

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ  
ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

**ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ  
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА**

**на тему: «ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ  
ПІДПРИЄМСТВА»**

**здобувача освіти за ОС «бакалавр»  
денної форми навчання**

**галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»  
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»  
освітньо-професійна програма «МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ»**

**НЕМІША ЛЮБОМИРА БОГДАНОВИЧА**

**Науковий керівник:  
к.е.н., доцент Герасименко О.О.**

Рекомендовано до захисту  
на засіданні кафедри менеджменту  
інноваційної та інвестиційної діяльності  
протокол № 15 від 15.06.2022

Завідувач кафедри  
\_\_\_\_\_ д.е.н., професор Ситницький М. В.

Київ – 2022

**Київський національний університет імені Тараса Шевченка**  
**Економічний факультет**  
**Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності**

*"Затверджую"*

Завідувач кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, д.е.н. **Ситницький М.В.**  
«08» листопада 2021 р.

**ЗАВДАННЯ**  
**на кваліфікаційну роботу бакалавра**  
**здобувача освіти за ОС «бакалавр» денної форми навчання**  
**галузь знань 07 «Управління та адміністрування»**  
**спеціальність 073 «Менеджмент»**  
**освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій»**  
**НЕМІША ЛЮБОМИРА БОГДАНОВИЧА**

- 1. Тема роботи:** ефективність управління персоналом підприємства затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 08.11.2021, протокол № 4.
- 2. Строк завершення роботи:** 01.06.2022
- 3. Підсумковий передзахист роботи:** 27.05.2022
- 4. Предмет дослідження:** теоретичні та практичні аспекти управління персоналом торговельного підприємства.
- 5. Об'єктом дослідження** виступають соціально-економічні відносини, котрі виникають у процесі управління персоналом ТОВ «ВЕЛЕТТА ТРЕЙД».
- 6. Мета і завдання дослідження:**

**Мета** – узагальнення теоретико-методичних засад, аналіз прикладних аспектів оцінювання ефективності управління персоналом підприємства та розроблення на цій основі пропозицій щодо її підвищення.

**Завдання:**

  - 6.1. Визначити сутність та концептуальні підходи ефективності управління персоналом підприємства;
  - 6.2. Узагальнити домінанти виміру ефективності управління персоналом в сучасних умовах;
  - 6.3. Навести організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «Велетта трейд»;

- 6.4. Провести аналіз системи управління персоналом;
- 6.5. Здійснити оцінювання ефективності процесів управління персоналом;
- 6.6 Розробити напрямки підвищення ефективності управління персоналом ТОВ «ВЕЛЕТТА ТРЕЙД».

**Науковий керівник**

к.е.н., доцент

Герасименко Оксана Олександрівна

**Здобувач освіти**

Неміш Любомир Богданович

### Календарний план виконання завдання

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання	Відмітка керівника про виконання
1.	Вибір теми бакалаврської роботи	жовтень 2021	
2.	Затвердження теми бакалаврської роботи	листопад 2021	
3.	Розробка плану виконання роботи і узгодження його з науковим керівником	листопад - грудень 2021	
4.	Пошук інформаційних та наукових джерел для написання першого розділу, робота над першим розділом	грудень 2021 - лютий 2022	
5.	Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	лютий - березень 2022	
6.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом	березень - квітень 2022	
7.	Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	квітень 2022	
8.	Підготовка третього (конструктивного) розділу	квітень-травень 2022	
9.	Попередній передзахист роботи.	09.05.2022	
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	травень 2022	
11.	Підсумковий передзахист роботи Остаточне затвердження змісту та структури роботи.	27.05.2022	
12.	Усунення зауважень, що були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	травень 2022	
13.	Завершення написання роботи	01.06.2022	
14.	Перевірка роботи на плагіат	червень 2022	
15.	Зовнішнє рецензування бакалаврської роботи	червень 2022	
16.	Рекомендація бакалаврської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	червень 2022	

**Науковий керівник**

к.е.н., доцент

Герасименко Оксана Олександрівна

**Здобувач освіти**

Неміш Любомир Богданович

## Графік консультацій

Дата консультації	Консультант	Зміст консультації	Підпис консультанта
12.11.2022	к.е.н., доцент Герасименко О.О.	Узгодження теми з науковим керівником	
19.11.2022	к.е.н., доцент Герасименко О.О.	Узгодження завдання на виконання роботи. Визначення мети та цілей дослідження	
26.11.2022	к.е.н., доцент Герасименко О.О.	Розробка плану роботи. Консультації з приводу підбору інформації для написання роботи	
24.01.2022	к.е.н., доцент Герасименко О.О.	Визначення теоретичної та методичної бази дослідження	
31.01.2022	к.е.н., доцент Герасименко О.О.	Формування бібліографічного списку за проблематикою дослідження, остаточне узгодження плану роботи	
07.02.2022	к.е.н., доцент Герасименко О.О.	Розгляд попереднього варіанту першого розділу	
21.03.2022	к.е.н., доцент Герасименко О.О.	Розгляд попереднього варіанту другого розділу	
04.04.2022	к.е.н., доцент Герасименко О.О.	Узгодження структури та змісту третього розділу	
18.04.2022	к.е.н., доцент Герасименко О.О.	Розгляд попереднього варіанту третього розділу	
02.05.2022	к.е.н., доцент Герасименко О.О.	Опрацювання висновків роботи	
09.05.2022	к.е.н., доцент Герасименко О.О.	Розгляд загального варіанту роботи	
23.05.2022	к.е.н., доцент Герасименко О.О.	Узгодження кінцевого варіанту роботи після доопрацювання зауважень	

**Науковий керівник**

к.е.н., доцент

**Здобувач освіти**

Герасименко Оксана Олександрівна

Неміш Любомир Богданович

## ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1. Ефективність управління персоналом: сутність та концептуальні підходи	5
1.2. Домінанти виміру ефективності управління персоналом в сучасних умовах	12
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ I	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ (на прикладі ТОВ «ВЕЛЕТТА ТРЕЙД»)....19	
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Велетта трейд»	19
2.2. Аналіз системи управління персоналом	25
2.3. Оцінювання ефективності процесів управління персоналом	28
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ II	34
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ВЕЛЕТТА ТРЕЙД»	35
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ III	49
ВИСНОВКИ	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	52

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Розвиток сучасних підприємств передбачає дотримання ефективності за використанням основних засобів, оборотних активів, власного та позикового капіталу, а також ефективності управління персоналом підприємства. Для сучасних підприємств притаманними є проблеми забезпечення ефективності управління персоналом, оскільки більшість підприємств не спроможні забезпечити ефективно підбір персоналу, його адаптацію та навчання, мотивації та оплати праці, оцінювання персоналу та забезпечення розвитку корпоративної культури.

Як наслідок, відбувається зниження рівня вмотивованості працівників та ефективності і результативності діяльності, ефективності управління підприємством, що обумовлює необхідність вдосконалення механізму управління персоналом за рахунок здійснення об'єктивної оцінки ефективності управління для досягнення стратегічних та тактичних цілей, що й зумовило вибір теми.

Проблеми ефективності управління персоналом підприємства, розробки теоретико-методичних підходів забезпечення та виміру ефективності управління персоналом відображені в роботах вітчизняних і закордонних вчених, серед яких: Гавкалова Н.Л., Герасименко Г.В., Дідур К.М., Дудукало Г.О., Зіновська С.І., Климчук А.О., Крамаренко А.В., Крушельницька О.В., Лобінцева В.В., Ляшов Д.О., Мажник Л.О., Мельничук Д.П., Михайлова Л.І., Новікова М.М., Олійник О.С., Осіпова А.Ю., Продіус О.І., Сафарова Р. В., Янковська Л.А. та ін. Значну увагу вченими приділено питанням сутності ефективності управління персоналом, факторам впливу на ефективність та методикам оцінки ефективності управління персоналом. Водночас існує необхідність розвитку теоретичних, методичних і практичних підходів оцінки ефективності управління персоналом для забезпечення діяльності сучасних підприємств. Недостатня теоретична та методична розробленість даної

проблеми, дискусійність підходів визначили вибір теми, мету та завдання дослідження.

**Мета дослідження** – узагальнення теоретико-методичних засад, аналіз прикладних аспектів оцінювання ефективності управління персоналом підприємства та розроблення на цій основі пропозицій щодо її підвищення.

В роботі поставлено такі завдання:

- визначити сутність та концептуальні підходи ефективності управління персоналом підприємства;
- узагальнити доміанти виміру ефективності управління персоналом в сучасних умовах;
- навести організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «Велетта трейд»;
- провести аналіз системи управління персоналом;
- здійснити оцінювання ефективності процесів управління персоналом;
- розробити напрямки підвищення ефективності управління персоналом ТОВ «ВЕЛЕТТА ТРЕЙД».

**Об'єктом дослідження** виступають соціально-економічні відносини, котрі виникають у процесі управління персоналом ТОВ «ВЕЛЕТТА ТРЕЙД».

**Предмет дослідження** – теоретичні та практичні аспекти управління персоналом торговельного підприємства.



# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Ефективність управління персоналом: сутність та концептуальні підходи

Ефективність управління персоналом підприємством передбачає дослідження теоретико-методологічного забезпечення у контексті методологічної площини з'ясування сутності ефективності управління персоналом підприємства, об'єкта та суб'єкта, а також функцій та принципів. Поняття «ефективність управління персоналом», на нашу думку, доцільно досліджувати як синергія двох вихідних понять «ефективність управління» та «управління персоналом» (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Синергія поняття «ефективність управління персоналом» \*

\* Розроблено автором

Ефективністю управління являється економічна категорія, яка відображає вклад управлінської діяльності у результативність керуючої системи та характеризується різними показниками, як об'єкту управління, так і власної управлінської діяльності (суб'єкт управління) [61, с. 101]. Тобто, ефективність управління – це якісна характеристика управління підприємством, що передбачає результативність діяльності підприємства за рахунок здійснення управлінської діяльності.

Узагальнення підходів до визначення сутності поняття «управління персоналом» наведено у додатку А. Вчені до визначення сутності поняття «управління персоналом», що може бути трансформоване до сутності поняття «ефективність управління персоналом» використовують переважно діяльнісний підхід, процесний підхід, комплексний підхід, системний підхід.

Діяльнісний підхід до визначення сутності поняття «управління персоналом» визначає дане поняття як діяльність, тобто сукупність управлінських та інших дій. На думку Дідур К.М., управління персоналом об'єднує діяльність, «що полягає в наборі, управлінні та забезпеченні керівництвом людей, які працюють в самому підприємстві, займаються питаннями, пов'язаними з компенсацією, наймом, управлінням, організаційним розвитком, безпекою, благополуччям, мотивацією, управлінням та підготовкою кадрів» [28, с. 125-126]. Погоджуємося з визначенням Михайлової Л.І.: «управління персоналом – це сукупність механізмів, принципів, форм і методів взаємодії при формуванні, розвитку та діяльності персоналу організації, що реалізується як ряд взаємопов'язаних напрямків та видів діяльності» [48, с.87].

Прихильники процесного підходу визначають управління персоналом наступним чином: Грідін О. В. – «системний і безперервний процес» [25, с. 229], Коренюк П., Усикова О. – «багатогранний і складний процес» [36, с. 67], Рульєв В. А., Гуткович С. О., Мостенська Т. Л. – «системно організований процес» [66, с. 12]. Академічний тлумачний словник визначає процес як «сукупність послідовних дій, засобів, що спрямовані на досягнення певного

наслідку» [72], тому частина вчених, що є прихильниками процесного підходу не оперують поняттям «процес». До них належать Крушельницька О.В. та Мельничук Д.П. [40, с. 16], Морозова М. Е. [50, с. 122].

Комплексний підхід до визначення сутності поняття «управління персоналом» передбачає визначення досліджуваної категорії як певну сукупність. Янковська Л.А. визначає управління персоналом як «сукупність методів, способів і форм управління персоналом» [81, с. 6], проте популярнішим серед науковців є системний підхід. Гурченков О.П., Гусаріна Н.В. вважають управління персоналом «сукупність наступних елементів: організаційної структури управління підприємством, сукупності регулюючих діяльність підприємства документів короткострокової, середньострокової та довгострокової дії (методичних рекомендацій, методик інструкцій, баз даних та ін.) які визначають механізм дії системи» [26, с. 67]. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. вважали управління персоналом як систему пов'язаних між собою організаційно-економічних та соціальних заходів, що спрямовані на створення умов нормального розвитку і використання потенціалу робочої сили в масштабах підприємства [40, с. 16]. Мирошніченко Ю. В., Молчанова Т. С. у авторському визначенні вказують на необхідність системності управління персоналом, а саме управління персоналом визначають як «побудову комплексу взаємопов'язаних підсистем, які направлені на вирішення тактичних та стратегічних проблем управління» [47, с. 47]. Перелік підсистем управління персоналом наводить Іванова О. Ю. [33, с. 173].

Комплексний та системний підхід до визначення сутності поняття «управління персоналом» поєднали Продіус О.І., Лобінцева В.В., визначивши управління персоналом наступним чином: «комплексна система адміністративно-управлінських, правових, організаційно-економічних та особистісних факторів, способів, методів впливу на персонал заради підвищення ефективності, конкурентоспроможності і прибутковості підприємств» [64, с. 58].



Рис. 1.2. Підсистеми управління персоналом підприємства [33, с. 173]

На нашу думку, управління персоналом не слід обмежувати способами, методами впливу на персонал, оскільки управлінські рішення не обмежуються впливом суб'єкта управління на об'єкта управління. При цьому об'єктом управління можуть виступати як сукупні ресурси підприємства, так і персонал підприємства. Герасименко Г. В. вважає, що система управління персоналом повинна бути націлена на узгодження та оптимізацію інтересів різних сторін соціально-трудова відносин - роботодавця та найманих працівників [20, с. 142].

Таким чином, сформувався розуміння управління персоналом як поняття, що визначає взаємопов'язаних напрямків та видів діяльності при формуванні, розвитку та діяльності персоналу заради досягнення цілей існування підприємства і особистих цілей персоналу.

Визначення поняття «ефективність управління персоналом» знаходимо у науковому доробку Крамаренко А. В. [37], Семенов В. Ф., Нечевої Н. В. [71], Подольської О.В., Оберемок В.В. [62], Лисюк В.Ю. [42] (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1

Узагальнення підходів до визначення сутності поняття «ефективність управління персоналом»

Автор	Визначення
Крамаренко А. В. (2014)	В рамках економічного підходу ефективність управління персоналом визначається з точки зору витрат на нього, згідно з цільовим підходом – ефективність детермінується ступенем досягнення цілей підприємства,
	комбінований підхід – є поєднанням перших двох підходів. результат діяльності системи управління персоналом, який за рівнем досягнення стратегічних і оперативних цілей корелює з балансом інтересів зацікавлених сторін і витраченим на це засобам [37, с. 6]
Дудукало Г. О. (2015)	комплекс пов'язаних економічних, організаційних і соціально-психологічних методів, котрий забезпечують ефективність трудової діяльності і конкурентоспроможності підприємств [30, с. 57]
Семенов В. Ф., Нечева Н. В. (2017)	діяльність, що спрямована на результативне використання трудових ресурсів компанії [71, с. 257]
Подольська О.В., Оберемок В.В. (2018)	вагомий фактор економічного успіху сучасних установ, інструмент, котрий використовують для підвищення ефективності і результативності роботи персоналу та соціально-орієнтоване управління, що спрямоване на кожного окремого робітника з метою вдосконалення його трудової мотивації і задоволення потреб через систему матеріального заохочення [62, с. 287]
Лисак В.Ю. (2021)	характеристика якості, корисності управління людським капіталом підприємства на основі рівня розвитку його активів та здатність забезпечувати не лише ефект у вигляді економічної вигоди для підприємства, а також проводити вдосконалення організації виробництва шляхом впровадження організаційних інновацій, спрямованих на удосконалення системи управління персоналом підприємств та збільшення соціальної вигоди для працівників [42, с. 225]

Серед наведених визначень варто відмітити підхід Семенова В. Ф., Нечевої Н. В., які визначають «ефективність управління персоналом» з позиції діяльнісного підходу, що відповідає сутності управління персоналом. Дудукало Г. О. визначає ефективність управління персоналом як «комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних та соціально-психологічних

методів...» [30, с. 57], що також не відповідає сутності ефективності як складової цього поняття.

Подольська О.В., Оберемок В.В. не вважають ефективність управління персоналом окремим явищем, що вимагає дослідження та управлінських дій і розглядають його лише як важливий фактор економічного успіху підприємства [62, с. 287], тобто складову системи економічної ефективності підприємства. Погоджуємося з визначенням Лисака В.Ю. [42, с. 225], який вважає ефективність управління персоналом підприємства як характеристику якості, корисності управління, що відповідає сутності ефективності управління підприємством.

В науковій літературі дискусійними є складові ефективності управління персоналом. Першим є підхід до виокремлення економічної та соціальної ефективності управління персоналом, його підтримують [43, с. 545; 41;44, с. 91; 49, с. 74].

Економічний, організаційний і соціальний складники ефективності управління персоналом підприємства виділяють Семенов В. Ф., Нечева Н. В. [71, с. 257], Лисак В.Ю. [42, с. 225], Харчевнікова Л. С. [76, с. 357], Вакуленко Т. В. [10, с. 469], Пожуєва Т. О. [63, с. 120]. Такий підхід можна вважати найбільш поширеним (типовим). Незначні коригування у складові ефективності управління персоналом запропонувала Шульгіна Т. С., виділивши економічний, організаційну та соціально-психологічну складові [80, с. 110].

Крамаренко А. В. до типового переліку складових ефективності управління персоналом підприємства додає цільову ефективність, яка «визначається рівнем досягнення стратегічних та оперативних цілей» [37, с. 7].

Гавкалова Н. Л. виокремлює наступні складові ефективності управління персоналом: «економічна, соціальна, інноваційно-інвестиційна, організаційна ефективності та ефективність інтелектуалізації праці» [14, с. 12], що є найбільшим переліком та актуалізує увагу на інноваційно-

інвестиційній складові діяльності сучасних підприємств та інтелектуалізації праці, в тому числі з управління персоналом підприємства.

Таким чином, в основу визначення сутності ефективності управління персоналом підприємства має бути закладена економічна, соціально-психологічна, організаційна, цільова та інноваційно-інвестиційна ефективності управління персоналом.

Концептуальні основи управління персоналом підприємства та його ефективності передбачають такі функції:

- планування – тобто визначення планових показників чисельності та ефективності управління персоналом, а також постановка цілей, розробка дій та заходів, які забезпечать ефективність управління персоналом;

- організація – це постановка завдань перед кожним працівником для забезпечення ефективності діяльності підприємства та досягнення цільових показників;

- керівництво;

- контроль – це встановлення відхилень від цільових (планових) показників;

- регулювання – коригування робіт та заходів, які забезпечать ефективність управління персоналом.

Отже, ефективність управління персоналом – це якісна характеристика управління підприємством, що передбачає досягнення стратегічних та оперативних цілей розвитку підприємства і відповідає сукупності інтересів зацікавлених сторін і затраченим на це засобам.

## **1.2. Домінанти виміру ефективності управління персоналом в сучасних умовах**

Вимір ефективності управління персоналом слід вважати обов'язковою компонентою процесу управління персоналом підприємства, оскільки за допомогою виміру ефективності управління персоналом реалізуються контрольна та регулююча функції управління персоналом, а також частково функція планування. У вітчизняній науковій літературі оцінку ефективності управління персоналом розуміють як «системний, чітко формалізований процес, що спрямовано на вимірювання затрат та вигод, пов'язаних із програмами діяльності управління персоналом та для зіставлення їх результатів із підсумками базового періоду, із результатами конкурентів і з цілями підприємства» [65, с. 178; 73, с. 586; 9, с. 67].

Методичний інструментарій оцінювання ефективності управління персоналом є дуже варіативним та може містити один з методів чи їх поєднання: анкетування та тестування, інтерв'ю, аналіз документів, динамічний, експертно-аналітичний, аналітично-розрахунковий, порівняння, статистичний, структуризація, групових оцінок, системний аналіз, проблем [19, с. 30-31].

Узагальнення різних підходів до виміру ефективності управління персоналом (рис. 1.3.) дає змогу зробити висновок про наявність спрощеного підходу, коли визначають один або декілька показників та наявність складнішого підходу, що передбачає розрахунок системи показників ефективності управління персоналом.

Узагальненим показником ефективності діяльності персоналу прийнято вважати продуктивність праці як відношення обсягу реалізації послуг та чисельності працівників.



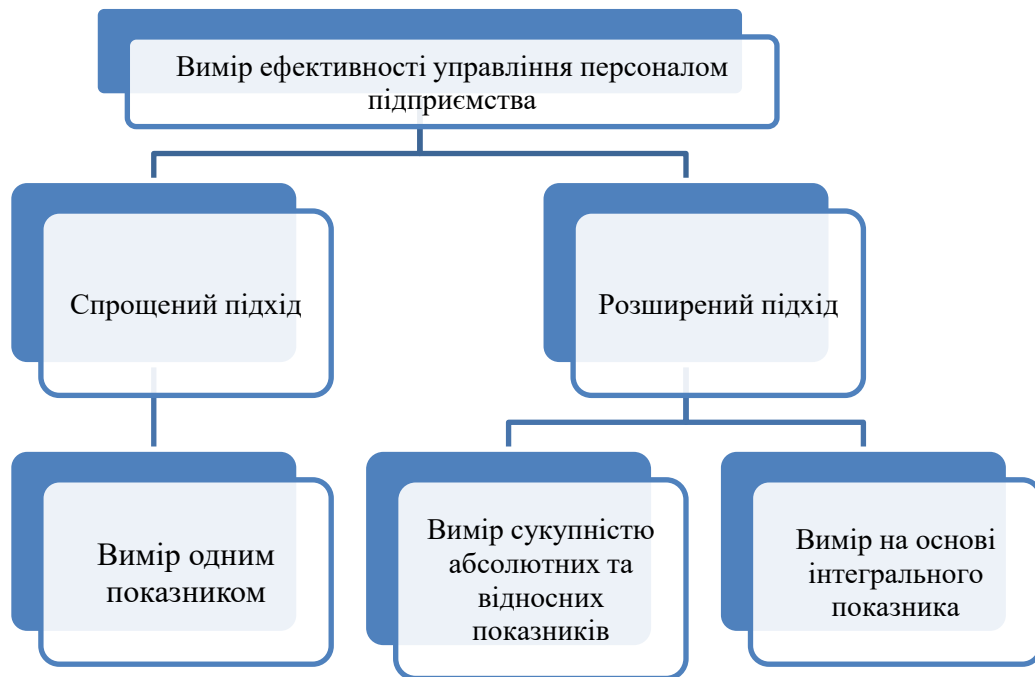


Рис. 1.3. Підходи до виміру ефективності управління персоналом підприємства\*

\*Побудовано автором

Визначено особливості різних підходів до виміру ефективності управління персоналом підприємством:

1. Розрахунок окремих показників ефективності управління персоналом підприємства. Чухліб В. Є. та Шитікова Л.В. пропонують визначати показники: ефект від навчання персоналу з подальшим сумісництвом професій, ефект від змін плинності кадрів, ефект від змін продуктивності праці, сумарний ефект [78, с. 93; 79, с. 177], проте такий перелік показників не можна вважати інформативним для оцінки ефективності управління персоналом.

Аналіз ефективності системи управління персоналом підприємства Адлер О.О. та Яворська К.Л. проводять аналіз як за абсолютними показниками (собівартість реалізованої продукції, прибуток, середньорічна чисельність працівників, управлінські витрати, загальний фонд оплати праці), так і за відносними показниками, які об'єднані у три групи: показники

продуктивності праці, показники економічності діяльності персоналу, показники соціального поліпшення [1, с. 104].

Ровенська В. В. та Федічева В. В. пропонують визначати показники за чотирма групами: продуктивність праці, поліпшення якості продукції та послуг, витрати на персонал, рівень задоволеності персоналу [65, с. 179]; Вакуленко Т. В. – п'ятьма групами: показники діяльності підприємства в цілому, фінансові показники затрат на персонал, показник структури персоналу, показники результативності роботи персоналу підприємства, показники ефективності управління персоналом за окремими напрямками діяльності [10, с. 470-471]

Ю. Г. Одегов, К. Х. Абдурахманов, Л. Р. Котова пропонують систему ключових показників ефективності служби управління персоналом на основі фінансових показників та локальних показників за напрямками управління персоналом (рис. 1.4).

<b>Ключові показники ефективності витрат на персонал</b>		<b>Цільові показники підприємства</b> (фінансові, маркетингові, у сфері розвитку персоналу)
<b>Фінансові показники</b>		Відсоток затрат на утримання персоналу у обсязі виручки підприємства Фонд оплати праці у обсязі виручки підприємства. Фонд оплати праці в прибутку. Фонд оплати праці у загальних витратах для утримання персоналу. Виконання бюджету для утримання служби управління персоналом. Виручка у розрахунку на одного співробітника. Прибуток у розрахунку на одного співробітника.
<b>Локальні показники за напрямками управління персоналом</b>		
<b>Підбір персоналу</b>		Відсоток вакансій, що закриті зовнішніми кандидатами. Відсоток вакансій, що закриті за рахунок внутрішніх переведень. Середній строк заповнення вакансії. Середня вартість заповнення вакансії. Виконання плану за найманням (щомісячного, річного). Чисельність кандидатів, яких рекомендовано для роботи співробітниками підприємства.
<b>Адаптація персоналу</b>		Відсоток співробітників, котрі успішно закінчили строк випробування. Індекс лояльності співробітників.
<b>Навчання - персоналу</b>		Відсоток вивчених співробітників. Відсоток затрат на навчання персоналу у обсязі виручки. Кількість годин навчання на одного співробітника. Затрати на навчання на одного співробітника. Середня вартість однієї години навчання. Доля витрат на навчання у загальній сумі витрат на персонал.

<b>Кадровий резерв і просування</b>	Відсоток співробітників, котрі зробили просування у кар'єрі. Відсоток замінів. Відсоток плинності кадрів серед резервістів. Відсоток зарахованих до кадрового резерву.
<b>Мотивація та оплата праці</b>	Середня заробітна плата на одного співробітника. Відсоток витрат на соціальний пакет в загальній сумі затрат на персонал. Відповідність ринковому рівню заробітної плати. Використання бюджету на програми нематеріальної мотивації.
<b>Закріплення</b>	Відсоток плинності персоналу на підприємстві. Відсоток плинності серед ключових співробітників підприємства.
<b>Оцінювання</b>	Відсоток співробітників, що оцінюються. Відсоток співробітників, які успішно пройшли оцінювання.
<b>Розвиток корпоративної культури</b>	Відсоток затрат на розвиток корпоративної культури у обсязі виручки підприємства. Відсоток затрат на розвиток корпоративної культури у загальній сумі витрат на персонал. Відповідність корпоративної культури стратегічним цілям.

Рис. 1.4. Система ключових показників ефективності служби управління персоналом [55, с. 71]

Такий підхід використовують міжнародні компанії та агенції. Так, Інституту Саратоги оприлюднив найпоширеніші показники ефективності управління персоналом (HR-metrics): вартість добору персоналу (cost per hire), час закриття вакансій по категоріях (time to fill), плинність кадрів (turnover rate), ФОП в обороті компанії (total earnings in revenue), оборот на одного співробітника (revenue per employee), додана вартість на людський капітал (human capital value added), повернення до інвестицій у людський капітал (human capital return on investment) [9, с. 71]. Наведені показники не набули поширення у вітчизняній практиці оцінки ефективності управління персоналом та її науковому обґрунтуванні, проте варто запровадити застосування для виміру ефективності управління персоналом.

2. Розрахунок інтегрального показника на основі окремих одиночних показників ефективності управління персоналом підприємства. Прихильником такого підходу є Продіус О.І., Лобінцева В.В. [64, с. 61], які побудували власний інтегральний показник на основі узагальнення методик оцінювання ефективності управління персоналу інших вчених [30, 70]; Гетьман О. О. та Чабан Л. І. пропонують розраховувати коефіцієнт

ефективності системи управління персоналом на основі одиничних показників та з урахуванням розробленої ними моделі (рис. 1.4).

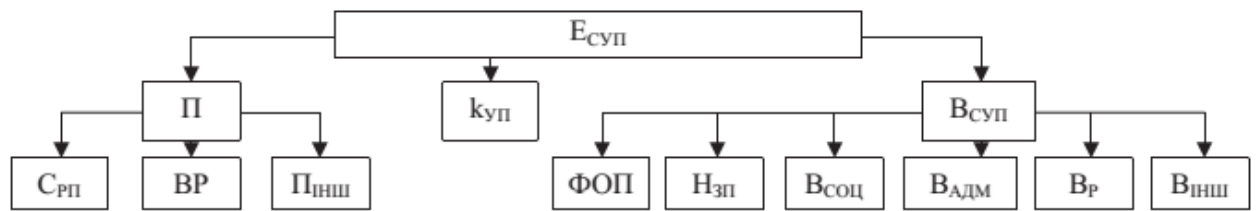


Рис. 1.4. Модель оцінки ефективності системи управління персоналом [24, с. 28]

Коефіцієнт ефективності системи управління персоналом ( $E_{СУП}$ ) слід обчислити за формулою (1.1):

$$E_{СУП} = \frac{\Pi \times K_{УП}}{B_{СУП}}$$

де  $\Pi$  – отримуваний прибуток,  $K_{УП}$  – ступінь участі персоналу в отриманні прибутків підприємством,  $B_{СУП}$  – витрати на персонал.

Витрати на персонал визначаються за формулою (1.2):

$$B_{СУП} = \text{ФОП} + \text{НЗП} + \text{ВСОЦ} + \text{ВАДМ} + \text{ВР} + \text{ВІНШ}$$

де  $\text{ФОП}$  – фонд оплати праці;  $\text{НЗП}$  – нарахування на заробітну плату всього персоналу;  $\text{ВСОЦ}$  – соціальні витрати на персонал;  $\text{ВАДМ}$  – адміністративні витрати;  $\text{ВР}$  – витрати на розвиток персоналу;  $\text{ВІНШ}$  – інші витрати на удосконалення системи управління персоналом.

Прибуток для потреб оцінки ефективності системи управління персоналом обчислюється за формулою (1.3):

$$\Pi = \text{ВР} - \text{СРП} + \text{ПІНШ}$$

де  $\text{ВР}$  – виручка від реалізації продукції (послуг);  $\text{СРП}$  – собівартість реалізованої продукції (послуг);  $\text{ПІНШ}$  – інші прибутки.

Отже, коефіцієнт ефективності системи управління персоналом має такий остаточний вигляд:

$$E_{СУП} = \frac{(\text{ВР} - \text{СРП} + \text{ПІНШ}) \times K_{УП}}{\text{ФОП} + \text{НЗП} + \text{ВСОЦ} + \text{ВАДМ} + \text{ВР} + \text{ВІНШ}}$$

Розрахунок інтегрального показника на основі групових показників ефективності управління персоналом підприємства зустрічаємо у працях Крамаренко А. В. [38]. Визначення одиничних показників ефективності управління персоналом відбувається за економічною складовою, мотиваційною складовою, процесами управління персоналом, складовою навчання/розвиток [38, с. 159; 39, с. 96]. Інтегральний показник обґрунтовують Семенов В. Ф. та Нечева Н. В. на основі семи індикаторів, які розраховані на основі 24 коефіцієнтів (додаток Б). Інтегральний показник ефективності управління персоналом в такому разі визначається за формулою 1.4 та порівнюють з граничними значеннями, що наведені у табл. 1.2:

$$I = 0,12 I_{\text{відб}} + 0,15 I_{\text{квал}} + 0,25 I_{\text{еф}} + 0,14 I_{\text{мот}} + 0,08 I_{\text{умпр}} + 0,10 I_{\text{інф}} + 0,16 I_{\text{навч}}$$

де  $I_{\text{відб}}$  – індикатор відбору персоналу;  $I_{\text{квал}}$  – індикатор кваліфікації персоналу;  $I_{\text{еф}}$  – індикатор ефективності роботи персоналу;  $I_{\text{мот}}$  – індикатор мотивації персоналу;  $I_{\text{умпр}}$  – індикатор створення умов праці;  $I_{\text{інф}}$  – індикатор інформаційного забезпечення;  $I_{\text{навч}}$  – індикатор розвитку і навчання персоналу. [69, с. 174].

Таблиця 1.2

Шкала оцінювання рівня інтегрального індикатора ефективності управління персоналом [69, с. 186]

Рівень ефективності управління	Діапазон значень інтегрального показника
Мінімальний	[0,0 - 0,2]
Низький	[0,2 - 0,4]
Середній	[0,4 - 0,6]
Високий	[0,6 - 0,8]
Максимальний	[0,8 - 1,0]

Отже, домінантами виміру ефективності управління персоналом в сучасних умовах є потреба керівництва чи інших зацікавлених осіб у отриманні об'єктивної та неупередженої інформації про ефективність управління персоналом підприємства. У разі необхідності виміру одного з аспектів ефективності управління персоналом доцільно здійснювати оцінку економічного, соціального чи організаційного аспектів, проте у разі

необхідності комплексного виміру ефективності управління персоналом доцільно застосовувати вимір із застосуванням оцінки чисельності персоналу, структури персоналу, якісного складу персоналу, руху персоналу та інтегрального індикатора (показника, коефіцієнта) ефективності управління персоналом.

## **ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ I**

Управління персоналом – взаємопов'язані напрямки та види діяльності при формуванні, розвитку та діяльності персоналу для досягнення цілей підприємства та особистісних цілей персоналу.

В основу визначення сутності ефективності управління персоналом підприємства має бути закладена економічна, соціально-психологічна, організаційна, цільова та інноваційно-інвестиційна ефективності управління персоналом. Ефективність управління персоналом – це якісна характеристика управління підприємством, що передбачає досягнення стратегічних та оперативних цілей розвитку підприємства і відповідає сукупності інтересів зацікавлених сторін і затracеним на це засобам.

Методичний інструментарій оцінювання ефективності управління персоналом є дуже варіативним та може містити один з методів чи їх поєднання: анкетування та тестування, інтерв'ю, аналітично-розрахунковий, аналіз документів, групових оцінок, експертно-аналітичний, динамічний, порівняння, статистичний, системний аналіз, структуризація проблем.

У разі необхідності виміру одного з аспектів ефективності управління персоналом доцільно здійснювати оцінку економічного, соціального чи організаційного аспектів, проте у разі необхідності комплексного виміру ефективності управління персоналом доцільно застосовувати вимір із застосуванням оцінки чисельності персоналу, структури персоналу, якісного складу персоналу, руху персоналу та інтегрального індикатора (показника, коефіцієнта) ефективності управління персоналом.

**РОЗДІЛ 2**  
**АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ**  
**УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**  
**(на прикладі ТОВ «ВЕЛЕТТА ТРЕЙД»)**

**2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності  
ТОВ «Велетта трейд»**

Товариство з обмеженою відповідальністю «Велетта Трейд» (далі – ТОВ «Велетта Трейд») займається господарською діяльністю з 06.08.2015 р. Головний офіс компанії зареєстровано за адресою: 01042, місто Київ, вул. Академіка Філатова, будинок 10-А, офіс 3/39. Код ЄДРПОУ: 39936347 [31].

Основний вид діяльності:

– 47.77 Роздрібна торгівля годинниками та ювелірними виробами в спеціалізованих магазинах.

Інші статутні види діяльності:

– 46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту

– 46.48 Оптова торгівля годинниками та ювелірними виробами

– 82.30 Організування конгресів і торговельних виставок

– 47.19 Інші види роздрібною торгівлі в неспеціалізованих магазинах

– 47.29 Роздрібна торгівля іншими продуктами харчування в спеціалізованих магазинах

– 47.59 Роздрібна торгівля меблями, освітлювальним приладдям та іншими товарами для дому в спеціалізованих магазинах

– 47.61 Роздрібна торгівля книгами в спеціалізованих магазинах

– 47.71 Роздрібна торгівля одягом у спеціалізованих магазинах

– 47.72 Роздрібна торгівля взуттям і шкіряними виробами в спеціалізованих магазинах

- 47.91 Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу інтернет
- 47.99 Інші види роздрібної торгівлі поза магазинами.

ТОВ «Велетта Трейд» здійснює діяльність у відповідності з положеннями Статуту і чинного законодавства України. Товариство володіє, користується і розпоряджається майном, яке належить йому, має власний баланс, поточні й інші рахунки, круглу печатку, штампи, бланки із найменуванням підприємства, емблему, власний товарний знак.

В своїй діяльності ТОВ «Велетта Трейд» керується Конституцією України, міжнародними актами, на обов'язковість яких надано згоду Верховною Радою України, Законами України, підзаконними нормативними актами, Статутом, рішеннями Загальних зборів, рішеннями органів управління Товариства та внутрішніми локальними актами Товариства.

Згідно зі статтею 4 Статуту ТОВ «Велетта Трейд» основною метою та предметом діяльності є отримання прибутку від здійснення підприємницької діяльності для задоволення інтересів учасників товариства, створення умов для розвитку конкуренції і забезпечення управління економічними методами.

Предметом діяльності ТОВ «Велетта Трейд» є торговельна діяльність, що пов'язана з торгівлею годинниками та ювелірними виробами в спеціалізованих магазинах. Компанія застосовує метод прямого продажу: від виробника до споживача. Основною перевагою прямого продажу є безпосередній контакт з замовником і максимальна адаптація товару до його вимог. Оптові та роздрібні посередники не забезпечують належного асортименту та підвищують ціну товарів за рахунок оренди, витрат на складування та транспортування.

Основними відділами ТОВ «Велетта Трейд» є: адміністративний відділ, фінансовий відділ, виробничий відділ, інженерно-технічний відділ, торговельний відділ (відділ продажу) та відділ постачання, планово-економічний відділ, склад, відділ кадрів, бухгалтерія. Засновником, кінцевим бенефіціаром та керівником є Куклінський М. О.



Економічна характеристика діяльності ТОВ «Велетта трейд» визначається на основі показників економічного аналізу та розрахунку показників фінансової стійкості, ліквідності, ділової активності, рентабельності.

Оцінка фінансової стійкості ТОВ «Велетта Трейд» (табл. 2.1) вказує, що товариство має достатньо власного капіталу, оскільки покриває за рахунок нього понад половину всіх активів. Показники автономності, фінансового ризику, фінансової залежності, фінансової стабільності, маневреності власного капіталу, перебувають у межах нормативних значень.

Таблиця 2.1

Оцінка фінансової стійкості ТОВ «Велетта Трейд» за 2019-2021 рр.

Показник	Нормативне значення	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Відхилення (+/-)	
					2020-2019 роки	2021-2020
Коефіцієнт автономії (незалежності) (Кавт.)	К авт.>0,5	0,51	0,57	0,64	0,06	0,07
Коефіцієнт фінансової залежності (Кф.з.)	Кф.з.=2	2,01	2,14	2,57	0,13	0,43
Коефіцієнт фінансового ризику (Кф.р.)	Кф.р.=1	1,17	1,15	1,56	-0,02	0,41
Коефіцієнт маневреності власного капіталу (Кман.)	Кман.>0,1	0,29	0,3	0,39	0,01	0,09
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу (Ккон.)	К кон.<0,5	0,49	0,53	0,56	0,04	0,03
Коефіцієнт фінансової стабільності (Кстаб.)	К стаб.>1	1,34	1,27	1,77	-0,07	0,5
Коефіцієнт фінансової стійкості (Кст.)	Кст.=0,85-0,90	0,81	0,83	0,84	0,02	0,01

Коефіцієнт концентрації позикового капіталу та фінансової стійкості вказує про незначне перевищення власного капіталу, проте динаміка показників фінансової стійкості є позитивною та вказує на посилення фінансової стійкості ТОВ «Велетта Трейд» у 2020-2021 рр.

Оцінка ліквідності ТОВ «Велетта Трейд» (табл. 2.2) вказує, що товариство має надлишок поточної ліквідності, тобто має можливість за

допомогою оборотних активів профінансувати поточні зобов'язання у обсязі, що перевищує їх вартість у 1,70-1,78 разів.

Таблиця 2.2

## Оцінка ліквідності ТОВ «Велетта Трейд» за 2019-2021 рр.

Показник	Нормативне значення	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Відхилення (+/-)	
					2020-2019	2021-2020
Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття) (К п.л.)	К п.л. = 1-1,5	1,70	1,77	1,78	-0,07	0,01
Коефіцієнт швидкої ліквідності (Кш.л.)	Кш.л. > 1	1,69	1,68	1,74	-0,01	0,06
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Ка.л.)	Ка.л. = 0,2-0,35	0,30	0,28	0,29	-0,02	0,01

Коефіцієнт швидкої ліквідності підтверджує можливість ТОВ «Велетта Трейд» за допомогою найбільше ліквідних оборотних коштів (грошових коштів і їх еквівалентів, фінансових інвестицій і дебіторської заборгованості) профінансувати поточні зобов'язання у обсязі, що перевищує їх вартість у 1,69-1,74 разів. Таким чином, можемо стверджувати про надлишок швидкої ліквідності.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності підтверджує можливість ТОВ «Велетта Трейд» за допомогою грошових коштів профінансувати поточні зобов'язання у обсязі 28-30%, що відповідає нормативному значенню показника. Відповідно, грошових коштів товариство має достатньо проти оборотних активів, які товариство має надлишок. Показники ліквідності також відповідають нормативам і мають позитивну динаміку у 2020-2021 рр., що свідчить про зміцнення ліквідності компанії.

Оцінка ділової активності ТОВ «Велетта Трейд» на основі показників оборотності активів та заборгованості (табл. 2.3). Оборотність активів товариства збільшилася майже у два рази (з 356 днів до 739 днів), що вказує на погіршення руху активів товариства та нерівномірність збільшення чистого доходу від реалізації продукції та середньорічної вартості активів.

## Оцінка ділової активності ТОВ «Велетта Трейд» за 2019-2021 рр.

Показник	Нормативне значення	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Відхилення (+/-)	
					2020-2019	2021-2020
Оборотність активів (коефіцієнт трансформації) (Кт.)	Збільш.	350	355,6	739,2	5,6	383,6
Коефіцієнт оборотності обігових коштів (Ко.)	Збільш.	350	355,6	739,2	5,6	383,6
Період одного обороту обігових коштів (Чо.)	Зменш.	1,04	1,01	0,49	-0,03	-0,52
Коефіцієнт оборотності запасів (Ко.з.)	Збільш.	120,9	121,5	132,5	0,64	11
Період одного обороту запасів (Чз.)	Зменш.	3,02	2,96	2,71	-0,06	-0,25
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (Кд.з.)	Збільш.	181,6	238,1	402,7	56,51	164,6
Період погашення дебіторської заборгованості (Чд.з.)	Зменш.	2,01	1,51	0,89	-0,50	-0,62
Період погашення кредиторської заборгованості (Чк.з.)	Зменш.	187,3	254,6	422,1	67,30	167,5
Коефіцієнт оборотності власного капіталу (Кв.к.)	Збільш.	20,80	21,51	22,89	0,71	1,38

Чистий дохід від реалізації продукції, товарів і послуг збільшився у 2019 р. до 20,08 млн грн, у 2020 р. – до 22,02 млн грн, що стало основою причиною підвищення ділової активності товариства. Збільшення періоду оборотності у 2020-2021 рр. було характерним і для запасів, кредиторської заборгованості, що вказує на погіршення платіжної дисципліни на підприємстві та погіршення іміджу серед постачальників сировини і матеріалів. Період погашення дебіторської заборгованості ТОВ «Велетта Трейд» зменшився у 2020-2021 рр., що вказує на швидке інкасування дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги, що відповідає особливостям роздрібною торгівлі ювелірними виробами.

Ступінь ефективності діяльності ТОВ «Велетта Трейд» визначено на основі показників рентабельності, а саме рентабельність активів, власного

капіталу, виробничих фондів, реалізованої продукції за різними базовими показниками. За даними розрахунків рентабельності, наведених у табл. 2.4. можна визначити загальну ефективність діяльності підприємства, оскільки всі розраховані показники набули додатних значень, тобто товариство отримувало чистий прибуток (70 тис. грн у 2020 р. та 107 тис. грн у 2021 р.), валовий прибуток та прибуток від операційної діяльності.

Таблиця 2.4

## Оцінка рентабельності ТОВ «Велетта Трейд» за 2019-2021 рр.

Показник	Нормативне значення	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Відхилення (+/-)	
					2020-2019	2021-2020
Рентабельність активів за чистим прибутком (Ra.)	Збільш.	0,32	0,25	0,47	-0,07	0,22
Рентабельність власного капіталу (Rв.к.)	Збільш.	0,5	0,52	0,74	0,02	0,22
Рентабельність виробничих фондів (Rф.)	Збільш.	0,24	0,24	0,36	0	0,12
Рентабельність реалізованої продукції за прибутком від реалізації (RqВП)	Збільш.	0,7	0,75	0,76	0,05	0,01
Рентабельність реалізованої продукції за прибутком від операційної діяльності (RqОП)	Збільш.	0,7	0,74	0,76	0,04	0,02
Рентабельність реалізованої продукції за чистим прибутком (RqЧП)	Збільш.	0,5	0,52	0,57	0,02	0,05

У 2020-2021 рр. відбулося збільшення ефективності діяльності товариства, оскільки рентабельність активів, рентабельність власного капіталу збільшилася на 22 в.п., порівняно з 2019 р. – 10 в.п. Рентабельність реалізованої продукції збільшилася за всіма базовими показниками, що підтверджує ефективність діяльності ТОВ «Велетта Трейд».

Отже, проаналізувавши загальні характеристики економічного стану ТОВ «Велетта Трейд» бачимо, що підприємство протягом 2019-2021 рр. мало

абсолютну фінансову стійкість, що характеризує гарантовану платоспроможність підприємства, а також ліквідність та рентабельність.

## **2.2. Аналіз системи управління персоналом**

Стосовно системи управління персоналом на ТОВ «Велетта Трейд» реалізовується як сукупність взаємозв'язаних елементів, які спрямовані на досягнення загальної мети діяльності товариства, а саме отримання прибутку від здійснення підприємницької діяльності для задоволення інтересів учасників товариства. Оскільки нами проведений аналіз економічного стану та рентабельності ТОВ «Велетта Трейд» у 2020-2021 рр. вказує на формування чистого прибутку, то можна зробити висновок про досягнення основної мети системи управління персоналом.

Управління персоналом ТОВ «Велетта Трейд» забезпечується взаємодією керуючої системи та керованої системи.

Керуюча система (суб'єкт) ТОВ «Велетта Трейд» – це система органів управління і управляючих працівників з певними обсягами своєї діяльності, компетенцією і специфікою функцій, що виконуються. Керуюча система ТОВ «Велетта Трейд» репрезентована лінійними керівниками, котрі розробляють комплекс економічних і організаційних заходів по управлінню персоналом. До складу органів управління ТОВ «Велетта Трейд» відноситься директор (Куклінський М. О.), завідувач торгівельним відділом, завідувач виробництвом, головний бухгалтер, головний інженер, завідувач складом та начальник відділу кадрів, а також комерційний директор.

Підпорядкованість відповідних організаційних структур (відділів) та лінійних керівників на ТОВ «Велетта Трейд» наведена на рис. 2.1.

Наведемо функції та завдання органів управління відповідно до своїх посадових обов'язків:

1) директор – загальне керівництво процесом функціонування та розвитку системи управління, прийняття управлінських рішень щодо управління персоналом підприємства на всіх рівнях; забезпечення виконання завдань та досягнення цілей, передбачених статутом ТОВ «Велетта Трейд»;

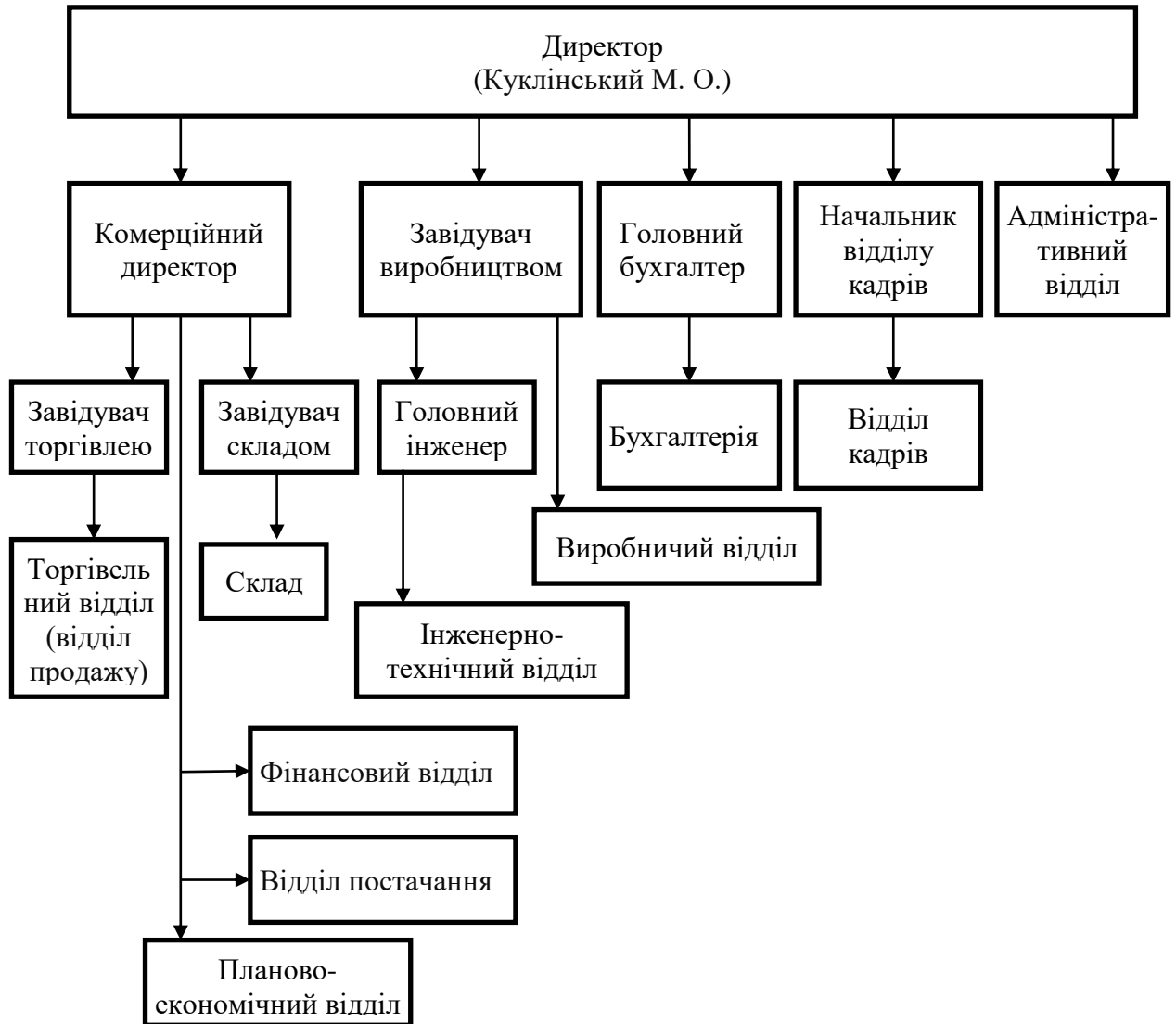


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Велетта Трейд» \*

\*Побудовано автором за даними ТОВ «Велетта Трейд»

2) завідувач виробництвом – забезпечення виробничого процесу, розстановка кадрів для оптимізації діяльності, контроль за дотриманням санітарно-гігієнічних норм та правил техніки безпеки;

3) завідувач торгівлею – забезпечення торгівлі, розстановка кадрів для оптимізації торговельної діяльності з урахуванням обсягів торгівлі, контроль

за дотриманням санітарно-гігієнічних норм та правил техніки безпеки, правил роботи з готівковими та безготівковими платежами;

4) головний бухгалтер – контроль за веденням бухгалтерського обліку оплати праці та інших платежів персоналу та своєчасним поданням звітності до державних органів, а також сплати податків та відрахувань єдиного соціального внеску за персоналом;

5) завідувач складом відповідає за правильність приймання, зберігання та відпуску матеріальних цінностей, тари та своєчасне її повернення, а також розстановку кадрів для забезпечення складської діяльності;

6) начальник відділу кадрів відповідає за підбір персоналу, його професійну відповідність, відповідає за правильність оформлення кадрової документації, наказів по прийому, звільненню та переміщенню персоналу, табелювання робочого часу працівників. Додатково начальник відділу кадрів відповідальний за своєчасність оформлення та подання звітності з праці до державних органів (Печерська районна в місті Києві державна адміністрація, Головне управління ДПС у м.Києві, Головне управління статистики у м.Києві).

Керована система (об'єкт) ТОВ «Велетта Трейд» – це система соціально-економічних відносин з приводу відтворення й використання персоналу.

Метою системи управління персоналом на ТОВ «Велетта Трейд» є наймання висококваліфікованих працівників, регулярне підвищення їх професійного рівня і створення сприятливих умов праці для забезпечення конкурентоспроможності, стабільності і надійності ТОВ «Велетта Трейд». Розуміючи всю важливість наявності в ТОВ «Велетта Трейд» висококваліфікованих фахівців, складність і великі витрати на їх навчання компанія керується передовими методами і практиками управління персоналу для мотивації співробітників компанії на довготривалу і якісну роботу. Кадрова політика ТОВ «Велетта Трейд» заснована на наступних принципах: прозорість, послідовність і комплексність методів роботи,

дотримання справедливості, соціальної відповідальності і вимог трудового законодавства.

Головним завданням системи управління персоналом на ТОВ «Велетта Трейд» є:

- встановлення необхідності певних категорій персоналу у перспективі у відповідності зі стратегією розвитку компанії, аналіз існуючих бізнес-процесів і плановий підхід у формуванні штатного розкладу.
- застосування новітніх методів пошуку, відбору і комплекс заходів для професійної, організаційної і соціальної адаптації персоналу.
- оцінка забезпеченості підприємства спеціалістами необхідної кваліфікації і організація проведення оцінки рівня знань і навичок і розвитку ключових компетенцій працівників на підприємстві.
- підвищення рівня кваліфікації працівників через проведення навчання як у межах підприємства, так і за його межами, для забезпечення належного рівня знань і компетентності персоналу.
- пошук співробітників, які мають лідерські якості і високі професійні досягнення, і проведення цілеспрямованої підготовки для призначення на управлінські посади у майбутньому.
- регулярне вдосконалення системи оплати праці і матеріального заохочення працівників для забезпечення чіткої залежності між результатами ефективності діяльності працівників і розміром отриманої винагороди.

### **2.3. Оцінювання ефективності процесів управління персоналом**

Оцінювання ефективності процесів управління персоналом проведемо у два етапи, відповідно по положень, викладених у п. 1.2. (оцінка чисельності персоналу, структури персоналу, якісного складу персоналу, руху персоналу та інтегрального індикатора (показника, коефіцієнта) ефективності управління персоналом). З даних таблиці 2.5 видно, що за 2019–2021 рр. кількість працюючих ТОВ «Велетта Трейд» збільшилась до 140 осіб, тобто



збільшилась на 4 особи, що становить 3,0%. Збільшення відбувалося за рахунок збільшення виключно робітників, водночас, чисельність керівників, спеціалістів, службовців не змінилася.

Таблиця 2.5

Оцінка чисельності персоналу ТОВ «Велетта Трейд» за 2019-2021 рр.,  
осіб

Показники	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Відхилення (+/-)	
				2020-2019	2021-2020
Середньоспискова чисельність персоналу, в т.ч.:	136	136	140	0	4
- керівники	8	8	8	0	0
- спеціалісти	28	30	30	2	0
- службовці	32	30	30	-0	0
- робітники	68	68	72	68	4

Як видно із структури персоналу ТОВ «Велетта Трейд» (табл. 2.9), найбільша питома вага припадає на робітників – 50% у 2019-2020 рр. та 51,4% станом на 2021р.; частка спеціалістів та службовців складала 22,1% у 2020 р. до зменшилася до 21,4% у 2021 р.; частка керівників складала 5,9% у 2020 р. та зменшилася до 5,7%.

Таблиця 2.9

Структура персоналу ТОВ «Велетта Трейд» за 2019-2021 рр.

Показник	2019 рік		2020 рік		2021 рік	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Середньоспискова чисельність персоналу, в т.ч.:	136	100,0	136	100,0	140	100,0
- керівники	8	5,9	8	5,9	8	5,7
- спеціалісти	28	20,6	30	22,1	30	21,4
- службовці	32	23,5	30	22,1	30	21,4
- робітники	68	50,0	68	50,0	72	51,4

Таким чином, структурні зміни персоналу ТОВ «Велетта Трейд» за 2019-2021 рр. полягали у збільшенні частки робітників та спеціалістів проти частки службовців та робітників.

Якісний склад персоналу ТОВ «Велетта Трейд» вказує, що на

підприємстві станом на 2021 рік переважає за статтю чоловічий персонал – 52,3%, жінок – 47,7% з тенденцією до збільшення частки жінок, що відповідає особливостям торговельної діяльності ювелірними виробами та іншими супутніми товарами.

За віковим показником персонал вікової категорії 29-49 років на підприємстві має найбільшу питому вагу – 38,1%, що відповідає особливостям торговельної діяльності ювелірними виробами та іншими супутніми товарами; а найменшу питому вагу має персонал віком 50–55 років та персонал віком старше 56 років (19,05% та 5,95% відповідно). Тобто, трудовий колектив підприємства є досить молодим. Окрім того, працюють на підприємстві здебільшого робітники, у яких стаж роботи у відповідній галузі від 3 до 10 років. За рівнем освіти переважає персонал із середньою освітою – 75%, проте збільшується частка працівників з вищою освітою. Керівництво ТОВ «Велетта Трейд» сприяє здобуттю освіти працівниками та у 2021 р. 14 осіб завершили здобуття освітніх рівнів бакалавра та магістра, проте 4 особи продовжують навчання та здобуття вищої освіти.

Рух персоналу ТОВ «Велетта Трейд» представлений у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Рух персоналу ТОВ «Велетта Трейд» за 2019-2021 рр.

Показник	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Відхилення (+/-)	
				2020-2019	2021-2020
Прийнято працівників	6	7	5	1	-2
Звільнено працівників	6	5	1	-1	-4
Середньоспискова чисельність персоналу	136	136	140	0	4
Коефіцієнти:				0	0
- обороту з приймання	0,04	0,05	0,04	0,01	-0,02
- обороту зі звільнення	0,04	0,04	0,01	0	-0,03
- обороту кадрів	0,08	0,09	0,05	-0,01	-0,04
- стабільності кадрів	0,88	0,88	0,86	0	-0,01

За даними таблиці 2.10 середньоспискова чисельність персоналу збільшилась, при цьому у 2019 р. було прийнято та звільнено 6 осіб; у 2020 р.

було прийнято 7 нових робітників, а звільнено 5 осіб; у 2021 р. було прийнято 5 нових робітників, а звільнено 1 особа. Через прийом та звільнення за досліджуваний період коефіцієнт обороту зменшився з 0,09 до 0,05. Стабільності кадрів ТОВ «Велетта Трейд» є високою, що свідчить про належні умови праці.

Аналіз ефективності системи управління персоналом ТОВ «Велетта Трейд» за 2019-2021 рр. проведено за даними табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Аналіз ефективності системи управління персоналом ТОВ «Велетта Трейд» за 2019-2021 роки

Показник	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Відхилення (+/-)	
				2020-2019	2021-2020
Коефіцієнт ефективності системи управління персоналом ( $E_{СУП}$ )	1,39	1,20	1,12	-0,19	-0,08
Витрати на персонал ( $V_{СУП}$ ), тис. грн	3804,3	3944,0	4968,9	139,7	1024,9
Отримуваний прибуток ( $\Pi$ ), тис. грн	10608	11847	9248	1239,5	-2598,8
Ступінь участі персоналу в отриманні прибутків підприємством ( $K_{УП}$ )	0,5	0,4	0,6	-0,10	0,2
Фонд оплати праці за категоріями персоналу ( $\Phi ОП$ ), тис. грн	1457	1551	1630,6	94,0	79,6
Нарахування на заробітну плату всього персоналу ( $НЗП$ ), тис. грн	320,5	341,2	358,7	20,7	17,5
Соціальні витрати на персонал ( $V_{СОЦ}$ ), тис. грн	12	1,7	2,8	-10,3	1,1
Адміністративні витрати ( $V_{АДМ}$ ), тис. грн	1987,5	2008	2862,6	20,5	854,6
Витрати на розвиток персоналу ( $V_P$ ), тис. грн	12,4	27,4	35,3	15,0	7,9
Інші витрати на удосконалення системи управління персоналом ( $V_{ІНШ}$ ), тис. грн	14,89	14,7	78,9	-0,19	64,2
Виручка від реалізації (ВР), тис. грн	19875	20080	22020	205	1940
Собівартість реалізованої продукції (послуг) ( $C_{РП}$ ), тис. грн	12521	11245	13873	-1276,5	2627,8
Інші прибутки ( $\Pi_{ІНШ}$ ), тис. грн	3254	3012	1101	-242	-1911

Розрахунок коефіцієнту ефективності системи управління персоналом

наведено у формулах 2.1-2.3:

$$E_{\text{СУП}2019} = \frac{(19875-12521+3254) \times 0,4}{1457+320,5+12+1987,5+12,4+14,89} = 1,39 \quad (2.1)$$

$$E_{\text{СУП}2020} = \frac{(20080-11245+3012) \times 0,4}{1551+341,2+1,7+2008+27,4+14,7} = 1,20 \quad (2.1)$$

$$E_{\text{СУП}2021} = \frac{(22020-13873+1101) \times 0,6}{1630,6+358,7+2,8+2862,6+35,3+78,9} = 1,12 \quad (2.3)$$

Отже, за значеннями коефіцієнту ефективності системи управління персоналом можна зробити висновок про погіршення рівня ефективності з 1,39 у 2019 р., до 1,20 у 2020 р., тобто на 13,82% та до 1,12 у 2021 р., тобто на 7,1%.

З метою поглибленого факторного аналізу спробуємо розробити формули оцінювання впливу певних факторів на показник ефективності системи управління персоналом із застосуванням методу ланцюгових підстановок, у 2019-2020 рр. та 2020-2021 рр. представлені нижче:

$$\Delta E_{\text{СУП}} = E_{\text{СУП}2020} - E_{\text{СУП}2019} = 1,20 - 1,39 = -0,19 \quad (2.4)$$

Вплив витрат на персонал визначається за формулою (2.5):

$$\Delta E_{\text{СУП}_{\text{Вуп}}} = \left( \frac{P_{2019} \times K_{\text{УП}2019}}{V_{\text{СУП}2020}} - \frac{P_{2019} \times K_{\text{УП}2019}}{V_{\text{СУП}2019}} \right) \times 100\% \quad (2.5)$$

$$\Delta E_{\text{СУП}_{\text{Вуп}}} = \left( \frac{10608 \times 0,5}{3944,0} - 1,39 \right) \times 100\% = -5\% \quad (2.6)$$

Вплив прибутку визначається за формулою (2.7):

$$\Delta E_{\text{СУП}_{\text{П}}} = \left( \frac{P_{2020} \times K_{\text{УП}2019}}{V_{\text{СУП}2020}} - \frac{P_{2019} \times K_{\text{УП}2019}}{V_{\text{СУП}2020}} \right) \times 100\% \quad (2.7)$$

$$\Delta E_{\text{СУП}_{\text{П}}} = \left( \frac{11847 \times 0,5}{3944,0} - \frac{10608 \times 0,5}{3944,0} \right) \times 100\% = 16\% \quad (2.8)$$

Вплив ступеня участі персоналу в управлінні підприємством визначається за формулою (2.9):

$$\Delta E_{\text{СУП}_{\text{куп}}} = \left( \frac{P_{2020} \times K_{\text{УП}2020}}{V_{\text{СУП}2020}} - \frac{P_{2020} \times K_{\text{УП}2019}}{V_{\text{СУП}2020}} \right) \times 100\% \quad (2.9)$$

$$\Delta E_{\text{СУП}_{\text{куп}}} = \left( 1,20 - \frac{11847 \times 0,5}{3944,0} \right) \times 100\% = -30\% \quad (2.10)$$

$$\Delta E_{\text{СУП}} = E_{\text{СУП}2021} - E_{\text{СУП}2020} = 1,12 - 1,20 = -0,08 \quad (2.11)$$

Вплив витрат на персонал визначається за формулою (2.12):

$$\Delta E_{\text{СУП}_{\text{Вуп}}} = \left( \frac{P_{2020} \times K_{\text{УП}2020}}{V_{\text{СУП}2021}} - \frac{P_{2020} \times K_{\text{УП}2020}}{V_{\text{СУП}2020}} \right) \times 100\% \quad (2.12)$$

$$\Delta E_{\text{СУП}_{\text{Вуп}}} = \left( \frac{11847 \times 0,4}{4968,9} - 1,20 \right) \times 100\% = -25\% \quad (2.13)$$

Вплив прибутку визначається за формулою (2.14):

$$\Delta E_{\text{СУП}_{\text{П}}} = \left( \frac{\text{П}_{2021} \times \text{КУП}_{2020}}{\text{ВСУП}_{2021}} - \frac{\text{П}_{2020} \times \text{КУП}_{2020}}{\text{ВСУП}_{2021}} \right) \times 100\% \quad (2.14)$$

$$\Delta E_{\text{СУП}_{\text{П}}} = \left( \frac{9248 \times 0,4}{4968,9} - \frac{11847 \times 0,4}{4968,9} \right) \times 100\% = 21\% \quad (2.15)$$

Вплив ступеня участі персоналу в управлінні підприємством визначається за формулою (2.16):

$$\Delta E_{\text{СУП}_{\text{куп}}} = \left( \frac{\text{П}_{2021} \times \text{КУП}_{2021}}{\text{ВСУП}_{2021}} - \frac{\text{П}_{2021} \times \text{КУП}_{2020}}{\text{ВСУП}_{2021}} \right) \times 100\% \quad (2.16)$$

$$\Delta E_{\text{СУП}_{\text{куп}}} = \left( 1,12 - \frac{9248 \times 0,4}{4968,9} \right) \times 100\% = 36\% \quad (2.17)$$

Таким чином, найбільший вплив на динаміку коефіцієнту ефективності системи управління персоналом мав вплив ступеня участі персоналу в управлінні підприємством.

За розрахованими показниками ефективності системи управління персоналом ТОВ «Велетта Трейд» можна зробити певні висновки. Коефіцієнт ефективності системи управління персоналом у 2019 р. зменшився на 14%, у 2020 р. зменшився на 7%. Його зміна відбулася за рахунок збільшення прибутку у 2019 р. на 11,7% та зменшення прибутку у 2020 р. на 21,9%, а також збільшення собівартості реалізованої продукції у 2020 р. на 23,4%. В свою чергу, зменшення прибутку у 2020 р. на 2598,8 тис. грн або 21,9% є наслідком збільшення різних витрат та зменшення інших прибутків. Витрати на персонал збільшилися у 2019 р. на 139,69 тис. грн або 3,7% та у 2020 р. на 1024,9 тис. грн або 26,0%, в тому числі: фонд оплати праці – на 79,6 тис. грн або 5,1%, нарахування на заробітну плату – на 17,5 тис. грн або 5,1%, соціальні витрати – на 1,1 тис. грн або 64,7%, витрати на розвиток персоналу – на 7,9 тис. грн або 28,8%, але при цьому зросли адміністративні витрати на 854,6 тис. грн або 42,6%. Підсумовуючи ситуацію, слід зауважити, що ефективність системи управління персоналом є високою, проте зменшилася у досліджуваному періоді.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ II

Предметом діяльності ТОВ «Велетта Трейд» є торговельна діяльність, що пов'язана з торгівлею годинниками та ювелірними виробами в спеціалізованих магазинах. Компанія застосовує метод прямого продажу: від виробника до споживача. Основною перевагою прямого продажу є безпосередній контакт з замовником і максимальна адаптація товару до його вимог. Оптові та роздрібні посередники не забезпечують належного асортименту та підвищують ціну товарів за рахунок оренди, витрат на складування та транспортування.

Основними відділами ТОВ «Велетта Трейд» є: адміністративний відділ, фінансовий відділ, виробничий відділ, інженерно-технічний відділ, торговельний відділ (відділ продажу) та відділ постачання, планово-економічний відділ, склад, відділ кадрів, бухгалтерія. Засновником, кінцевим бенефіціаром та керівником є Куклінський М. О.

Економічна характеристика діяльності ТОВ «Велетта трейд» визначена на основі показників економічного аналізу та розрахунку показників фінансової стійкості, ліквідності, ділової активності, рентабельності.

Метою системи управління персоналом на ТОВ «Велетта Трейд» являється використання висококваліфікованого персоналу, регулярне підвищення рівня їх професійних знань і створення сприятливих умов праці задля створення умов конкурентоспроможності, стабільності і надійності ТОВ «Велетта Трейд». Розуміючи всю важливість наявності в ТОВ «Велетта Трейд» висококваліфікованих фахівців, складність і великі витрати на їх навчання компанія керується передовими методами і практиками управління персоналу для мотивації співробітників компанії на довготривалу і якісну роботу.

За значеннями коефіцієнту ефективності системи управління персоналом можна зробити висновок про погіршення рівня ефективності управління за рахунок надмірного підвищення витрат на персонал.

### РОЗДІЛ 3

#### НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ВЕЛЕТТА ТРЕЙД»

В системі підвищення ефективності управління персоналом підприємства ТОВ «Велетта Трейд» потрібно також розробити і примінити стандарти відповідності працівників посади і, відповідно, розробити програму оцінювання персоналу, яка, на наш погляд, може включати такі пункти:

- а) обсяг людського капіталу фахівця;
- б) об'єм людського капіталу, який відповідає вимогам посади, що обіймає працівник;
- в) які має знання, вміння, навички;
- г) які знання, вміння, навички відповідають стандартам;
- д) який має рівень компетенції;
- є) який має бути рівень компетенції відповідно до вимог його посади;
- ж) розуміння способів підвищення свого фахового рівня.

У разі, коли працівник відповідно до вимог не відповідає займаній посаді, він сам знаходить шляхи професійного вдосконалення і чітко виконує їх.

Впровадження програми повинно бути обов'язковим для всіх керівників і спеціалістів і виконуватися систематично, у залежності від потреб в її застосуванні (раз на рік, півріччя, квартал). Визначення рівня компетенції персоналу корелює від 0 до 10 балів. Після проходження кожним працівником підприємства тесту на відповідність, результати вносяться в особову картку і вони повинні зберігатися і щороку накопичуватися.

Треба пам'ятати про необхідність усунення з посади працівника без шкоди для функціонування ТОВ «Велетта Трейд». Тому для прогнозування таких ситуацій заступником директора з персоналу повинна бути створена стратегія розвитку персоналу на коротко-, середньо- і довгострокову перспективу, в якій повинно бути приділено увагу підготовці фахівців для

заміщення посад керівного складу із числа робітників середнього і нижчого рівнів.

Таким чином, для підвищення якості персоналу і прискорення розвитку підприємства, потрібно:

а) удосконалювати керівництво людським капіталом наступними способами:

- підвищувати стандарти до набору персоналу, котрий приймається на роботу;

- формувати програми для розвитку персоналу;

- виконувати підвищення рівня кваліфікації персоналу;

- підвищувати мотивацію працівників;

- забезпечувати необхідний рівень інформаційного супроводження для розвитку працівників;

- покращувати клімат в колективі, поліпшувати соціально-трудові відносини;

- удосконалювати умови праці, побуту і дозвілля персоналу;

б) здійснювати систему заходів з метою розвитку і збереження даного виду капіталу ТОВ «Велетта Трейд», до числа яких відносяться юридичні, психологічні, фінансові, екологічні заходи і схеми оцінювання співробітників щодо відповідності посаді, яку вони обіймають;

в) побудувати стратегію розвитку працівників на коротко-, середньо- та довгострокову перспективу, яка надасть можливість планувати необхідну чисельність персоналу у майбутньому, замінювати працівників, накопичувати людський капітал і, у зв'язку з цим, отримувати максимальний прибуток.

Підсумовуючи все наведене вище, можна зробити висновок, що зроблені нами пропозиції щодо удосконаленню методичного забезпечення удосконалення організації управління працівниками у ТОВ «Велетта Трейд» покращить ефективність керування персоналом шляхом впровадження стандартів відповідності робітників займаній посаді, а використання системи психологічних заходів для мотивації працівників підприємства таких, як



індивідуальна й групова бесіди, опитування, анкетування, дасть змогу керівництвові ретельніше оцінювати кожного робітника, зробити певні висновки і вжити заходи по мотивації співробітників для продуктивнішої праці у тривалій перспективі.

Практика активного інвестування у людський капітал у ТОВ «Велетта Трейд» повинна одночасно реалізовуватися на усіх рівнях управління. Наприклад, для посилення рівня інтенсивності інвестування в людський капітал ТОВ «Велетта Трейд» потрібно впроваджувати програми по підвищенню престижу професійного зростання в напрямку досягнення інноваційної спрямованості діяльності підприємства. Разом з цим, державні органи влади повинні виконувати заходи по всебічному пошкваленні і підтримці активності суб'єктів господарювання у інвестуванні фінансів в людський капітал. Їх інструментарій є досить різноманітним і повинен включати стимули правового, фінансового, організаційного і мотиваційного роду. Найвища ефективність виконання таких заходів досягається за умов їх комплексному і одночасно широкомасштабного застосування.

Психологічну атмосферу в колективі формує соціальна ціль діяльності колективу, ціннісно-орієнтаційна єдність колективу, почуття спільної й особистої відповідальності, взаємозалежності членів колективу, що веде до об'єднання власних інтересів з загальними. Проте колектив поєднує людей не лише на основі спільної мети і в загальній праці, а й на базисі організації спільної роботи. Саме тут важливою є роль керівника, уміння вірно сформулювати соціально-психологічну атмосферу в колективі. На побудову внутрішньої структури групи чинять вплив і внутрішні умови, до котрих також входить модель керівництва, імідж, головні аспекти діяльності, стиль поведінки керівника.

У практиці для визначення складу компонентів кадрового потенціалу ТОВ «Велетта Трейд» і їх оцінювання ефективним, на наш погляд, є застосування методу експертних оцінок, суть якого полягає у встановленні головних компонентів, які характеризують кадровий потенціал. Наприклад,

дослідження відносин у колективі і аналіз процесу взаємодії лідера з підлеглими у ТОВ «Велетта Трейд» можуть виконуватися на базі соціометричних досліджень, котрі дозволяють надати кількісні та якісні оцінки людським відносинам, котрі мають місце у групі на базі взаємних симпатій та антипатій. Отримані дані керівник повинен застосувати для вивчення соціально-психологічної атмосфери у групі. Важливими даними для здійснення розрахунків є дані соціометричного опитування, в якому кожному опитуваному надається соціометрична анкета (у ній пояснена мета опитування, його важливість і міститься прохання про участь у опитуванні, приведені правила заповнення анкети). У залежності від мети (у нашому випадку метою є аналіз соціально-психологічного клімату у групі) у соціометричній анкеті кожному члену групи ставиться питання: «З ким би ви бажали (чи не бажали) працювати разом?» Відповідаючи на питання, кожен учасник визначає власне відношення щодо інших членів колективу. Учасниками опитування були 18 віддалених менеджерів ТОВ «Велетта Трейд». Результати опитування наведено на рисунку 3.1.

№1 +2, 17 -3	№2 +1, 3, 7, 8, 14 -17	№3 +2, 7 -17	№4 +6, 11, 12 -5	№5 +6, 13 -9	№6 +4, 5, 11, 12, 13, 17, 18 -7	№7 +2, 3, 17, 18 -6	№8 +2, 14, 17 -13	№9 +10, 11, 12, 16 -5
№10 +9, 15 -5	№11 +4, 6, 9 -5, 10	№12 +4, 6, 13, 16 -5	№13 +5, 6, 12, 17, 18 -8	№14 +2, 8, 17 -1	№15 +10, 16 -9	№16 +9, 15 -5	№17 +1, 6, 7, 8, 14, 15, 18 -2,3	№18 +6, 7, 13, 17 -4

Рис. 3.1. Результати соціометричного опитування працівників у ТОВ «Велетта Трейд» \*

\*Побудовано автором за даними ТОВ «Велетта Трейд»

Результати опитування заносяться в групову матрицю (табл. 3.1). Структура групових відносин, що аналізуються може бути наглядно представлена у графічній формі, в виді соціограми. Вивчення соціограми дає змогу зрозуміти стосунки, які склалися у групі у відношенні того як члени колективу обирають і кого, хто більш часто обирається, від кого частіше відмовляються.

Таблиця 3.1

Групова матриця для визначення шляхів удосконалення соціально-психологічного клімату в ТОВ «Велетта Трейд»

Хто вибирає	Кого вибирають																		+	-	Всього	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18				
1	x	+	-														+		2	1	3	
2	+	x	+				+	+						+				-		5	1	6
3		+	x				+											-		2	1	3
4				x	-	+					+	+								3	1	4
5					x	+			-		+	+	+				+	+	2	1	3	
6				+	+	x	-					+					+	+	7	1	8	
7		+	+				-	x										+	4	1	5	
8		+							x					-	+		+		3	1	4	
9					-					x	+	+	+				+		4	1	5	
10					-					+	x					+			2	1	3	
11				+	-	+				+	-	x							3	2	5	
12				+	-	+				+			x	+			+		5	1	6	
13					+	+		-					+	x				+	+	5	1	6
14	-	+						+							x		+		3	1	4	
15										-	+					x	+		2	1	3	
16					-				+							+	x		2	1	3	
17	+	-	-			+	+	+						+	+			x	+	7	2	9
18				-		+	+							+				+	x	4	1	5
+	2	5	2	3	2	7	4	3	4	2	3	4	5	3	2	3	7	4	65			
-	1	1	2	1	6	1	1	1	2	1	0	0	1	0	0	0	2	0		20		
Всього	3	6	4	4	8	8	5	4	6	3	3	4	6	3	2	3	9	4			85	

Одержані результати дають змогу виявити вищий позитивний статус («зірка» – №6), менш високий позитивний статус («той, кому віддали перевагу» – №9, 16), найнегативніший статус (№5).

Інтегральна характеристика згуртованості у групі отримується з допомогою індексу згуртованості групи:

$$Z_{gr} = \frac{\sum R^+}{0,5 N (N - 1)} = \frac{32}{0,5 \cdot 18 (18 - 1)} = 0,21 \quad (3.1)$$

де  $\sum R^+$  – кількість взаємопозитивних виборів в групі;  $N$  – кількість членів колективу, які приймали участь у опитуванні.

Одержане значення  $Z_{gr}=0,21$  повторює раніше сформульований висновок про помітно низький рівень згуртованості колективу.

Вагомою характеристикою колективу є індекс інтеграції ( $I_{gr}$ ), тобто спроможність колективу зберігати свою структуру у вигляді єдиного цілого:

$$I_{gr}=1/N_i=1/0=0 \quad (3.2)$$

$N_i$  – кількість членів групи, котрі не одержали жодного вибору.

Низький рівень індексів згуртованості й інтеграції вказують на існування емоційних міжособових конфліктів, прихованих несприятливих факторів в колективі, тому завданням керівника є підвищення рівня цих індексів.

Найбільш поширеними персональними соціометричними індексами є соціометричний статус членів групи, індекс емоційної експансивності і індекс обсягу взаємодії.

У табл. 3.2 приведені розрахункові значення указаних вище особистих соціометричних індексів в межах нашого прикладу.

Таблиця 3.2

Розрахункові значення персональних соціометричних індексів у  
ТОВ «Велетта Трейд»

№ п/п члена групи	Соціометричний статус			Індекс емоційної експансивності			Індекс обсягу взаємодії
	Позитивний	Негативний	Загальний	Позитивний	Негативний	Загальний	
1	0,12	0,06	0,18	0,12	0,06	0,18	0
2	0,29	0,06	0,35	0,29	0,06	0,35	0
3	0,12	0,12	0,24	0,12	0,06	0,18	0,06
4	0,18	0,06	0,24	0,18	0,06	0,24	0
5	0,12	0,35	0,47	0,12	0,06	0,18	0,29
6	0,41	0,06	0,47	0,41	0,06	0,47	0
7	0,24	0,06	0,3	0,24	0,06	0,3	0
8	0,18	0,06	0,24	0,18	0,06	0,24	0
9	0,24	0,12	0,36	0,24	0,06	0,3	0,06
10	0,12	0,06	0,18	0,12	0,06	0,18	0
11	0,18	0	0,18	0,18	0,12	0,3	-0,12
12	0,24	0	0,24	0,29	0,06	0,35	-0,11
13	0,29	0,06	0,35	0,29	0,06	0,35	0
14	0,18	0	0,18	0,18	0,06	0,24	-0,06
15	0,12	0	0,12	0,12	0,06	0,18	-0,06
16	0,18	0	0,18	0,12	0,06	0,18	0
17	0,41	0,12	0,53	0,41	0,12	0,53	0
18	0,24	0	0,24	0,24	0,06	0,3	-0,06

Пропонуємо для підвищення кадрового потенціалу в ТОВ «Велетта Трейд» впровадити систему заохочення для робітників з різним типом темпераменту (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Система мотиваторів для вдосконалення поведінки працівників в ТОВ  
«Велетта Трейд»

Види мотиваторів для працівників з різними типами темпераменту			
Підлеглий – холерик	Підлеглий флегматик –	Підлеглий – меланхолік	Підлеглий сангвінік –
самостійність у роботі; участь у інноваційних проектах; робота на проривах; подобаються часті відрядження, зав'язування нових контактів, інтенсивне спілкування з різними людьми; мотиватором може виступати робота на виставках; гарний продавець; директивний стиль управління з боку керівника – демотиватор для фахівця лінійного рівня, що має холеричний темперамент; прилюдна похвала за успіхи у присутності персоналу компанії; корпоративні відзнаки за успіхи; вертикальна кар'єра і можливість влади мотивують його більше, ніж заробітна плата; направлення на навчання.	стабільність і стійкість компанії на ринку; високий заробіток для флегматика - не головне: йому важливіше заробляти середні гроші, але регулярно і без затримок; спокійна робота, «без шарпання», в рамках його компетенції; хороша екологія приміщення, кондиціонер, зручне робоче місце і наявність фіксованої обідньої перерви; зручне розташування офісу і наявність корпоративного транспорту; пошана з боку керівника – мотиватори для такого підлеглого, особливо якщо він старший за свого начальника.	підтримка з боку керівника; несправедлива критика - серйозний демотиватор для меланхоліка. Особливо цього не можна робити публічно, на нараді, у присутності інших співробітників; позитивна атмосфера в компанії і підрозділі ,хороші, добрі стосунки з колегами - обов'язкова умова для його ефективної роботи; демотиватором є підвищений конфліктний фон в компанії; регулярний відпочинок; медичне страхування; стабільна робота.	розмір заробітної плати; перспектива кар'єрного зростання; можливість підвищення професійної компетентності; престижний офіс і іміджеві атрибути в роботі; корпоративні свята й абонементи в престижні фітнес-центри; інтенсивна і цікава робота з можливостями інновацій.

Отже, керівник ТОВ «Велетта Трейд» зобов'язаний ретельно підходити до нематеріального заохочення своїх підлеглих і вірно визначити мотиватори для кожного робітника, виходячи з його типу темпераменту.

Задля формування і поліпшення соціально-психологічної атмосфери у колективі ТОВ «Велетта Трейд» рекомендуємо здійснювати атестацію й навчання, спираючись на які професіонали навчали би членів колективу і працівників високій культурі співпраці і спілкуванню.

Для співробітників установи розроблено тренінг для розвитку самооцінки і успіху в житті з метою підвищення рівня згуртованості групи.

Метою тренінгу є: розвиток умінь працювати у команді, підвищувати рівень групової злагодженості.

Завдання тренінгу:

- збільшити рівень групової згуртованості;
- збільшити цінності і значимості групи для окремих її членів;
- пізнання один одного і самопізнання;
- розвиток умінь давати та приймати зворотній зв'язок у різних його проявах;
- підвищити рівень довіри між різними членами колективу;
- активізувати творче мислення;
- розвинути внутрішні ресурсів в кожного учасника.

Невпинний перехід світової спільноти до «суспільства знань» сильно збільшує кількість інтелектуальних видів роботи, для котрих потрібні висококваліфіковані робітники. Ці види праці виконуються в інтенсивній міжособистісній взаємодії людей, що вступають між собою у різні ділові взаємовідносини. Досить часто ефективність спільної роботи повною мірою залежить від того, наскільки ефективним виявився процес комунікації, який її супроводжував. До числа практичних знань належать і «soft-skills», що значить гнучкість, самостійність, витривалість, мобільність, вміння працювати у команді, налагоджувати стосунки в колективі і вирішувати конфліктні ситуації, які виникають у організації, культурна і інтеркультурна компетентність.

Низький показник практичних навичок в галузі ділових комунікацій генерує страх, невпевненість, послаблення пам'яті, уваги, працездатності,

порушує динаміку мови, і як наслідок, в учасників співпраці з'являються стереотипні висловлювання, конформна поведінка. До прикладу, авторитарна модель спілкування дуже негативно може проявитися у прагненні нав'язувати власну думку і волю іншим, у агресивності, принциповій неспроможності до діалогу. Усе це формує умови для постійного негативного ставлення людей один до одного. В протилежному випадку, комунікативна компетентність сторін у спільній діяльності дозволяє уникати подібних станів, створює у суб'єктів комунікації бажання до оптимального втілення можливостей і здібностей, допомагає їм отримувати радість від комунікації, впевненість у власних силах. Таким чином, проблема поживлення розвитку комунікативної компетентності працівників як гармонійного використання теоретичних та практичних знань у галузі ділових комунікацій виглядає дуже актуальною.

Варто відзначити, що концепція людських ресурсів у ТОВ «Велетта Трейд» заснована на уявленні про працівника як про головну рушійну силу виробництва. У відповідності з цією концепцією основою роботи з кадрами у сучасних умовах повинна бути не просто мотивація до високопродуктивної роботи, а розвиток виробничого потенціалу організації, посилення конкурентоспроможності працівників, комплексне стимулювання трудової діяльності.

Отже, проведений аналіз результатів із застосуванням методів математичної статистики, довів, що атестація та навчання працівників, підвищення мотивації персоналу в ТОВ «Велетта Трейд» є ефективними та потребують впровадження.

Підбір кадрів на досліджуваному підприємстві здійснюється на основі аналізу потреби в додатковому залученні персоналу (як правило, в разі звільнення вакантних місць). Пошук кандидатів здійснюється за допомогою розміщення оголошень в спеціалізованих виданнях. Кандидати на вакантні місця проходять співбесіду спочатку з начальником відділу кадрів, який попередньо проаналізував трудову книжку претендента (якщо є), зібрав

інформацію-відгуки з попередніх місць роботи претендента. Зібравши інформацію про кожного з кандидатів на зайняття вакантного місця, начальник відділу кадрів разом з генеральним директором здійснюють оцінку потрібних властивостей кандидатів та складають характеристики кожного з них, порівнюють сукупність властивостей кандидатів з вимогами для виконання функцій на даній посаді, порівнюють кандидатів між собою та обирають того, хто найбільш за всіх підходить підприємству. Під час співбесіди з претендентами їм задають питання, що дають змогу розкрити їх професійні та особистісні характеристики. Останнє слово залишається за генеральним директором, з яким проводиться співбесіда претендента після ухвали начальника відділу кадрів.

ТОВ «Велетта Трейд» для досягнення ефективності підбору персоналу використовує такі інструменти підбору персоналу як: відкриті джерела (інтернет, job-сайти), рекомендації, база резюме та інші джерела (табл. 7.4).

Таблиця 7.4

#### Інструменти підбору персоналу в ТОВ «Велетта Трейд»

Інструменти підбору персоналу	2019 рік	2020 рік	2021 рік
Відкриті джерела (інтернет, job-сайти)	26 %	49 %	30 %
Рекомендації	33 %	10 %	23 %
База резюме	34 %	37 %	37 %
Інші джерела	7%	4%	10%

Протягом 2019–2021 рр. ТОВ «Велетта Трейд» використовувало три інструменти підбору працівників, в числі яких найбільшу частку становлять відкриті джерела (відсоток застосування саме цього методу підбору персоналу протягом періоду, що досліджується коливався в межах 26-49 %), рекомендації (протягом 2019 р. саме цей інструмент підбору використовувався підприємством найбільше, натомість у 2020 р. він становив лише 10 % від загального числа використаного інструментарію) і база резюме, котра відіграє провідну роль в процесі добору персоналу, оскільки за допомогою даного інструменту ТОВ «Велетта Трейд» знайшло 37 % потрібних підприємству працівників.



Удосконалення професійного підбору персоналу є стратегічним пріоритетом для ТОВ «Велетта Трейд». Присутність професійних, навчених спеціалістів, спроможних до просування на ключові у компанії посади і гарантують кадрову безпеку бізнесу. Враховуючи масштаб і складність завдання, робота із удосконалення професійного підбору персоналу потребує від HR-менеджера системного підходу та чіткого планування. Невірно певна послідовність дій у роботі із резервом чи пропуск важливої стадії ставить під удар якість та результативність всієї роботи. Тому для удосконалення процесу добору кадрового резерву ТОВ «Велетта Трейд» необхідно розробити технологію формування кадрового резерву підприємства (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Напрямки удосконалення професійного підбору персоналу в ТОВ «Велетта Трейд» \*

\*Побудовано автором

Отже, наведена схема удосконалення професійного підбору персоналу підприємства дозволить правильно спланувати роботу із удосконалення професійного підбору персоналу в ТОВ «Велетта Трейд» та уникнути

стандартних помилок в ході реалізації наміченої місії компанії. Удосконалення професійного підбору персоналу потрібне для якіснішого забезпечення компанії підготовленими співробітниками, готовими у разі потреби вести не лише свою ділянку роботи, але й іншу роботу по суміжних напрямках. Наявність в кадровому резерві підготовлених фахівців дозволяє компанії значно понизити витрати на добір та адаптацію нових працівників, а також вибудувати систему інвестицій у розвиток персоналу, що в свою чергу сильно підвищить нематеріальну заохоченість персоналу та сприятиме їх просуванню у компанії. Разом з тим, наявність фахового кадрового резерву дозволить значно понизити кадрові ризики для компанії.

Успішне вдосконалення фахового рівня персоналу потребує застосування конкретних методів, направлених на формування і активізацію його знань, можливостей та мотиваційних аспектів. Зпоміж методів удосконалення персоналу на базі підвищення компетентності працівників можна виділити:

1. Методи формування і покращення кадрового потенціалу установи.
2. Методи розкриття потенціалу кожного окремого працівника.

До першої групи відносяться:

- методи організаційного вдосконалення, удосконалювання управлінських структур, формування штатного розкладу;
- методи покращення фірмового стилю управління;
- методи конфліктного менеджера, які поліпшують міжособистісні комунікації та створюють сприятливий мікроклімат;
- методика групової роботи менеджера.

Вдосконалення персоналу від рівня конкретної особистості складає зміст методів другої групи. До яких відносяться:

- методи навчання і перепідготовки співробітників, спеціалістів і керівників;
- методи покращення кваліфікації поза межами організації;
- фірмові одноденні чи тижневі семінари;

- конференції, групові дискусії;
- індивідуальні менеджменти-тренінги (розв'язання разом з ученими конкретних господарчих завдань);
- модернізація, чи методи розв'язання труднощів у процесі творчої дискусії без права вето в модератора, себто у людини, котра веде дискусію;
- схема методівнаправлення розвитку творчості (ділові ігри).

Для підвищення рівня компетентності (чи освоєння нової компетенції) персоналу ТОВ «Велетта Трейд» пропонуємо використовувати такі види навчання: професійна підготовка, професійне вдосконалення (підвищення кваліфікації), професійна перепідготовка (перекваліфікація). Зокрема, ми виділили оптимальні методи підвищення кваліфікації в ТОВ «Велетта Трейд» (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Оптимальні методи підвищення кваліфікації персоналу в ТОВ «Велетта Трейд»\*

\*Побудовано автором

Варто відзначити, що застосування внутрішньофірмових тренінгів та семінарів сприятиме формуванню об'єктивної оцінки персоналу, знижуючи витрати на адаптацію і атестацію персоналу. Під системою управління компетентністю персоналу розуміємо багатовекторну діяльність відповідних відділів підприємства, тобто функціональних підсистем.

Отже, управління персоналом на основі підвищення професійної компетентності працівника відіграє одну з провідних ролей в успішній діяльності кожного підприємства. Тому однією із складових системи управління персоналом, що допомагає підібрати потрібні кадри, провести атестацію або виявити потреби персоналу в навчанні, являється модель компетенцій.

### **ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ III**

З метою прискорення розвитку підприємства рекомендовано: а) вдосконалювати управління персоналом, б) створити систему заходів з метою розвитку і збереження персоналу ТОВ «Велетта Трейд»; в) побудувати стратегію розвитку персоналу на коротко-, середньо- і довгострокову перспективу, яка дала б змогу планувати необхідну чисельність співробітників у майбутньому, замінити працівників, накопичувати людський капітал і, в зв'язку із цим, отримувати максимальний прибуток.

В цілях створення і покращення соціально-психологічної атмосфери у колективі ТОВ «Велетта Трейд» рекомендується проводити атестацію і навчання, за допомогою яких професіонали навчали б членів колективу і працівників високій культурі взаємодії та спілкування.

Розроблено напрямки удосконалення професійного підбору персоналу в ТОВ «Велетта Трейд»: визначення ключових посад для підготовки кадрового резерву; формування оптимальної чисельності резервістів;

профілізація цільових посад; підготовка і проведення заходів по інформаційному супроводі програми підготовки кадрового резерву; розробка положення про кадровий резерв; добір в кадровий резерв (пошук та оцінка кандидатів); підготовка резервістів; оцінка результатів підготовки резервістів; планування подальшої роботи з резервом.

## ВИСНОВКИ

Визначено сутність ефективності управління персоналом як якісної характеристики управління підприємством, що передбачає досягнення стратегічних та оперативних цілей розвитку підприємства і відповідає сукупності інтересів зацікавлених сторін і витраченим на це ресурсам. Концептуальні основи управління персоналом підприємства та його ефективності передбачають такі функції: планування, організація, керівництво, контроль, регулювання.

Узагальнено доміанти виміру ефективності управління персоналом в сучасних умовах для потреб керівництва чи інших зацікавлених осіб у отриманні об'єктивної та неупередженої інформації про ефективність управління персоналом підприємства. У разі необхідності виміру одного з аспектів ефективності управління персоналом доцільно здійснювати оцінку економічного, соціального чи організаційного аспектів, проте у разі необхідності комплексного виміру ефективності управління персоналом доцільно застосовувати вимір із застосуванням оцінки чисельності персоналу, структури персоналу, якісного складу персоналу, руху персоналу та інтегрального індикатора (показника, коефіцієнта) ефективності управління персоналом.

Предметом діяльності ТОВ «Велетта Трейд» є торговельна діяльність, що пов'язана з торгівлею годинниками та ювелірними виробами в спеціалізованих магазинах. Компанія застосовує метод прямого продажу: від виробника до споживача. Основною перевагою прямого продажу є безпосередній контакт з замовником і максимальна адаптація товару до його вимог. Оптові та роздрібні посередники не забезпечують належного асортименту та підвищують ціну товарів за рахунок оренди, витрат на складування та транспортування. Проаналізувавши загальні характеристики економічного стану ТОВ «Велетта Трейд» доведено абсолютну фінансову

стійкість, що характеризує гарантовану платоспроможність підприємства, а також ліквідність та рентабельність.

Система управління персоналом на ТОВ «Велетта Трейд» реалізовується як сукупність взаємозв'язаних елементів, які спрямовані на досягнення загальної мети діяльності товариства, а саме створення доходу від виконання підприємницької діяльності з метою задоволення інтересів учасників товариства. До складу органів управління ТОВ «Велетта Трейд» відноситься директор (Куклінський М. О.), завідувач торгівельним відділом, завідувач виробництвом, головний бухгалтер, головний інженер, завідувач складом та начальник відділу кадрів, а також комерційний директор.

За значеннями коефіцієнту ефективності системи управління персоналом ТОВ «Велетта Трейд» можна зробити висновок про погіршення рівня ефективності системи управління персоналом.

Розроблено напрямки підвищення ефективності управління персоналом ТОВ «Велетта Трейд»: а) удосконалювати управління даним капіталом наступними способами: посилювати вимоги щодо відбору співробітників, які приймаються на роботу; створювати програми по розвитку співробітників; проводити підвищення кваліфікації працівників; зміцнювати мотивацію співробітників; підтримувати достатність інформаційного забезпечення з метою розвитку співробітників; покращувати атмосферу в колективі, поліпшувати соціально-трудова умови; удосконалювати умови роботи, побуту і дозвілля співробітників; б) виробити комплекс заходів спрямований на розвиток і збереження даного виду капіталу ТОВ «Велетта Трейд», до числа котрих відносяться юридичні, психологічні, фінансові, екологічні заходи і програми здійснення оцінювання співробітників на відповідність займаній посаді; в) вибудувати стратегію розвитку співробітників у коротко-, середньо- і довгостроковій перспективі, що створить умови для планування потрібної чисельності персоналу у майбутньому, заміщення працівників, нагромадження людського капіталу і, у зв'язку з цим, одержання максимального прибутку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адлер О.О., Яворська К.Л. Оцінка ефективності управління персоналом підприємства на прикладі ПрАТ "Вінницький завод "Маяк" // Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 27(1). С. 101-105.
2. Амосов О.Ю., Гавкалова Н.Л. Соціальна складова оцінки ефективності менеджменту персоналу // Демографія та соціальна економіка. 2013. № 1. С. 78-88.
3. Бабчинська О.І. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємства // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2014. № 3(1). С. 133-136.
4. Баксалова О.М., Рябова А.О. Мотивація як функція менеджменту в системі забезпечення ефективного використання ресурсу робочої сили персоналу підприємства // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2017. № 6(1). С. 25-29.
5. Болотова О.О. Виявлення резервів підвищення ефективності менеджменту персоналу на підприємствах // Бізнес Інформ. 2018. № 8. С. 236-240.
6. Болотова О.О. Методичний підхід щодо визначення умов організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу підприємства // Бізнес Інформ. - 2018. - № 6. - С. 375-380.
7. Болотова О.О. Науково-теоретичні засади організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2017. № 2. С. 25–30.
8. Болотова О.О. Обґрунтування структури організаційно-економічного механізму забезпечення ефективності менеджменту персоналу // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2017. № 6. С. 33-36.



9. Бутенко І.А., Курносова А.В. Методичні підходи до оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства // Економічні інновації. 2015. Вип. 60(1). С. 66-74.

10. Вакуленко Т.В. Сутність ефективного управління персоналом на підприємствах готельного господарства // Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. 2014. № 1(65). С. 467-474.

11. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Виробничий (операційний) менеджмент. К. : ЦУЛ, 2003. 532 с.

12. Вишегородська Я.О. Оцінка ефективності управління персоналом у аграрному підприємстві // Економічний форум. 2018. № 4. С. 142-147.

13. Вишня Т.В. Ефективність використання персоналу та сучасні напрями розвитку менеджменту персоналу // Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки. 2014. Вип. 9. С. 296-299.

14. Гавкалова Н.Л. Формування соціально-економічного механізму ефективності менеджменту персоналу : автореф дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04. Харків, 2009. 572 с.

15. Гавкалова Н.Л., Бабарицький О.В. Методичний підхід до вибору стратегії управління витратами на персонал для забезпечення ефективного менеджменту персоналу // Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 22. С. 5-8.

16. Гавкалова Н.Л., Власенко Т.А. Дослідження впливу трансакційних витрат підприємства на ефективність менеджменту персоналу на прикладі підприємств Харківського регіону // Теорія та практика державного управління. 2011. Вип. 1. С. 204-210.

17. Гавкалова Н.Л., Власенко Т.А. Управління ефективністю менеджменту персоналу : монографія. Х. : Вид. ХНЕУ, 2011. 296 с.

18. Гавкалова Н.Л., Терещенко Л.В. Методичний підхід до оцінювання ефективності менеджменту персоналу на підприємстві // Бізнес Інформ. 2018. № 12. С. 465-470.

19. Герасименко О., Герасименко Г. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2015. Вип. 7. С. 29-37

20. Герасименко Г. В. Домінанти виміру ефективності управління людськими ресурсами у сфері високотехнологічних послуг: сучасний стан та виклики для економіки України// Вісник Прикарпатського університету. Сер. Економіка. 2018. Вип. 13. С. 141-147.

21. Герасименко Г. В. Ефективність управління персоналом підприємства: концептуальні підходи та практичні інструменти оцінювання // Економіка та підприємництво. 2013. Вип. 30. С.131-143.

22. Герасименко Г. В. Інноваційний інструментарій ефективного управління людськими ресурсами високотехнологічних підприємств // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2018. Вип. 4 (15). С. 314-323.

23. Герасименко Г. В. Принципи управління людськими ресурсами високотехнологічного підприємства як методологічний інструмент забезпечення ефективності // Соціально-трудова відносина: теорія та практика. 2016. №2 (12). С. 268-279.

24. Гетьман О.О., Чабан Л.І. Моделювання комплексної оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства // Молодий вчений. 2015. № 11(2). С. 26-30.

25. Грідін О.В. Концептуальні підходи до створення ефективної системи управління персоналом // Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. 2017. Вип. 188. С. 228-236.

26. Гурченков О.П., Гусаріна Н.В. Формування системи управління персоналом та оцінка її ефективності // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2013. № 2 (7). С. 60-72.

27. Дикань В.Л., Заєць Г.П. Забезпечення ефективності менеджменту промислових підприємств на засадах управління витратами на персонал // Вісник економіки транспорту і промисловості. 2018. № 62. С. 297-305.

28. Дідур К.М. Шляхи підвищення ефективності системи управління персоналом в аграрних підприємствах // Вісник Дніпропетровського державного аграрно-економічного університету. 2015. № 1. С. 125-129.

29. Дорош І.М. Вплив ефективності менеджменту підприємства на рівень стресостійкості його персоналу // Науковий вісник НЛТУ України. 2015. Вип. 25.2. С. 392-398.

30. Дудукало Г.О. Механізм забезпечення ефективності управління персоналом машинобудівних підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 “Економіка та управління підприємствами(за видами економічної діяльності)”. Київ, 2015. 20 с.

31. Єдиний державний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань. URL: <https://usr.minjust.gov.ua/ua/freesearch>

32. Зіновська С.І. Управління ефективністю використання персоналу на промислових підприємствах : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 “Економіка та управління підприємствами(за видами економічної діяльності)”. Запоріжжя, 2019. 22 с. :

33. Іванова О.Ю. Взаємозв'язок управління персоналом та конкурентоспроможності підприємства // Бізнес інформ. 2011. № 9. С. 171-173

34. Карім Деяб Ахмед. Організація ефективного управління персоналом туристичних підприємств Іраку в умовах глобалізації : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 “Економіка та управління підприємствами(за видами економічної діяльності)”. Київ, 2014. 21 с.

35. Климчук А.О. Управління підприємством в системі оцінки, мотивації та стимулювання персоналу : монографія. Хмельницький : ХНУ, 2018. 283 с.

36. Коренюк П., Усикова О. Аналіз ефективності управління персоналом в контексті інтелектуальної власності // Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2019. № 4. С. 133-140.

37. Крамаренко А.В. Оцінка ефективності управління персоналом на промисловому підприємстві : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 “Економіка та управління підприємствами(за видами економічної діяльності)”. 2014. 20 с.

38. Крамаренко А.В. Діагностика ефективності управління персоналом на основі інтегрального показника // Економічний вісник НГУ. 2014. №1. С.157-163

39. Крамаренко А.В. Сучасні підходи до оцінювання ефективності управління персоналом // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». 2014. №8. С. 95-98.

40. Крушельницька О.В., Мельничук Д. П. Управління персоналом. Київ: Кондор, 2014. 296 с.

41. Лепьохіна І.О. Єдність економічної та соціальної ефективності управління персоналом підприємств // Формування ринкових відносин в Україні. 2011. № 5 (120) С. 226-228.

42. Лесюк В.С. Забезпечення економічної ефективності управління персоналом аграрних підприємств // Агросвіт. 2021. № 21-22. С. 97–104.

43. Литвин О.В. Проблеми соціально-економічної ефективності управління персоналом у сучасних умовах // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки. 2010. № 4 (43). С. 182-185.

44. Лукашевич В.М. Сучасні технології підвищення економічної і соціальної ефективності управління персоналом організації // Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. 2015. Вип. 3. С. 88-106.

45. Ляшов Д.О. Управління ефективністю персоналу промислових підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 “Економіка та

управління підприємствами(за видами економічної діяльності)”.  
Маріуполь, 2014. 20 с.

46. Мартиновський В.С., Філімончук Т.В. Дослідження шляхів підвищення ефективності управління персоналом хлібопекарського підприємства // Економіка харчової промисловості. 2015. № 25. С. 49-52.

47. Мирошніченко Ю.В., Молчанова Т.С. Підвищення ефективності системи управління персоналом вітчизняних підприємств // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2015. № 4. С. 45–50.

48. Михайлова Л.І. Управління персоналом. Київ: Центр учбової літератури, 2015. 248 с.

49. Мізерна Т.В. Моделювання ефективності управління персоналом підприємств в конкурентному середовищі // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2015. № 4(2). С. 74-80.

50. Морозова М.Е. Формування системи ефективного управління персоналом у вищих навчальних закладах // Вісник післядипломної освіти. 2015. Вип. 13. С. 119-127.

51. Мошек Г.Є. Менеджмент організації. Теорія та практика : навч. посіб. XXI ст. Київ : Ліра-К, 2020. 419 с.

52. Нєчева Н.В. Забезпечення ефективного управління персоналом підприємств курортно-рекреаційної сфери : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 “Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)”. Одеса, 2016. 21 с.

53. Ніфатова О.М., Ковальова К.Л. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом готельно-ресторанного бізнесу // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія : Економічні науки. 2018. № 1. С. 45-54.

54. Новікова М.М., Мажник Л.О. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти. Харків: ХНАМГ, 2016. 215 с.

55. Одегов Ю.Г., Абдурахманов К.Х., Котова Л.Р. Оценка эффективности работы с персоналом: методологический подход : учебно-практ. пособие. М. : Альфа-Пресс, 2011. 752 с.

56. Озарко К.С., Опотяк Ю.В. Дослідження взаємозв'язків параметрів методик визначення особистісних характеристик для підвищення ефективності менеджменту персоналу // Вісник Чернігівського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. 2013. № 1. С. 59-63.

57. Олійник О.С. Управління та ефективно використання персоналу підприємства в умовах трансформаційних процесів : монографія. Кам'янець-Подільський : Медобори-2006, 2017. 327 с.

58. Олійник О.С. Ефективність та сутність соціально-економічного управління персоналом спиртових підприємств. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». 2014. С. 126-129

59. Осіпова А.Ю. Механізм забезпечення ефективного управління персоналом підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 “Економіка та управління підприємствами(за видами економічної діяльності)”. Хмельницький, 2016. 21 с.

60. Писаревська Г.І. Використання тайм-менеджменту для підвищення ефективності управління персоналом // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. 2016. Вип. 20(1). С. 148-153.

61. Пілецька С.Т., Коритько Т.Ю. Ефективність управління підприємством, підходи та методи щодо її оцінки // Проблеми системного підходу в економіці. 2018. Вип. 5. С. 100-106.

62. Подольська О.В., Оберемок В.В. Напрямки підвищення ефективності управління персоналом на підприємствах // Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка: Економічні науки. Випуск 193. Харків: ХНТУСГ. 2018. С. 284-290.

63. Пожуєва Т.О. Підвищення ефективності управління персоналом у ринкових умовах // Держава та регіони. Сер. : Економіка та підприємництво. 2014. № 2. С. 119-123

64. Продіус О.І., Лобінцева В.В. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2020. № 4 (50). С. 57-65.

65. Ровенська В.В., Федічева В.В. Застосування статистичної оцінки при розрахунку ефективності управління персоналом // Вісник Приазовського державного технічного університету. 2014. Вип. 28. С. 176-181.

66. Рульєв В.А., Гуткевич С.О., Мостенська Т.Л. Управління персоналом. Київ: КОНДОР, 2017. 324 с.

67. Савчук Г., Вишнеvsька Н.М. Напрямок підвищення ефективності менеджменту персоналу туристичної організації // Вісник [Київського інституту бізнесу та технологій]. - 2016. № 2. С. 60-62.

68. Сафарова Р.В. Підвищення ефективності управління персоналом на промислових підприємствах : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 “Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)”. Маріуполь, 2014. 20 с.

69. Семенов В.Ф., Нечева Н.В. Макроекономічний контекст ефективного управління персоналом підприємств курортно-рекреаційної сфери: монографія. Одеса: Бондаренко М. О., 2019. 258 с.

70. Семенов В.Ф., Нечева Н.В., Куліна Ю.В. Інтегральна оцінка ефективності управління персоналом підприємств // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2016. №5. С. 147–154

71. Семенов В.Ф., Нечева Н.В. Розвиток методичних основ забезпечення ефективності управління персоналом туристично-рекреаційних підприємств в умовах транснаціоналізації // Економічний вісник НТУУ «КПІ ім. Ігоря Сікорського». Вип. 14. К.: Національний технічний університет України «КПІ», 2017. С. 255–261.

72. Словник української мови в 11 томах. Академічний тлумачний словник (1970—1980). URL:<http://sum.in.ua/s/proces>

73. Стрельбіцька О.П. Організація ефективного управління персоналом підприємств // Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки. 2010. Вип. 3. С. 583-591.

74. Тисячна Ю.С. Організаційне забезпечення підсистеми менеджменту персоналу промислового підприємства з урахуванням рівня його ефективності // Економічний простір. 2013. № 69. С. 269-281.

75. Тонюк М.О. Удосконалення процесу управління персоналом підприємства // Економіка і управління. 2017. №4. С. 61–65.

76. Харчевнікова Л.С. Теоретико-методичні засади забезпечення ефективності управління персоналом // Український журнал прикладної економіки. 2020. Том 5. № 4. С. 354-360

77. Хитра О.В. Ефективний тайм-менеджмент як невід'ємний складник системи управління персоналом підприємства // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. Вип. 26(2). С. 101-110.

78. Чухліб В.Є. Оцінка ефективності управління персоналом аграрних підприємств // Агросвіт. 2020. № 13-14. С. 90–95.

79. Шитікова Л.В. Методичні підходи до оцінки ефективності управління персоналом агропромислового підприємства // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». 2015. Вип. 9, частина 7. С. 176-179.

80. Шульгіна Т.С. Оцінка ефективності механізму формування управлінського персоналу // Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. 2015. Т. 20, Вип. 2(2). С. 109-113.

81. Янковська Л.А. Управління підготовкою та перепідготовкою працівників промислового підприємства в системі менеджменту персоналу : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук: спец. 08.06.02. Львів, 2008. 20 с.



**Узагальнення підходів до визначення сутності поняття «управління персоналом»**

Автор	Визначення
1	2
Василенко В.О., Ткаченко Т.І. (2003)	складне соціально-економічне, інформаційне й організаційно-технологічне явище, процес діяльності, який пов'язаний із зміною якостей об'єкта управління. Управління персоналом має забезпечити ефективну взаємодію людини й організації, вміти застосовувати методи ефективного управління людьми [11, с. 67].
Янковецька Л.А. (2008)	сукупність методів, способів і форм управління персоналом з метою забезпечення виробничих і невиробничих структур працівниками необхідних професій, спеціальностей і кваліфікацій, а також управління людськими відносинами у процесі виробництва [81, с. 6]
Гурченков О.П., Гусаріна Н.В. (2013)	підсистема керування підприємством в цілому, яка має мету, зміст і певний механізм. ... Що стосується змісту системи, то це сукупність наступних елементів: організаційної структури управління підприємством, сукупності регулюючих діяльність підприємства документів короткострокової, середньострокової та довгострокової дії (методичних рекомендацій, методик інструкцій, баз даних та ін.) які визначають механізм дії системи [26, с. 67]
Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. (2014)	системний планомірно організований вплив через систему взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку й використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства [40, с. 16]'
Олійник О.С. (2014)	це багатогранна діяльність на підприємстві яка виконується за декількома напрямками, що спрямовані на найбільш ефективне використання всіх працюючих для досягнення організаційних і особистих цілей [58, с. 127]
Дідур К.М. (2015)	це функція в рамках підприємства, що полягає в наборі, управлінні та забезпеченні керівництвом людей, які працюють в самому підприємстві, займаються питаннями, пов'язаними з компенсацією, наймом, управлінням, організаційним розвитком, безпекою, благополуччям, мотивацією, управлінням та підготовкою кадрів [28, с. 125-126] діяльність, спрямована на ефективне використання персоналу для досягнення цілей як підприємства в цілому, так і індивідуально кожного працівника [28, с. 125-129]
Михайлова Л.І. (2015)	сукупність механізмів, принципів, форм і методів взаємодії при формуванні, розвитку та діяльності персоналу організації, що реалізується як ряд взаємопов'язаних напрямків та видів діяльності [48, с.87]

1	2
Мирошниченко Ю.В., Молчанова Т.С. (2015)	управління персоналом як багатогранне та складне поняття повинно розглядатися насамперед на основі системного підходу, який виражається через побудову комплексу взаємопов'язаних підсистем, які направлені на вирішення тактичних та стратегічних проблем управління, досягнення мети організації та побудови ефективної концепції управління, яка направлена на створення, планування та кон-троль за системою управління персоналом [47, с. 47]
Морозова М. Е. (2015)	Сукупність заходів, спрямованих на оптимальне кількісне і якісне формування їх кадрового складу, організацію професійного розвитку, досягнення стратегічної мети вищого навчального закладу. Так, управління персоналом можна розглядати як процес постійного отримання, опрацювання, вироблення і передачі інформації з метою реалізації цілей закладу [50, с. 122]
Новікова М.М., Мажник Л.О. (2016)	діяльність, що спрямована на досягнення найбільш ефективного використання працівників для досягнення цілей підприємства та особистісних цілей [54, с.57]
Рульєв В.А., Гуткевич С.О., Мостенська Т.Л. (2017)	системно організований процес відтворення й ефективного використання всіх кадрів організації, спрямований на досягнення поставленої мети [66, с. 12].
Грідін О.В. (2017)	системний і безперервний процес, базується на комплексі обов'язкових взаємопов'язаних компонентів – процедур планування, підбору, відбору, обліку, підготовки, оцінки, навчання, розвитку, мотивації персоналу тощо, спрямованих на максимально ефективне використання його (персоналу) потенціалу та досягнення цілей такої організації, кожного працівника окремо і колективу в цілому, а також опосередковано направлених на забезпечення розвитку регіону місця розташування і держави в підсумку [25, с. 229]
Тонюк М.О. (2017)	ціленаправлена систематична діяльність з формування оптимальної структури працівників необхідної для підприємства кваліфікації та якості, розробка ефективної системи їх мотивації та контролю з метою постійного розвитку- підприємства [75, с.63]
Вишегородська Я.О. (2018)	це і наука, і мистецтво ефективного управління людьми в умовах їх професійної діяльності. Це система принципів, методів і механізмів оптимального комплектування, розвитку й мотивації та раціонального використання персоналу [12, с. 144]
Ніфатова О. М., Ковальова К. Л. (2018)	сукупність методів та управлінських рішень, які безпосередньо спрямовані на організацію роботи персоналу індустрії гостинності задля досягнення цілей організації через надання якісних послуг [53, с. 49]
Коренюк П., Усикова О. (2019)	система взаємовідносин між суб'єктом і об'єктом управління в площині організаційно-економічних, соціально-психологічних та правових питань [36,с. 135]
Бутенко І.А., Курносова А.В. (2019)	багатогранний і складний процес, що носить системний характер і тому припускає комплексне вирішення кадрових проблем, впровадження нових й удосконалення наявних форм і методів роботи [9,с. 66]

1	2
Продіус О.І., Лобінцева В.В. (2020)	комплексна система адміністративно-управлінських, правових, організаційно-економічних і особистісних факторів, способів, методів впливу на персонал задля підвищення ефективності, конкурентоспроможності та прибутковості підприємств [64, с. 58]

**Індикатори та показники функцій управління персоналом [69, с. 176]**

<b>Інди катор</b>	<b>Позна чення</b>	<b>Показники</b>	<b>Форма вираження</b>
<i>ївідб</i>	<i>к1</i>	Рівень забезпеченості підприємства кадрами	<i>Коеф.</i>
	<i>к2</i>	Частка персоналу, що мала досвід роботи у даній сфері до прийняття на посаду	<i>Частка</i>
	<i>к3</i>	Частка персоналу, що мала досвід стажування за кордоном до прийняття на посаду	<i>Частка</i>
<i>Іквал</i>	<i>к4</i>	Зростання чисельності персоналу, що володіє іноземними мовами	<i>Тр</i>
	<i>к5</i>	Зростання чисельності персоналу, що володіє певними освітніми сертифікатами	<i>Тр</i>
	<i>к6</i>	Професійно-кваліфікаційний рівень персоналу	<i>Частка</i>
<i>Іеф</i>	<i>к7</i>	Зростання рівня продуктивності праці	<i>Тр</i>
	<i>к8</i>	Розширення клієнтської бази працівниками підприємства	<i>Тр</i>
	<i>к9</i>	Рівень завантаженості підприємства	<i>Частка</i>
	<i>к10</i>	Коефіцієнт якості послуг за фактом наявності відгуків від споживачів	<i>Коеф.</i>
<i>Імот</i>	<i>к11</i>	Частка премій, доплат і надбавок у загальному фонді оплати праці	<i>Частка</i>
	<i>к12</i>	Зростання рівня задоволеності працею персоналом згідно проведеним опитуванням	<i>Тр</i>
	<i>к13</i>	Зростання середньомісячної заробітної плати	<i>Тр.</i>
	<i>к14</i>	Зростання розміру заохочувальних та компенсаційних виплат	<i>Тр</i>
<i>їумпр</i>	<i>к15</i>	Рівень забезпеченості персоналу засобами відпочинку в неробочий час	<i>Частка</i>
	<i>к16</i>	Підвищення рівня комфортабельності робочих місць	<i>Тр</i>
	<i>к17</i>	Зростання рівня забезпеченості персоналу сучасними засобами праці	<i>Тр</i>
<i>їінф</i>	<i>к18</i>	Рівень інтеграції процесів управління та управлінських бізнес-систем	<i>Частка</i>
	<i>к19</i>	Зростання рівня доступу персоналу до інформаційних баз даних	<i>Тр</i>
	<i>к20</i>	Зростання рівня доступу персоналу до закордонних інформаційних джерел	<i>Тр</i>
<i>їнавч</i>	<i>к21</i>	Рівень охоплення персоналу освітніми програмами	<i>Частка</i>
	<i>к22</i>	Зростання кількості освітніх програм для персоналу	<i>Тр</i>
	<i>к23</i>	Зростання якості проведених освітніх програм за думкою персоналу	<i>Тр</i>
	<i>к24</i>	Зростання кількості персоналу, що стажувався за кордоном за рахунок підприємства	<i>Тр</i>