з основних чинників, який впливає на залучення та утримання талановитих працівників. Наявність ефективного мотиваційного механізму підвищує привабливість організації як роботодавця та знижує рівень плинності кадрів.

3. Підвищення продуктивності праці: Мотивація є потужним стимулом для підвищення продуктивності праці. Коли працівники відчують задоволення від своєї роботи і бачать чіткий зв'язок між своїми зусиллями і винагородою, вони працюють більш ефективно і продуктивно.

4. Створення позитивного корпоративного клімату: Ефективний мотиваційний механізм сприяє формуванню позитивної атмосфери в колективі, підвищує рівень взаємодії та співпраці між працівниками. Це, в свою чергу, веде до покращення загальних результатів діяльності організації.

5. Підтримка інновацій та розвитку: Мотиваційний механізм може стимулювати працівників до генерації нових ідей, покращення процесів та

впровадження інновацій. Це сприяє розвитку організації і її здатності адаптуватися до змін на ринку.

6. Підвищення конкурентоспроможності організації: Організації, що ефективно управляють своїм ресурсним потенціалом через мотивацію персоналу, мають більші шанси на успіх у конкурентній боротьбі. Це дозволяє їм швидше реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та краще використовувати свої внутрішні можливості.

Таким чином, формування мотиваційного механізму є не лише доцільним, але й необхідним кроком для забезпечення високої результативності управління ресурсним потенціалом організації, що в кінцевому підсумку впливає на її загальний успіх.

Процес формування мотиваційного механізму складається з декількох етапів, кожен з яких вимагає чіткої послідовності управлінських дій. Ось основні етапи цього процесу:

1. Аналіз поточного стану:

✓ оцінка наявної системи мотивації: вивчення існуючих мотиваційних інструментів та практик в організації. Оцінка їх ефективності та впливу на продуктивність працівників.

✓ визначення потреб і очікувань персоналу: збір даних про потреби, очікування та фактори, що впливають на мотивацію співробітників (через опитування, інтерв'ю, аналіз результатів діяльності тощо).

2. Визначення цілей мотиваційного механізму:

✓ встановлення стратегічних цілей: формування мотиваційного механізму має відповідати загальним цілям організації, таким як підвищення продуктивності, зниження плинності кадрів, поліпшення якості роботи тощо.

✓ визначення конкретних цілей для кожного рівня організації: цілі можуть варіюватися залежно від рівня працівників (керівництво, середній менеджмент, виконавчий персонал).

3. Розробка мотиваційної стратегії:

✓ вибір мотиваційних інструментів: вибір конкретних мотиваційних

методів і засобів, які будуть використовуватися для досягнення поставлених цілей (матеріальні винагороди, кар'єрний ріст, соціальні пільги, навчання і розвиток тощо).

- ✓ розробка програм стимулювання: створення програм мотивації, що враховують індивідуальні потреби та особливості різних груп працівників.

#### 4. Впровадження мотиваційного механізму:

- ✓ комунікація змін: інформування персоналу про нові мотиваційні заходи та програми, пояснення їх цілей та очікуваних результатів.

- ✓ навчання менеджерів: підготовка керівників до впровадження та підтримки нової системи мотивації, розвиток їх навичок в управлінні мотивацією.

#### 5. Моніторинг та оцінка ефективності:

- ✓ збір зворотного зв'язку: регулярний збір зворотного зв'язку від працівників щодо ефективності нових мотиваційних заходів.

- ✓ оцінка результатів: аналіз впливу мотиваційного механізму на ключові показники діяльності організації (продуктивність, плинність кадрів, задоволеність роботою тощо).

#### 6. Коригування та вдосконалення механізму:

- ✓ аналіз недоліків: виявлення та аналіз можливих недоліків або проблем в реалізації мотиваційного механізму.

- ✓ коригування стратегії: внесення змін до мотиваційної стратегії на основі отриманих результатів та зворотного зв'язку з працівниками.

Ця послідовність дій допомагає забезпечити систематичний та ефективний підхід до формування мотиваційного механізму, який відповідає як потребам організації, так і очікуванням її працівників.

Успішний мотиваційний механізм створить міцний фундамент для розвитку ТОВ «Фарба Сервіс Україна» та досягнення її стратегічних цілей у майбутньому.

На початку розробки мотиваційного механізму доцільно визначити, які саме професійні мотиви є рушійними для працівників ТОВ «Фарба Сервіс

Україна». Для цього нами проведено оцінювання ролі професійних мотивів працівників за 10-ти бальною шкалою (табл. 3.11).

Таблиця 3.11 – Роль професійних мотивів робітників та їх оцінка в ТОВ «Фарба Сервіс Україна» (бали)

| Група респондентів                      | Рівень оплати праці | Соціальний статус, кар'єрне зростання | Уникнення покарань | Задоволеність від роботи | Самореалізація | Разом |
|-----------------------------------------|---------------------|---------------------------------------|--------------------|--------------------------|----------------|-------|
| Працівники адміністративних підрозділів | 10                  | 10                                    | 8                  | 9                        | 10             | 47    |
| Головні спеціалісти                     | 10                  | 9                                     | 7                  | 8                        | 9              | 43    |
| Робітники                               | 10                  | 7                                     | 6                  | 7                        | 7              | 37    |
| Разом                                   | 30                  | 26                                    | 21                 | 24                       | 26             | 127   |
| У середньому по мотивах, %              | 23,6                | 20,5                                  | 16,5               | 18,9                     | 20,5           | 100,0 |

Зрозуміло, що основною професійною мотивацією для всіх груп учасників є розмір заробітної плати (30,0%). Найменш мотивуючим мотивом є уникнення покарання (16,5%). Мотиви соціального статусу, кар'єри та самореалізації є однаково сильними (20,5%). Розробка системи ключових показників ефективності (КРІ) лежить в основі ефективного механізму. Визначивши найбільш підходящі КРІ, можна створити систему оцінки та винагороди, яка відображатиме внесок працівника в загальний успіх компанії. Система КРІ для оцінки ефективності роботи співробітників повинна включати (табл. 3.12).

Таблиця 3.12 – КРІ для оцінки роботи персоналу в системі мотиваційного механізму ТОВ «Фарба Сервіс Україна»

| Назви показників                           | Індикатор                                                                                                                               |
|--------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Продуктивність                             | Завдання по досягненню конкретного рівня виробництва або обслуговування на одного працівника: виконання планів робіт та плану продажів. |
| Виконання завдань, досягнення цілей роботи | Відсоток виконаних робіт у встановлені терміни, якість виконання робіт, відгуки клієнтів.                                               |
| Участь в розвитку бізнесу                  | Кількість поданих пропозицій, реалізованих ініціатив, рівень активності на обговореннях та співпраці.                                   |
| Розвиток компетенцій                       | Кількість завершених навчальних курсів, оцінка підвищення кваліфікацій, участь у конференціях та тренінгах.                             |

Далі слід сформулювати мотиваційну формулу, яка використовується для розрахунку змінної частини винагороди, з урахуванням визначених КРІ. Для спрощення прикладу розрахунку мотиваційної (змінної) частини винагороди обмежимося показниками продуктивності праці. Визначимо критерії для формули заробітної плати на основі продуктивності праці на одного працівника (планове виконання) (табл. 3.13).

Таблиця 3.13 – Частка виконання плану та коригуючі коефіцієнти для визначення формули змінної частини оплати плати

| Відсоток виконання плану | Коефіцієнт   | Зміст коефіцієнта                               |
|--------------------------|--------------|-------------------------------------------------|
| менше 50 %               | Неприпустимо | -                                               |
| 51–89 %                  | 0,5          | Низький рівень                                  |
| 90–100 %                 | 1            | Досягнення цільового значення (виконання плану) |
| 101–120 %                | 1,2          | Лідерство                                       |
| понад 120 %              | 1,5, 2 або 1 | Агресивне управління, лідерство                 |

Для відповідних посад мають бути визначені наступні ключові показники ефективності (КРІ), наприклад КРІ 1 - відсоток виконання бізнес-плану; КРІ 2 - відсоток виконання плану продажів. Для того, щоб визначити, як обрані КРІ впливають на змінну частину заробітної плати, необхідно скоригувати їх вагу. Наприклад, для КРІ 1 (відсоток виконання бізнес-плану) вагу (вплив на змінну частину заробітної плати) слід встановити на рівні 50%.

Щоб розрахувати змінну частину його зарплати, візьмо приклад майстра виробництва, менеджера операційного рівня. (табл. 3.14).

Таблиця 3.14 – Розрахунок змінної частини оплати плати (мотиваційна картка менеджера залу)

| Методика дій                                                                                                  | Фактичне значення                                      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| 1. Визначення посади                                                                                          | Менеджер залу                                          |
| 2. Визначення ключового показника ефективності (КРІ) для посади і ваги, виходячи з поставлених цілей (плану). | КРІ <sub>1</sub> – виконання плану роботи, вага – 50 % |
| 3. Визначення порядок розрахунку показника                                                                    | Факт / план x 100%                                     |
| 4. Розподіл відсотка виконання показника, значення коефіцієнта показника і визначення змісту його значення.   | Відсоток виконання плану 95 %. Коефіцієнт 1.           |
| 5. Формування формули мотивації                                                                               | Посадовий оклад * 1 * 0,5 = 3Ч <sub>сп</sub>           |

Таким чином, ключові показники ефективності можуть бути використані для вимірювання та аналізу різних аспектів діяльності працівників і визначення їх внеску в досягнення цілей компанії. Мотиваційні механізми, розроблені на основі KPI, можуть допомогти покращити управління трудовими ресурсами як складовою людського потенціалу ТОВ «Фарба Сервіс Україна».

## ВИСНОВКИ

Адміністративне управління людськими ресурсами є важливою складовою загального управління підприємством. Ефективне управління дозволяє максимально використовувати потенціал працівників, розподіляти завдання відповідно до їхніх навичок і кваліфікації, що підвищує загальну продуктивність підприємства. Адміністративне управління людськими ресурсами є критично важливим для забезпечення стабільної та ефективної роботи підприємства, його стійкого розвитку та конкурентоспроможності.

ТОВ «Фарба Сервіс Україна» пропонує побутові та професійні лакофарбові матеріали, малярний інструмент, в тому числі для промислових об'єктів. Основний вид діяльності – виробництво фарб, лаків і подібної продукції, друкарської фарби та мастик.

Дослідженнями встановлено, що товарооборот підприємства зріс на 92365,5 тис. грн. В ТОВ працює 99 осіб. А товарооборот на 1 робітника зріс в 4,9 рази. Щодо основних засобів, то показник фондоозброєності в 2023 р. порівняно з 2021 р. зріс на 76,35%. При рості фондоозброєності та збільшенні продуктивності праці в 4,91 рази можна стверджувати про інтенсивне використання основних засобів підприємства. Рівень фондовіддачі зріс в 2,78 рази, що свідчить про ефективне використання основних засобів.

Проведені в роботі розрахунки свідчать, що сума доходів перевищують суму витрат. За рахунок цього ТОВ в 2023 р. має чистий прибуток у сумі 836,6 тис. грн., тоді як за 2021 рік прибуток становив 184,9 тис. грн. Така тенденція відбулася в результаті збільшення доходів підприємства в 5,62 рази, а витрат в 5,53 рази. За рахунок таких тенденцій рівень рентабельності скоротився на 0,43 пункта відсотка.

Нами встановлено, що в динаміці спостерігається тенденція до збільшення чисельності робітників. Найбільша тенденція до збільшення спостерігається по адміністративному персоналу в 2023 році порівняно з 2022 роком на 20%. Забезпеченість менеджерами щорічно зростає. Зокрема, в 2022 році порівняно з

2021 роком на 7,46%, а в 2023 році порівняно з 2022 роком на 4,17%. В результаті аналізу якісного складу людських ресурсів за статтю встановлено, що найбільша частка припадає на чоловіків 84,85 % в 2023 році при наявності жінок – 15,15%.

Нами досліджено показники стану та руху робочої сили. В результаті визначено, що коефіцієнт обороту по прийому знизився на 0,007 ум.од, причиною цього стало збільшення середньооблікової чисельності робітників на 12 чоловіки або на 13,79%, тоді як кількість прийнятих робітників на роботу за рік не змінилася. Коефіцієнт обороту по вибуттю скоротився на 0,0129 ум. од., причиною цього стало зростання кількості звільнених працівників протягом року на 1 чоловіка або на 50 %. Коефіцієнт плинності кадрів також має тенденцію до зменшення на 0,0129 ум. од. і в 2023 році склав 0,0101. Причиною цього стало те, що кількість звільнених працівників протягом року за власним бажанням склала 1 особу, що становить 50 %, тоді як середньооблікова чисельність робітників зростає. Коефіцієнт постійності персоналу збільшився на 0,0489 ум. од.

Варто констатувати, що за аналізуємий термін відбулося підвищення продуктивності праці на 905 тис. грн. Причиною цього стало збільшення виручки від реалізації на 92365,5 тис. грн. Зростання продуктивності праці є позитивним і свідчить про ефективне використання людського персоналу. При цьому темпи росту продуктивності праці перевищують темпи росту оплати праці. Така тенденція є позитивною, і свідчить, що підприємство дотримується основного принципу організації оплати праці.

Серед недоліків існуючої системи розвитку персоналу ТОВ «Фарба Сервіс Україна» можна відзначити: існуючі традиційні методи розвитку персоналу недостатньо ефективні, не має сучасних програм підготовки, перепідготовки; відсутність нематеріальної мотивації; низька ступінь задоволеності співробітників системою стимулювання праці; відсутність кадрового резерву, неефективне планування чисельності персоналу.

Для вирішення виявлених проблем пропонуються наступні заходи щодо вдосконалення системи підвищення кваліфікації: переглянути зміст навчальних

програм на відповідність їх утримання потреб робочого місця; збільшити кількість семінарів серед керівних працівників та фахівців з курсу «психологія взаємовідносин та етика поведінки керівника»; впровадити систему дистанційного навчання.

В рамках вдосконалення управління розвитком персоналу запропоновано створення на робочих місцях умов, що сприяють реалізації професійно - кваліфікаційного потенціалу, розвиток систем наставництва та кар'єрного зростання. Запропоновано програму адаптації персоналу в ТОВ «Фарба Сервіс Україна» та шляхи її реалізації. За трьома сценаріями в роботі змодельовано, та розрахунково доведено доцільність інвестування в розвиток персоналу. Таким чином, запропоновані заходи виявилися економічно вигідними, принесуть ТОВ «Фарба Сервіс Україна» прибуток та вирішать проблеми, що були виявлені під час дослідження.

Отже, для того, щоб зробити процес управління кар'єрою ротаційного персоналу максимально ефективним, слід вжити таких організаційних заходів. Створення спеціальних ротаційних позицій у штатному розкладі кожного підрозділу, що приймає систему ротації; створення горизонтальних або вертикальних кар'єрних сходів з урахуванням особливостей співробітників і потреб кожного підрозділу; формалізація процесу оцінки персоналу і зміни позицій в ієрархії.

Завдяки запропонованим заходам щодо управління та адміністрування розвитком персоналу підприємство може збільшити ефективність своєї роботи, знизити витрати, підвищити задоволеність працівників і збільшити свою конкурентоспроможність на ринку. Управління розвитком персоналу стає не просто функцією внутрішнього управління, але і стратегічним інструментом досягнення успіху в умовах постійних змін і викликів на сучасному бізнес-ландшафті.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Hnatenko I., Rubezhanska V. Architectonics of the concept of the national labour market regulation. *Менеджмент*. 2018. № 1(27). С. 79–90.
2. Hryvkiivska S., Polishchuk N., Salkova I., Kucher L. Human Capital in the Formation of Efficiency of Enterprises Activity. *European Journal of Sustainable Development*. 2019. No.8 (3). Pp. 499–509.
3. Levchenko O. Prospects for development of labour potential of industrial cluster on the basis of social responsibility. Strategies for sustainable socio-economic development and mechanisms their implementation in the global dimension: collective monograph: in 3 Vol. / ed. M. Bezpartochnyi. – Sofia : St. Grigorii Bogoslov, 2019. - Vol. 3. P. 89-98.
4. Sakhno A., Hryvkiivska O., Salkova I., Kucher L. Evaluation of the Efficiency of Enterprises by the Method of Analysis of Functioning Environment. *Journal of Environmental Management and Tourism*. 2019. Vol. X. No. 3 (35). Pp. 499-507.
5. Unravelling leadership potential: conceptual and measurement issues. Sophie I. M. Bouland-van Dam, Janneke K. Oostrom, François S. De Kock, Anton F. Schlechter & Paul G. W. Jansen. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 2021. P. 206–224. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/1359432X.2020.1787503> (дата звернення: 20.01.2024).
6. Гаран О. Формування кадрового резерву. *Праця і Закон*. 2021. № 1. С. 18–19.
7. Гуменюк Р. П. Оцінювання розвитку управлінського потенціалу підприємства. *Specialized and multidisciplinary scientific researches: collection of scientific paper with proceedings of the international scientific and practical conference, Amsterdam, Desember 11, 2020. Amsterdam, 2020. P. 95–97.*
8. Демидова М.М. Напрями покращення мотиваційного менеджменту в

аграрних підприємствах. *Ефективна економіка*. 2019. №1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6922> (дата звернення 26.03.2024).

9. Дуляба Н., Озарчук К. Особливості формування системи управління персоналом підприємств у сучасних умовах. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 3. С. 165–170. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/39\\_2020\\_ukr/29.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/39_2020_ukr/29.pdf). (дата звернення: 12.12.2023).

10. Ефективне управління персоналом. URL: <https://euromd.com.ua/post-8164-efektivne-upravlinnya-medichnimi-zakladami-mozhливosti-mis>. (дата звернення: 12.12.2023).

11. Кизим С.В., Лищенко М.О. Особливості управління кадровим потенціалом та удосконалення компетенцій працівника у медичній установі. *Сучасні управлінські та соціально-економічні аспекти розвитку держави, регіонів та суб'єктів господарювання в умовах трансформації публічного управління*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. Одеський національний політехнічний університет. (5 листопада 2020). Одеса, 2020. С. 28–30. URL: [https://economics.opu.ua/files/science/admin\\_men/2020/tezy.pdf](https://economics.opu.ua/files/science/admin_men/2020/tezy.pdf) (дата звернення: 12.07.2024).

12. Кизим С.В., Лищенко М.О. Оцінка ефективності діяльності персоналу в лікарняних закладах. *Маркетинг XXI століття: виклики змін*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 25-річчю заснування кафедри маркетингу і комерційної діяльності ХДУХТ, 8–10 жовтня 2020 р. / редкол. : О. І. Черевко [та ін.]. Х. : ХДУХТ, 2020. С.32–34.

13. Король С.Я., Польовик Є.В. Діджиталізація економіки як фактор професійного розвитку. *Modern Economics*. 2019. № 18 (2019). С. 67–73.

14. Лищенко М.О. Аналітичний інструментарій визначення основних показників рентабельності. *Економічна аналітика: сучасні реалії та прогностичні можливості*: зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф; 19 квітня 2019 р., / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана», Київ: КНЕУ, 2019. С. 181–183. URL: [http://irbis.kneu.edu.ua/cgi-bin/ecgi64/cgiirbis\\_64.exe?LNG=&C21COM=2&I21DBN=ELIB&P21DBN=ELIB](http://irbis.kneu.edu.ua/cgi-bin/ecgi64/cgiirbis_64.exe?LNG=&C21COM=2&I21DBN=ELIB&P21DBN=ELIB)

[&Z21ID=11451290NM3P3335617&Image\\_file\\_name=CONF\\_EL%5CEk\\_analityk\\_a\\_suchasn\\_realiyi\\_prohnostych\\_mozhlyvosti\\_19.pdf](#) (дата звернення: 12.07.2024).

15. Мартусенко І.В., Шкварук Д.Г. Механізм формування кадрової політики підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. Випуск 37. С. 328-334.

16. Махначова Н.М. Чинники та фактори впливу на ефективність використання трудових ресурсів підприємства. *Економіка і суспільство*. № 8. 2017. URL: [http://economyandsociety.in.ua/journal/8\\_ukr/54.pdf](http://economyandsociety.in.ua/journal/8_ukr/54.pdf). (дата звернення: 12.0.2024).

17. Мащенко А.В. Особливості управління та адміністрування розвитком персоналу в організаціях: матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет- конференції «Тенденції та перспективи розвитку науки і освіти в умовах глобалізації»: Зб. наук. праць. Переяслав, 2022. Вип. 87. С. 46 – 48.

18. Сахненко О. І. Управління розвитком людського потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. №5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7903> (дата звернення 09.02.2024).

19. Симоненко Є.О. Теоретичні аспекти управління людськими ресурсами на підприємстві. *Стратегічні пріоритети розвитку бухгалтерського обліку, аудиту та оподаткування в умовах глобалізації*: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Суми, 16 листопада 2023 р.) / за ред. проф. Назаренка О.В. Суми: СНАУ, 2023. С. 232-234.

20. Симоненко Є.О. Формування пропозицій щодо управління людськими ресурсами підприємства. *Управління розвитком соціально-економічних систем*: Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 21-22 березня 2024 року). Харків: ДБТУ. Ч. 2. 2024. С. 529-532.

21. Стефанишин Л.С. Теоретико-методичні основи застосування партисипативного управління. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2019. № 3. С. 160–166.

22. Турчіна С.Г., Мащенко А.В. Теоретичні аспекти управління та адміністрування розвитком персоналу сільськогосподарського підприємства матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Підприємництво та бізнес-адміністрування в умовах діджиталізації» (01-28 лютого 2023 р.) м. Харків. Харківський національний університет міського господарства ім. О.М. Бекетова URL: <http://www.ojs.kname.edu.ua> (дата звернення: 12.02.2024).

23. Цветкова А. 10 принципів системи мотивації персоналу. URL: <http://www.avtomoika.com/articles/personal/motiv.html> (дата звернення: 27.05.2024).

24. Чижик І. І., Коваленко-Марченкова Є. В., Зозуля Н. В. Підвищення ефективності управління кадровим потенціалом підприємств. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. Вип. 3. С. 98-101.

25. Шаповалова О.М., Чепа Ю.В. Аналіз раціонального використання трудових ресурсів. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/16521/1/298-Shapovalova-511-512.pdf> (дата звернення: 20.04.2024).

26. Якімова Н. С., Марценюк О. В., Мойсєєва В. О. Удосконалення системи розвитку персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск 32. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/743/714> (дата звернення 20.04.2024).