

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ
ВАДИМА ГЕТЬМАНА
Факультет управління персоналом, соціології та психології
Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

ОСВІТНЬО
ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА

Менеджмент персоналу

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

07 – Управління та адміністрування
073 - Менеджмент

Форма навчання: _____
(очна (денна), заочна, дистанційна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему «Ефективність діяльності служби персоналу» _____
(назва теми)

здобувача _____
Мисливої Дарії Сергіївни
(ПІБ, підпис)

Науковий керівник: _____
д.е.н., доцент Махсма М.Б.
(науковий ступінь, вчене звання, ПІБ, підпис)

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації здобувачів
вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри:

доктор економічних наук,

професор Лопушняк Г.С. _____ (підпис)

Київ 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»

Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

Менеджмент персоналу

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

073 – Менеджмент

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

Кравчук О.І.

(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 20__ р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувача кафедри

Г.С. Лопушняк

(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 20__ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Мисливій Дарії Сергіївні

форми навчання заочній

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи **на тему:**

«Ефективність діяльності служби персоналу»

Тему затверджено наказом ректора Університету від «27» 10 2022р. №1869ст

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах компанії
«Київтекстиль»

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ
здобувачу вищої освіти Мисливій Дарії Сергіївні

форми навчання заочній

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи *на тему:*

«Ефективність діяльності служби персоналу»

Тему затверджено наказом ректора Університету від «28» квітня 2022 р.
Протокол № 9

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах компанії
«Київтекстиль»

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ СЛУЖБИ ПЕРСОНАЛУ ТА МЕТОДИ ЇЇ ОЦІНЮВАННЯ

Розділ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ СЛУЖБИ ПЕРСОНАЛУ

Розділ 3. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ СЛУЖБИ ПЕРСОНАЛУ

Об'єкт дослідження:

діяльність служби персоналу ТОВ «Київтекстиль».

Предмет дослідження:

теоретичні, методичні та прикладні засади забезпечення ефективної діяльності служби персоналу на підприємстві.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:

аналіз діяльності служби персоналу ТОВ «Київтекстиль» та розробка заходів щодо підвищення її ефективності..

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У Розділі 1

- визначити сутність діяльності служби персоналу;
- дослідити організацію діяльності служби персоналу та методи оцінювання ефективності її діяльності.

У Розділі 2

- проаналізувати стан діяльності служби персоналу ТОВ «Київтекстиль»;
- оцінити ефективність діяльності служби персоналу ТОВ «Київтекстиль».

У Розділі 3

- надати пропозиції щодо підвищення ефективності діяльності служби персоналу ТОВ «Київтекстиль»;
- визначити ефективність запропонованих заходів щодо удосконалення діяльності служби персоналу.

Завдання підготував науковий керівник:

- _____ / _____
(дата) (підпис) (прізвище,
ініціали)

Завдання одержав здобувач:

- _____ / _____
(дата) (підпис) (прізвище,
ініціали)

Реферат
Ефективність діяльності служби персоналу

Кваліфікаційна бакалаврська робота складається з 3 розділів, кожний з яких має по 2 підпункти. Перший розділ висвітлює теоретичні аспекти ефективності діяльності служби персоналу, другий розділ є аналітичним, третій - рекомендаційним. Обсяг дипломної роботи - 61 аркуш, включаючи список використаних джерел та додатки. У дипломній роботі є 14 таблиць, 9 рисунків. Під час написання використано 49 джерел. Робота містить 2 додатки. Також робота містить результати практичної наукової діяльності:

Об'єктом дослідження є діяльність служби персоналу ТОВ «Київтекстиль». **Предметом** дослідження є теоретичні, методичні та прикладні засади забезпечення ефективної діяльності служби персоналу на підприємстві.

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є аналіз діяльності служби персоналу ТОВ «Київтекстиль» та розробка заходів щодо підвищення її ефективності.

Завдання кваліфікаційної бакалаврської роботи:

- визначено сутність діяльності служби персоналу;
- досліджено організацію діяльності служби персоналу та методи оцінювання ефективності її діяльності;
- проаналізовано стан діяльності служби персоналу ТОВ «Київтекстиль»;
- оцінено ефективність діяльності служби персоналу ТОВ «Київтекстиль»;
- надано пропозиції щодо підвищення ефективності діяльності служби персоналу ТОВ «Київтекстиль»;
- визначено ефективність запропонованих заходів щодо удосконалення діяльності служби персоналу.

Методи дослідження. Процес узагальнення і вивчення предмета і об'єкта вимагав використання таких методів: теоретичних методів, таких як аналіз і синтез, індукція і дедукція, використовуваних для вивчення і узагальнення теоретичних положень. Для формулювання проблем та підходів до вирішення застосовано емпіричний метод – узагальнення даних, графічний метод – представлення результатів дослідження. На основі аналізу оцінено ефективність роботи служби персоналу підприємства.

Наукова новизна дослідження полягає у комплексному вивченні процесу ефективної діяльності служби персоналу, з урахуванням особливостей ринку діяльності бази дослідження, а саме ТОВ «Київтекстиль».

Практичне значення кваліфікаційної бакалаврської роботи полягає у рекомендаціях, які можуть бути використані для підвищення ефективності діяльності служби персоналу ТОВ «Київтекстиль».

Ключові слова: служба персоналу, відділ кадрів, кадрова служба, ефективність служби персоналу, оплата праці, мотивація, плинність кадрів, методи оцінювання.

В і д г у к
про кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету управління персоналом, соціології та психології освітньо-професійної
програми «Менеджмент персоналу»
Мисливої Дарії Сергіївни

на тему: Ефективність діяльності служби персоналу

1. Актуальність теми: Конкурентоспроможність сучасного підприємства великою мірою залежить від ефективності діяльності служби персоналу. Не ефективне функціонування останньої негативно відбивається на продуктивності праці працівників, крім того, спричиняє зростання плинності кваліфікованого персоналу. Для запобігання цьому важливо аналізувати ефективність діяльності кадрової служби підприємства та обґрунтовувати заходи щодо підвищення ефективності її функціонування. Важливість проблеми ефективного функціонування кадрової служби для багатьох вітчизняних організацій, і, зокрема, для ТОВ «Київтекстиль», зумовлює актуальність дослідження зазначеної теми.

2. Позитивні риси кваліфікаційної роботи В 1-му розділі висвітлені теоретико-методичні аспекти ефективності діяльності служби персоналу. Опрацьовано значний масив сучасних літературних джерел за темою дослідження (49). Наведено основні визначення «служба персоналу», «кадрова служба», напрями роботи її роботи, завдання, фактори впливу на ефективність. Висвітлено показники оцінювання управлінського потенціалу персоналу. Дотримано адресності наведеної в 1-му розділі КБР інформації: на твердження є посилання з зазначенням автора та номера джерела в списку літератури.

У другому розділі КБР надано організаційно-економічну характеристику ПП «Київтекстиль». Проаналізовано кількісний та якісний склад персоналу, продуктивності праці, наведено фінансово-економічні показники. Проведено аналіз ефективності діяльності кадрової служби ПП «Київтекстиль». У кінці розділу узагальнено проблеми служби персоналу. Аналіз ефективності діяльності служби персоналу здійснено за 3 роки, представлений текстом, аналітичними розрахунками, таблицями, рисунками та відповідними тлумаченнями і висновками.

У 3-му розділі запропоновано проєкт заходів щодо ефективності діяльності кадрової служби ПП «Київтекстиль», який орієнтовано на навчання працівників управлінським навичкам, підвищення їх мотивації шляхом удосконалення системи оплати праці, розширення їх соціального пакету. Автором визначено річний економічний ефект та прогноз підвищення продуктивності праці внаслідок реалізації запропонованих заходів.

3. Наявність самостійних розробок автора Автором здійснено аналітичну оцінку ефективності діяльності кадрової служби ПП «Київтекстиль». Запропоновано заходи щодо підвищення ефективності діяльності служби персоналу підприємства та обґрунтовано його ефективність.

4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій. Запропоновані заходи мають практичну цінність для підвищення ефективності діяльності кадрової служби ПП «Київтекстиль».

5. Наявність недоліків. У Вступі не коректно сформульовано наукову новизну. В п. 1.1. думка автора висловлюється зрідка. В п. 1.2. частина тексту – методи оцінювання працівників, стосується теми опосередковано. Не здійснено критичного огляду наведених показників та методик. У 2-му розділі, п. 2.1. наведені фактори впливу, що за змістом має бути у першому розділі. У п. 2.2 табл. 2.5 охоплює період у 2 роки. Зустрічаються неточності у таблицях. Не наведено інформацію щодо того скільки працівників пройшло навчання, якими були витрати тощо.

У 3 – му розділі (п. 3.1) запропоновано актуальні заходи щодо підвищення ефективності діяльності служби персоналу, але не всі з них мають достатнє обґрунтування. Висновки доцільно конкретизувати відповідно до поставлених в КБР завдань. По тексту часто застосовується термін «оцінка» там де має бути «оцінювання», «співробітники» там, де коректніше – «працівники».

У списку використаних джерел подекуди зустрічаються децю застарілі джерела. Щодо оформлення подекуди мають місце порушення вимог метод. рекомендацій. Зокрема, оформлення таблиць (перенос табл. 2.3, 2.4, 3.2). Є зауваження до оформлення списку літератури (реквізити, розділові знаки тощо). Зустрічаються стилістичні, друкарські помилки та інші огріхи у оформленні.

6. Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК

Робота відповідає вимогам до бакалаврських робіт та допускається до захисту (52 бали).

Науковий керівник,
доцент, д.е.н., доцент
“ ” 2023 р.

Махсма М.Б

Рецензія

на кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувача вищої освіти
Мисливої Дарії Сергіївни
на тему «Ефективність діяльності служби персоналу»

Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення:

На сьогоднішній день розвиток служби персоналу відіграє вирішальну роль у забезпеченні ефективності функціонування підприємства в умовах ринкової нестабільності. Від того, наскільки ефективно використовуватиметься персонал та від рівня професіоналізму служби персоналу, залежать підсумки економічної діяльності організації та конкурентноспроможність. Оцінювання служби персоналу підприємства дозволяє визначити рівень розвитку професійних компетентностей працівників служби та оцінити їх спроможність виконання їх професійних функцій.

Якість проведеного дослідження:

Дослідження проведено якісно з дотриманням усіх нормативних вимог щодо оформлення та викладення змісту. У роботі фахово та лаконічно викладено основні Рекомендації щодо удосконалення ефективності діяльності служби персоналу.

Позитивні риси кваліфікаційної роботи:

В якості позитивних сторін проведеного дослідження слід виділити розроблені методичні аспекти оцінювання персоналу та проведене оцінювання діяльності служби персоналу на підприємстві.

Зауваження:

Робота є комплексною та довершеною, проте у дослідження необхідно було би більш детально узагальнити практичну цінність рекомендацій щодо удосконалення роботи служби персоналу.

Практична значущість висновків і рекомендацій:

Упровадження пропозицій та рекомендацій, наданих у роботі дозволить покращити ефективність діяльності ТОВ «Київтекстиль», розробити ефективну діяльність служби персоналу на підприємстві.

Місце роботи та посада рецензента – директор ТОВ «Київтекстиль»

Науковий ступінь, учене звання (за наявності) _____

Підпис засвідчую:

Місце печатки організації, де працює рецензент



ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ СЛУЖБИ ПЕРСОНАЛУ ТА МЕТОДИ ЇЇ ОЦІНЮВАННЯ	5
1.1 Сутність діяльності служби персоналу	5
1.2 Методи оцінювання ефективності діяльності служби персоналу	12
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ СЛУЖБИ ПЕРСОНАЛУ	21
2.1 Аналіз стану діяльності служби персоналу ТОВ «Київтекстиль»	21
2.2 Оцінювання ефективності діяльності служби персоналу ТОВ «Київтекстиль»	31
РОЗДІЛ 3 ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ СЛУЖБИ ПЕРСОНАЛУ	36
3.1 Пропозиції щодо підвищення ефективності діяльності служби персоналу ТОВ «Київтекстиль»	36
3.2 Оцінка ефективності запропонованих заходів щодо підвищення ефективності діяльності служби персоналу ТОВ «Київтекстиль»	43
ВИСНОВКИ.....	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	51
ДОДАТКИ.....	55

ВСТУП

Актуальність теми. На сьогоднішній день основним структурним підрозділом управління персоналом на підприємстві є відділ кадрів. Відділ кадрів відповідальний за найм, звільнення та переведення працівників; організацію навчання, підготовку та перепідготовку. Крім того, вони структурно відокремлені від підрозділів організації та обліку праці, охорони праці, юридичного відділу та інших відділів, які також виконують функцію управління персоналом. Тому потрібне наукове дослідження компонента, який має організовувати роботу з персоналом, а саме служби персоналу.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Вагомий внесок у розвиток менеджменту персоналу, зокрема у дослідження поняття, змісту, особливостей регулювання кадрової служби зробили такі науковці, як Басюркіна Н.Й. [11], Герасименко О. [14], Колот А.М. [19], Криворучко О.М. [21], Лиходєдова О. [22], Лопушняк Г.С. [23; 46-47], Шубалий О.М. [29; 36; 38], Цимбалюк С.О. [39-41; 49], Шершньова З.Є. [43] та інші.

Метою дослідження є аналіз ефективності діяльності служби персоналу ТОВ «Київтекстиль» та розробка пропозицій щодо підвищення її ефективності.

Для розкриття поставленої мети, виконано такі завдання:

- визначено сутність діяльності служби персоналу;
- досліджено організацію діяльності служби персоналу та методи оцінювання ефективності її діяльності;
- проаналізовано стан діяльності служби персоналу ТОВ «Київтекстиль»;
- оцінено ефективність діяльності служби персоналу ТОВ «Київтекстиль»;
- надано пропозиції щодо підвищення ефективності діяльності служби персоналу ТОВ «Київтекстиль»;
- визначено ефективність запропонованих заходів щодо удосконалення діяльності служби персоналу.

Об'єктом дослідження є діяльність служби персоналу ТОВ «Київтекстиль».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні засади забезпечення ефективної діяльності служби персоналу на підприємстві.

Методи дослідження. Процес узагальнення і вивчення предмета і об'єкта вимагав використання таких методів: теоретичних методів, таких як аналіз і синтез, індукція і дедукція, використовуваних для вивчення і узагальнення теоретичних положень. Для формулювання проблем та підходів до вирішення застосовано емпіричний метод – узагальнення даних, графічний метод – представлення результатів дослідження. На основі аналізу оцінено ефективність роботи служби персоналу підприємства.

Наукова новизна дослідження полягає у комплексному вивченні процесу ефективної діяльності служби персоналу, з урахуванням особливостей ринку діяльності бази дослідження, а саме ТОВ «Київтекстиль».

Практичне значення кваліфікаційної бакалаврської роботи полягає у рекомендаціях, які можуть бути використані для підвищення ефективності діяльності служби персоналу ТОВ «Київтекстиль».

Інформаційною базою дослідження є підручники, монографії та матеріали посібників, наукові статті, Інтернет-ресурси, звітність досліджуваного підприємства та внутрішня інформація.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ СЛУЖБИ ПЕРСОНАЛУ ТА МЕТОДИ ЇЇ ОЦІНЮВАННЯ

1.1 Сутність діяльності служби персоналу

У сучасних умовах в Україні необхідні усвідомлений відбір, набір, адаптація, навчання, розвиток співробітників організації, підвищення їх кваліфікації, мотивації та рівня стимулювання, а також правильне здійснення процесу аналізу, моніторингу та оцінки. Ці обов'язки в організаціях різних розмірів, форм власності та видів діяльності в складі КВЕД виконує спеціалізований функціональний відділ – служба персоналу.

За останнє десятиліття дослідники відзначають суттєві зміни в рівні статусу та функціональних обов'язків служб персоналу. Для забезпечення ефективної роботи сучасні організації повинні визначити як мінімум три ключові завдання: вибрати сферу діяльності, підібрати необхідних спеціалістів та максимально ефективно організувати їхню роботу [36-38]. Як бачимо, два з цих напрямків роботи мають безпосереднє відношення до діяльності з управління людьми. У недавньому минулому конкуренція була зосереджена на таких питаннях, як технології, організаційна структура, інвестиційна політика, а останнім часом її частиною стала така важлива складова, як конкурентоспроможний персонал.

Досвід провідних зарубіжних компаній показує, що діяльність служб персоналу не обмежується вирішенням адміністративно-управлінських питань, пов'язаних з наймом, оформленням і звільненням працівників. Наприклад, кадровий відділ найпотужнішої компанії ПК ІВМ відповідає за розробку ключових для компанії програм, від яких багато в чому залежить успішність загальної кадрової політики і нормальне функціонування.

Це щорічні соціопитування, дні відкритих дверей і розвиток прозорості в компанії. Остання програма гарантує кожному співробітнику можливість спілкування з його топ-менеджментом [18].

Організаційна структура та чисельність персоналу відділу кадрів залежить від специфіки та обсягу діяльності організації та визначається переліком покладених на нього функціональних завдань. Великі організації, як правило, мають відділи управління, які займаються досить широким колом кадрових питань. Наприклад, служба персоналу великої компанії може включати відділи, групи, ділянки, окремих співробітників, підібраних за функціональним принципом (відділ кадрів, відділ заохочень і винагород, відділ навчання і розвитку персоналу, інженер з охорони праці, психолог).

У компаніях з невеликою чисельністю співробітників взагалі немає необхідності створювати відділ кадрів, а питаннями персоналу займається або особисто керівник, або уповноважена ним особа. Однак слід зазначити, що часто виникають ситуації, коли керівники, особливо керівники приватних компаній, не приділяють належної уваги питанню навчання та розвитку співробітників. Тому від створення персональних послуг відмовляються не з об'єктивних причин, а з метою економії коштів організації.

Для більш чіткого розуміння різниці між поняттями «служба персоналу», «кадрова служба», «відділ кадрів» та «ефективність служби персоналу», наведемо їх чіткі визначення.

Служба персоналу - це самостійний структурний підрозділ або група структурних підрозділів організації, що забезпечує її успішне функціонування та розвиток у рамках обраної стратегії управління персоналом, відповідної політики управління персоналом та оперативних заходів у сфері людські ресурси [36].

Основним структурним підрозділом, що займається питаннями управління персоналом в організації, є кадрова служба.

Відділ кадрів - займається плануванням, відбором, наймом, звільненням співробітників, створенням кадрового резерву, веденням баз даних і особових справ співробітників, дотриманням правил трудової дисципліни і т. д. [31]. Вчені

часто ототожнюють поняття відділ кадрів з кадровою службою та службою персоналу. Адже більшість завдань які виконують ці служби перемешуються між собою.

Відділ кадрів традиційно прийнято вважати структурним підрозділом загальної системи управління, відповідальним за реалізацію кадрової політики компанії. При цьому працівники здійснюють аналітичну та оперативну діяльність, виконують управлінські, адміністративно-контрольні функції та координують управління персоналом компанії [31]. Це визначення схоже з визначенням «служб персоналу».

Ефективність служби персоналу доволі широке поняття, яке залежить від галузі діяльності організації та її цілей. В загальному розумінні, можна визначити як, результат стратегічних дій для досягнення високих показників фінансової ефективності та своєчасне якісне забезпечення підприємства необхідними кадрами та підвищення продуктивності праці.

На нашу думку, необхідно створити більш чіткі визначення досліджуваних понять, для розуміння особливостей та унікальності кожного з них.

Слід розрізняти стратегічну (довгострокову), тактичну (середньострокову) та оперативну (короткострокову) сфери роботи в кадрах (табл. 1.1). У рамках стратегічної (довгострокової) орієнтації служба персоналу виконує низку завдань, пов'язаних із розробкою та реалізацією стратегії управління персоналом, передбачуваним змістом, специфікою та характеристиками роботи персоналу кадрів.

Таблиця 1.1 – Напрями роботи служби персоналу

Сфера роботи	Завдання служби персоналу за відповідною сферою
1	2
Стратегічний (довгостроковий)	- проведення SWOT-аналізу стану кадрів з метою обґрунтування на його основі сценарію складання та реалізації політики управління персоналом організації; - кадрове планування, визначення потреби в персоналі та переміщення персоналу; - складання списків працівників; - вивчення, аналіз та оцінка персоналу всіх категорій персоналу; - створення оптимального апарату управління, визначення поточних потреб і прогнозування майбутніх потреб менеджерів; створення резерву кадрів і робота з ними за спеціальними програмами; - організація набору, відбору, переведення, підвищення, звільнення працівників; - організація розвитку, навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників організації з урахуванням професійної та психофізіологічної (особистісної) сумісності працівників при комплектуванні трудових колективів; - участь в атестації працівників і вживання заходів за результатами; - побудова партнерських відносин між різними категоріями співробітників організації; - ведення обліку та робота з особистою документацією (переговори, трудові договори, контроль за їх виконанням, робота з зошитами, посвідченнями особи)
Тактичний (середньостроковий)	- вивчення досвіду роботи з працівниками інших організацій і на основі цього планування поведінки тієї чи іншої організації на ринку праці; - допомога в плануванні кар'єри, створення критеріїв відбору та оцінки співробітників, контроль їх просування; - створення річних та дворічних планів у сфері розміщення персоналу, оплати праці та соціальних виплат; - внесення коректив у перспективні плани підготовки, розгортання та використання особового складу; - дослідження та аналіз ділових, професійних та особистих якостей співробітників організації
Оперативний (короткостроковий)	- планування майбутніх переміщень співробітників, постійне управління цим процесом; - виконання поточних планів з підбору та найму працівників; - здійснення короткострокових заходів щодо забезпечення особового складу; - організація поточного управління персоналом; - забезпечення сприятливих умов праці для всіх груп працівників; - вирішення конфліктів і усунення соціальної напруги в трудовому колективі; - мотивація та стимулювання роботи з боку адміністрації, економічні та соціально-психологічні методи; - забезпечення оптимального графіка роботи; організація та аналіз використання робочого часу; зміцнення дисципліни управління працею.

Джерело: складено автором на основі [38, с. 103]

Основними завданнями служби персоналу є [21]:

1) навчання персоналу, що забезпечує максимальну ефективність роботи в організації;

2) оптимальне укомплектування трудових ресурсів тієї чи іншої організації, співробітників з необхідними професіями, навичками та

кваліфікацією, які працюють на повну потужність для досягнення поставленої місії та стратегічних цілей організації;

3) використання науково-обґрунтованих методів та інноваційних технологій у сфері підбору, відбору, розподілу персоналу, його підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації;

4) адміністративний супровід у створенні стратегій і політики управління людськими ресурсами; організація систематичної роботи з працівниками та керівниками, яка має базуватися на таких формах, як: корпоративне планування кар'єри, ротація керівного складу, навчання на курсах підвищення кваліфікації, стажування в провідних компаніях, участь у реалізації соціального партнерства, створення сприятливого соціально-психологічного мікроклімату в організаційному колективі, попередження та вирішення конфліктів тощо;

5) забезпечення соціальних гарантій і стандартів у сфері управління персоналом з використанням компетентного підходу спеціалістів управління та кадрів до процесу набору, навчання, перепідготовки, стажування та підвищення кваліфікації працівників організації;

6) контролінг персоналу – вид технології управління, орієнтований на розробку рекомендацій, обґрунтування рішень у сфері управління персоналом, координацію діяльності організації шляхом реалізації основних завдань – планування, організація, мотивація та контроль, а також оцінка соціальної, економічної та організаційної ефективності управлінських методів та засобів управління персоналом [11; 22];

7) кадрове консультування - комплекс консультаційних послуг керівника організації з ряду питань, пов'язаних із сутністю, цілями та завданнями роботи з персоналом, методами та інструментами ефективного управління, створення стратегії і політики організації; участь у навчанні через курси, професійні школи, тренінги, професійні семінари та вебінари для виявлення та розвитку професійно відповідних підприємницьких якостей, якими повинні володіти менеджери з персоналу та постачальники кадрових послуг;

8) маркетинг персоналу – комплекс заходів, пов'язаних з аналізом та оцінкою потреб у персоналі; аналіз ринку праці та його сегментів, аналіз кар'єрних устремлінь співробітників; поширення пропозицій про роботу всередині організації та/або в ЗМІ; співпраця з компаніями-посередниками в сфері аутсорсингу, лізингу, підбору персоналу;

9) постійний спеціалізований моніторинг тенденцій управління персоналом у системі управління персоналом з метою оцінки відповідності кадрового потенціалу організації її стратегії та політиці та, відповідно, цілям. встановити в ньому.

Загалом можна сказати, що ефективність діяльності служби персоналу – це такий ступінь використання трудового потенціалу працівників служби персоналу, який за менших витрат може досягти більшого економічного ефекту для досягнення поставлених цілей і забезпечення очікуваних позитивних результатів.

Суть ефективності діяльності працівників полягає в раціональному використанні інтелектуальних, організаторських і творчих здібностей працівників на основі вдосконалення змісту праці, її гуманізації, усунення монотонності та безглуздості праці [14]. Для реалізації вищеописаних навичок працівникам служби персоналу повинні бути гарантовані безпека та надійність виробничих процесів, нормальні умови праці, раціоналізація режиму праці та відпочинку на виробництві. Потенціал співробітників необхідно реалізовувати, чітко визначаючи їхні характеристики, які прямо чи опосередковано впливають на ефективність праці. Розміщення працівників також має відповідати корпоративним цілям, не нехтувати інтересами працівників і відповідати нормам трудового законодавства.

У сфері ефективності служби персоналу дослідження факторів, що впливають на цю економічну категорію, має першочергове значення для визначення резервів процедури (табл. 1.2). Це актуально саме зараз, коли багато українських компаній, особливо малих і середніх, стикаються зі значними економічними труднощами та обмеженими ресурсами, а проблеми їхнього виживання потребують багатогранного вирішення за допомогою резерву.

Таблиця 1.2 – Фактори, що впливають на ефективність діяльності служби персоналу

Фактори	Зміст факторів
Фізіологічні	стать; вік; стан здоров'я; розумові здібності працівників
Технічні і технологічні	вид розв'язання задачі; складність роботи; апаратне забезпечення; ступінь використання досягнень науки та техніки
Структурно-організаційні	умови праці; співвідношення чисельності категорій персоналу; сфера діяльності компанії; спосіб роботи; досвід роботи; кваліфікація працівників
Соціально-економічні	матеріальне стимулювання; страхування; соціальні виплати; рівень життя
Соціально-психологічні	моральний клімат у колективі; психофізіологічний стан працівника; статус і визнання; організаційна структура компанії
Територіально-ситуаційні	час на дорогу від дому до роботи; рівень конкуренції; інфляція; безробіття; диференціація доходів

Джерело: складено автором на основі [36]

Для аналізу ефективності надання персональних послуг також необхідно виявити показники та визначити чинники, що впливають на дану економічну категорію. Відповідно до підходу С. М. Цуркана [42, с 364] виокремлені групи факторів, наведені в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Фактори, що впливають на рівень ефективної роботи служби персоналу

Зовнішні	Внутрішні
Особливості сформованої структури ринку праці	Кадрова політика в компанії (є, або її немає)
Кадрова політика та правова система держави	Існуюча система матеріального стимулювання працівників
Стан суспільства в цілому	

Джерело: складено автором на основі [42]

Залежно від ступеня керованості фактори можна розділити на: нерегульовані; погано регульовані; регульовані. Нерегламентовані чинники не залежать від управлінських рішень. До них відносяться чинники, що характеризують місце розташування фірми, наявність конкурентів і т.д.

Під погано регульованими факторами зазвичай розуміють фактори, які демонструють високу інерційність, тобто зміни в часі майже не залежать від рішень менеджменту. До цих факторів належать: розмір представництва підприємства,

обсяг і структура основних засобів, характеристики технічного рівня виробництва. Регламентуються чинники, що характеризують якість управління персоналом, ступінь організації виробництва і праці, ступінь використання ресурсів тощо. Ця група факторів представляє їх перші показники.

Основою інформації для аналізу ефективності кадрової служби підприємства є дані бухгалтерської, фінансової та статистичної звітності, первинна інформація та накази, наявні у відділі кадрів. Залежно від мети та завдання аналізу можуть використовуватися й інші матеріали.

Залишається актуальним питання забезпечення ефективного функціонування кадрової служби. Завдяки обґрунтованому науковому аналізу чисельності наявних працівників з подальшою оптимізацією їх якісних та кількісних показників, кадрове питання на виробництві завжди залишається в центрі уваги. А ефективність кадрової служби є невід'ємною частиною діяльності підприємства і водночас одним із ключових чинників його конкурентоспроможності.

1.2 Методи оцінювання ефективності діяльності служби персоналу

У сучасній корпоративній практиці традиційні підходи до оцінки служби персоналу активно переглядаються. Відмінною рисою сучасності є використання цілого комплексу різноманітних методик, спрямованих на оцінку виконання багатьох показників і критеріїв. Незважаючи на різноманітність методичних підходів, запропонованих науковцями та практиками, досі не існує єдиної системи методичного оцінювання, яка б забезпечувала вирішення всіх виникаючих проблем оцінювання керівників промислового підприємства.

При складанні критеріїв оцінки служби персоналу необхідно враховувати специфіку діяльності організації, сегмент ринку, на якому вона працює, цілі та завдання оцінки, тобто чого досягти в результаті.

За словами Барни Д., основними вимогами до критеріїв адекватної оцінки співробітників компанії є: достовірність; об'єктивність: критерій розробляється для конкретної посади, а не для людини; прозорість: має бути визначено, які результати очікуються від працівника; відповідність змісту творчості: мотивувати співробітників на досягнення результату; чіткість і послідовність: ключових результатів; динамізм: здатність змінюватися разом із поточними змінами в організації.

Норріс Н., Паррі С., Спенсер Л., Уайт Р. класифікацію оцінювання співробітників поділили на дві групи:

1. Оцінювання компетенцій. Оцінюються знання та вміння працівника, його вміння застосовувати їх у практичній роботі, його поведінка та якості особистості. Одним із найефективніших методів оцінки компетенцій є вирішення ситуаційних завдань враховуючи специфіки посади, яку обіймає або має намір обіймати конкретний працівник підприємства.

2. Оцінювання ефективності. Він заснований на порівнянні показників ефективності роботи конкретного працівника серед керівників компанії із запланованими на конкретний період і посаду. Для цього перед початком тесту повинні бути визначені чітко вимірювані завдання. Ефективність роботи співробітника може бути виражена, наприклад, в обсязі продажів за місяць, в кількості реалізованих проектів, в розмірі прибутку або в кількості укладених договорів. Критерії оцінки, як правило, розробляються фахівцем з персоналу разом з керівником або працівниками, які виконують відповідну діяльність на промисловому підприємстві. Це необхідно для того, щоб критерії були зрозумілі всім, хто причетний до оцінювання, і враховували конкретні умови у

1. Якісні методи. Друга їх назва є описовою, оскільки вони характеризують працівників без використання строго кількісних даних. Якісні методи оцінки включають:

а) Матричний метод — порівняння характеристик конкретної людини з ідеальною моделлю працівника на ту чи іншу посаду керівника підприємства.

б) Метод системи довільних характеристик - кадрова служба або керівник показує найбільші успіхи і найбільш серйозні порушення в роботі і робить висновки з їх порівняння.

в) Оцінка виконання завдання є найпростішим способом оцінки роботи співробітника в цілому.

г) Метод «360 градусів» - оцінка керівників підприємства колегами, керівниками, співробітниками, клієнтами та ними самими;

д) Групова бесіда - співбесіда співробітника з керівником або фахівцем конкретної сфери діяльності про результати його роботи і перспективи [38].

2. Кількісні методи - вважаються найбільш об'єктивними, так як всі результати їх застосування виражаються в цифрах. Серед них:

а) Методи оцінки. За кожен професійний успіх керівники компанії отримують певну, заздалегідь обумовлену кількість балів, які сумуються за результатами за вказаний період - місяць, квартал або рік.

б) Метод оцінювання - група керівників створює щось на кшталт власної оцінки співробітників, потім всі оцінки порівнюють між собою, а співробітників на найнижчих посадах звільняють або переводять на менш відповідальну посаду.

в) Метод вільного оцінювання. Кожна риса особистості працівника оцінюється експертами певною кількістю балів і результати підсумовуються. Оцінка базується на отриманих фактах [38].

3. Комбіновані методи. Вони є найбільш ефективними оціночними підходами за Г.В. Градосельської, С.М. Клімова, Е. Леччепа, Л. Пруссак, А.Н. Чуракова, оскільки вони використовують як описовий, так і кількісний аспекти. Вони включають:

а) Метод підсумків оцінок. Кожна характеристика співробітника оцінюється за певною шкалою, з якої виводиться усереднений показник, який порівнюється з ідеальним для конкретної посади.

б) Система групування. Усі керівники промислового підприємства поділяються на кілька груп - від тих, хто працює незадовільно, до тих, хто працює практично бездоганно.

Незважаючи на багатоаспектність запропонованих вище методів, можна узагальнити, що всі вони можуть оцінити лише певну сторону діяльності працівника управління або його соціально-психологічні характеристики, тому останнім часом ці методи використовуються для відділу кадрів або консультантів з персоналу.

За словами Беккера Г. комплексні методи повинні включати: методи оцінки компетентності працівників і методи оцінки результатів діяльності працівників (за показником KRI) [44].

Зупинимося детальніше на методах оцінки компетенцій співробітників - на думку багатьох науковців і практиків, саме вони дають найбільш об'єктивне уявлення про професійні якості співробітників. Головною метою підходу є підвищення ефективності використання наявних у компанії людських ресурсів.

Вжиті заходи дозволять заощадити заробітну плату та робочий час та зменшити вартість інструментів, необхідних для виконання деяких завдань непрацездатного працівника. Після завершення оцінки компетентності особа може бути підвищена на іншу посаду, де її характеристики та навички будуть більш корисними. Інший варіант - відправити співробітників на навчання, щоб показати свій потенціал.

Щоб охарактеризувати методи оцінки діяльності співробітників компанії або KPI, доречно зазначити, що абревіатура KPI (Key Performance Indicators) перекладається з англійської як «Ключові показники ефективності». Відповідно, це система оцінки персоналу, яка дозволяє визначити результативність діяльності співробітників компанії з точки зору їх здатності досягати стратегічних і тактичних цілей.

Система КПІ відноситься до так званих меритократичних методів, тобто підходи до реальної оцінки роботи, які зосереджені на результативності з об'єктивними механізмами вимірювання [14]. Методологія оцінки КРІ передбачає розробку двох моделей поточних результатів і компетенцій (у вигляді таблиці) для кожної позиції в компанії. Перший містить усі критерії, за якими слід оцінювати роботу працівника кількісно та якісно, у колективі та окремо. У другому - наведено навички, необхідні для посади: ділові, управлінські та експертні. З двох моделей вибирають п'ять-сім основних показників для оцінки результатів компетентності працівника за відповідний період і фіксують їх у таблиці його особистої діяльності. Компетенції ідентифікуються з якісними результатами його роботи. Керівник оцінює співробітника за кожним із обраних показників від 0 до 1. Він зосереджується лише на власних пріоритетах. Сумарна вага показників має дорівнювати одиниці.

Для всіх показників спочатку визначено три рівні ефективності:

База (Б) – це початкова точка, з якої обчислюється результат. найгірше значення

Норма (Н) – рівень, якого необхідно досягти з урахуванням усіх обставин.

Мета - це рівень, до якого потрібно прагнути, свого роду ідеал.

Після періоду контролю оцінюються всі показники КРІ. Якісні показники оцінюються за 100-бальною шкалою, а кількісні – за натуральною шкалою.

Після оцінки фактичного показника приватний результат працівника розраховується за формулою 1.1:

$$(\Phi - Б / Н - Б) * 100\% \quad (1.1)$$

де Φ - фактичний результат роботи працівника підприємства.

За допомогою цієї методології результат відображає ступінь дотримання або перевищення стандарту. Після оцінки кожного окремого показника оцінюється рейтинг співробітника, приватні результати множаться на зважування відповідних КРІ і підсумовуються. В результаті вони досягають свого роду середньої

ефективності співробітників. Якщо він вище 100%, це говорить про високу продуктивність, наприклад, якщо він нижче, то за деякими показниками працівник навіть не досяг нормативу, а загальний результат його роботи нижче заявленого.

Основна перевага використання методу КРІ полягає в тому, що в компанії є прозорий механізм оцінки роботи співробітників, а керівництво має інструмент для коригування роботи підлеглих у разі, якщо поточні результати діяльності відстають від запланованих.

Основні критерії оцінки ефективності роботи служби персоналу поділяються на дві групи: суб'єктивні та об'єктивні.

До суб'єктивних критеріїв відносяться:

- ступінь взаємодії функціональних служб і служб кадрів;
- думка керівників про ефективність послуг;
- надійність відносин з працівниками;
- швидкість і оперативність у розв'язуванні задач в підрозділах;
- оцінка якості послуг, які HR надає іншим підрозділам компанії;
- оцінка якості інформації та порад від керівництва персоналу;
- задоволеність (незадоволеність) споживачів – керівників і співробітників;

Об'єктивними критеріями оцінювання є:

- рівень реалізації стратегічних планів управління кадрами;
- позитивні дії для досягнення цілей компанії;
- середній час виконання завдань, доручень, заявок;
- відношення витрат відділу до чисельності обслуговуючого персоналу.

Усі ключові дані для оцінки ефективності HR можна згрупувати наступним чином:

1. Показники економічної ефективності:

- показники ефективності управлінського потенціалу;
- витрати на кадрову програму на одного працівника.
-

2. Ступінь задоволеності співробітників:

- навчання;
- заробітна плата (мотивація праці);
- просування (кар'єра);
- умови праці.

3. Непрямі показники ефективності:

- плинність кадрів;
- відсутність на роботі;
- якість роботи;
- кількість скарг;
- безпека праці.

4. Результати опитування працівників:

- усне опитування (бесіда);
- письмове опитування (анкета).

Найчастіше використовуються методи оцінки, засновані на аналізі статистичних даних.

Таблиця 1.4 – Показники оцінки ефективності кадрової політики

Показники	Формула	Пояснення
Економічна результативність служби персоналу	$K_{ep} = \frac{TO}{BO}$	K_{ep} – коефіцієнт економічної результативності служби персоналу ТО – виручка від реалізації (без ПДВ) ВО – витрати обліку
Частка витрат на управління	$K_{vy} = \frac{B_{vy}}{BO}$	K_{vy} – частка витрат на управління B_{vy} – адміністративні витрати (витрати на управління) ВО – витрати обліку
Співвідношення кількості управлінських працівників до середньооблікової кількості працюючих	$K_{cn} = \frac{\mathcal{U}_{ay}}{\mathcal{U}_{sep}}$	K_{cn} – питома вага управлінського персоналу $\mathcal{U}_{ay}$ – кількість управлінського персоналу $\mathcal{U}_{sep}$ – середньооблікова чисельність працівників
Продуктивність праці персоналу	$\Pi_{np} = \frac{TO}{\mathcal{U}_{sep}}$	ТО – виручка від реалізації (без ПДВ) $\mathcal{U}_{sep}$ – середньооблікова чисельність працівників
Трудомісткість товарообороту	$T = \frac{\mathcal{U}_{sep}}{TO}$	ТО – виручка від реалізації (без ПДВ) $\mathcal{U}_{sep}$ – середньооблікова чисельність працівників
Результативність управління виробництвом і реалізацією продукції	$P_{ep} = \frac{TO}{\mathcal{U}_{ay}}$	ТО – виручка від реалізації (без ПДВ) $\mathcal{U}_{ay}$ – кількість управлінського персоналу

Рентабельність товарообороту	$P_o = \frac{\Pi}{TO}$	П – чистий прибуток підприємства ТО – виручка від реалізації (без ПДВ)
Рентабельність витрат	$P_v = \frac{\Pi}{BO}$	П – чистий прибуток підприємства ВО – витрати обліку
Рентабельність використання персоналу	$P_{пер} = \frac{\Pi}{\mathcal{U}_{сер}}$	П – чистий прибуток підприємства Ч _{сер} – середньооблікова чисельність працівників

Джерело: складено автором за [14; 30; 38]

Згідно з таблицею 1.4, для оцінювання ефективності діяльності служби персоналу є багато показників, але на нашу думку, варто використовувати показник економічної результативності служби персоналу, продуктивності праці персоналу, результативність управління виробництвом і реалізацією продукції та показники рентабельності. Завдяки цим показникам, можна зрозуміти на скільки якісно та ефективно виконують свої обов'язки працівники служби персоналу та який економічний ефект для підприємства.

Таблиця 1.5 – Показники оцінки управлінського потенціалу служби персоналу

Показник	Формула	Джерело інформації
Економічність праці служби персоналу	$E_{сп} = C_{всп} / C_{вв}$ де $C_{всп}$ – загальна сума витрат на службу персоналу; $C_{вв}$ – сума витрат на виробництво	Кошторис витрат
Коефіцієнт цілеспрямованості дій служби персоналу	$K_{ц.сп} = \mathcal{U}_{ц.сп} / \mathcal{U}_{сп}$ де $\mathcal{U}_{ц.сп}$ – чисельність служби персоналу, що вирішують спеціальні проблеми	Аналіз функціональних обов'язків по структурі служби персоналу
Коефіцієнт дублювання управлінських рішень	$K_{д} = K_{р.п.} / K_{пол}$ де $K_{р.п.}$ – кількість функцій, що закріплені за декількома підрозділами; $K_{пол}$ – кількість робіт по закріплених положеннях	Аналіз посадових обов'язків по структурі служби персоналу
Коефіцієнт надійності праці служби персоналу	$K_{над} = 1 - K_{р} / K_{заг}$ де $K_{р}$ – кількість нереалізованих рішень; $K_{заг}$ – загальна кількість рішень, прийнятих у підрозділі	Аналіз посадових обов'язків по структурі служби персоналу
Коефіцієнт порушень ритмічності управлінського циклу	$K_{туц} = O / T$ де O – денні відхилення від запланованої кількості робіт; T – нормативна кількість часів роботи	Аналіз робочого дня служби персоналу
Коефіцієнт безперервності роботи служби персоналу	$K_{бсп} = T_{пер} / T_{під}$ де $T_{пер}$ – час переривів зафіксованих в службі персоналу; $T_{під}$ – трудомісткість управлінських робіт по підрозділах	Аналіз робочого дня служби персоналу

Джерело: складено автором за [14; 30; 38]

Результати запропонованої оцінки стануть ключовими показниками, які дозволять сконцентрувати увагу на основних питаннях у роботі з працівниками та прагнути до своєчасного усунення виявлених недоліків у роботі.

Незважаючи на численні розробки, дослідники та практики сьогодні не демонструють єдиного методичного підходу до оцінювання ефективності діяльності служби персоналу підприємства. Незалежно від обраного керівництвом кожного підприємства методу процес оцінки персоналу можна розглядати за такими етапами: складання програми оцінки; аналіз діяльності групи співробітників і формулювання критеріїв оцінки; проект процедури оцінки; власне оцінка; інтерпретація та аналіз результатів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ СЛУЖБИ ПЕРСОНАЛУ

2.1 Аналіз стану діяльності служби персоналу ТОВ «Київтекстиль»

Одним із інструментів корпоративного управління є планування людських ресурсів, метою якого є забезпечення їх розвитку відповідно до мети та можливостей компанії. Тому необхідним є аналіз стану діяльності служби персоналу об'єкта дослідження.

ТОВ «Київтекстиль» зареєстрований 10 червня 2002 р. за юридичною адресою м. Київ, вул. Сім'ї Прахових, буд. 50. Керівником організації є Стельмах Анастасія Валеріївна. Розмір статутного капіталу складає 200 тис. грн. [33].

Види діяльності ТОВ «Київтекстиль» поділяються на:

Основний:

- 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна [33]

Інші:

- 46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту;
- 77.33 Надання в оренду офісних машин і устаткування, у тому числі комп'ютерів;
- 68.10 Купівля та продаж власного нерухомого майна;
- 68.31 Агентства нерухомості;
- 68.32 Управління нерухомим майном за винагороду або на основі контракту;
- 70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування;
- 32.99 Виробництво іншої продукції, н.в.і.у.;

- 77.11 Надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів;
- 77.39 Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів, н.в.і.у. [33].

Компанія 21 рік на ринку України. ТОВ «Київтекстиль» розробляє систему збільшення кількості повторних покупок послуг тими клієнтами, які вже купили їх один раз, продаж послуг збільшується до максимальної вартості. Водночас докладаються зусилля, щоб продовжувати урізноманітнювати користування послугами та шукати нові форми оплати.

Загальна аналітична характеристика зовнішнього середовища ТОВ «Київтекстиль» наведена нижче [33-35]. Безпосередні фактори впливу:

- сучасні товари широкого вжитку: орендарі та власники офісів, гаражів, павільйонів, підприємці, суб'єкти малого бізнесу, індивідуальні та групові споживачі, фізичні та юридичні особи (джерело доходу);
- постачальники: КП «Київенерго», КП «Київводоканал» (Енергоресурси), постачальники інженерів, менеджерів та робітників (університети, технікуми, навчальні заклади), інвестори (банки, кредитні спілки та інші структури, що надають кредити), постачальники інформації (ЗМІ, професійні компанії, Інтернет);
- основними конкурентами є: бізнес-центр Стенд, Караван, Valmi, Lucky.Net Telecom Office, Арена Сіті.

Чинники опосередкованого впливу:

- російська військова агресія: зменшення можливостей для фінансування та оренди; скорочення комерційної діяльності; перехід до благодійності
- законодавство [1-9];
- політичні обставини: президентські та урядові вибори; державна політика приватизації та націоналізації; державний контроль і регулювання підприємницької діяльності; ступінь протекціонізму; підвищення чи зменшення значення уряду як клієнта; міжурядові угоди

- з іншими урядами; пріоритети уряду щодо підтримки окремих галузей економіки; урядова політика щодо розподілу ресурсів для конкретних галузей і компаній; ступінь корумпованості державних структур;
- глобальні виклики: пандемія COVID-19 (призупинення орендної плати чи надання знижки орендодавцем), вступ до СОТ, участь і співпраця з іншими міжнародними організаціями;
 - загальна економічна ситуація: характер економіки та економічних процесів (включаючи рівень інфляції або дефляції); банківські проценти; система оподаткування та якість «господарського законодавства»; загальні ринкові умови; рівень середньої заробітної плати; розмір і темпи зростання або спаду ринку; стан біржового ринку; валютний курс; рівень ВВП; рівень економічної підтримки для конкретних секторів або компаній (наприклад, підтримка лікарень під час пандемії COVID-19); система ціноутворення; процеси інвестування; тип розподілу доходу; рівня безробіття;
 - науково-технічний прогрес: вимоги до науково-технічного рівня конкурентоздатної продукції; скорочення чи подовження «життєвого циклу» технологій; вимоги до кваліфікації персоналу, втілення новітніх ідей і рішень (підвищення конкурентоспроможності);
 - соціокультурні чинники: недовіра чи підтримка приватного сектора; відношення до іноземців; структура населення за віком, статтю, етнічною приналежністю.

Із зазначених факторів зовнішнього середовища найважливішим є державне регулювання, оскільки без державного втручання, без державного регулювання підприємство ніколи не зможе зробити виробництво економічно безпечним, забезпечити реалізацію соціально-економічних прав людини та бути структурно збалансований. Сьогодні в ринкових умовах недосконалої конкуренції роль держави значно посилилася і стала об'єктивною необхідністю.

Коротка характеристика основних підсистем організації [33-35]:

- споживачі дізнаються про продукцію організації через інформацію, рекламу, Інтернет тощо.
- споживач замовляє послуги шляхом укладення договору про надання послуг, що є частиною програм «1С: Документообіг» та «1С: Управління підприємством». Договір узгоджується з юристом.
- калькуляція продукції здійснюється за відповідними обліковими операціями. Бухгалтерія виставляє рахунок, а клієнт оплачує його банку.

Чисельність працюючих станом на 01.01.2022 р. – 23 особи (15 штатних одиниць) [26]. Нижче наведено основні економічні показники за останні 3 роки та результати господарської діяльності (табл. 2.1). Фінансова звітність за 2019-2021 роки наведена у додатку Б.

Таблиця 2.1 – Показники діяльності ТОВ «Київтекстиль» за 2019-2021 рр., тис. грн.

Показники	Період, роки			Відхилення			
				Абсолютні, +		Відносні, %	
	2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020	2020/2019	2021/2020
Обсяг діяльності	179396,8	179424,9	175765,0	28,1	-3659,9	0,02	-2,04
Дохід	186098,2	190096,5	181118,6	3998,3	-8977,9	2,15	-4,72
Витрати	85526,1	76411,9	91561,5	-9114,2	15149,6	-10,66	19,83
Чистий прибуток	82469,1	93220,5	73435,2	10751,4	-19785,3	13,04	-21,22
Рентабельність, %	0,96	1,22	0,80	0,26	-0,42	/	/

Джерело: розраховано автором за звітністю ТОВ «Київтекстиль».

Одним із основних показників діяльності підприємства є співвідношення прибутку до суми активів. Використання цього показника є доцільним, оскільки всі інші показники ефективності управління активами залежать від прибутковості інвестицій.

Таким чином, проаналізувавши показники, представлені в таблиці 2.1, можна зробити висновок, що ТОВ «Київський текстиль» у 2019-2021 роках було прибутковим і щороку збільшувало дохід, чистий прибуток та обсяг діяльності. У

2020 році обсяг діяльності зріс на 0,02%, у 2021 році – зменшився на 2,04%. Дохід зріс на 2,15% у 2020 році та зменшився на 4,72% у 2021 році.

Також зменшились витрати у 2020-му на 10,66%, а у 2021-му збільшилися на 19,83%. Чистий прибуток у 2020 р. збільшився на 13,04%, а в 2021 зменшився на 21,22%. Рентабельність у 2019 році склала 0,96%, у 2020 – 1,22%, а в 2021 – 0,8%. Абсолютне відхилення рентабельності за останні 2 роки склало 0,26 і -0,42, що означає, що рентабельність з року в рік зменшується, що свідчить про непродуктивну діяльність. Це означає, що необхідно вживати заходів для підвищення рентабельності та чистого прибутку та зниження витрат.

На рис. 2.2 показана схема управління, вона є лінійно-функціональною (список працівників наведено в додатку В). Ця структура характеризується великою кількістю горизонтальних і вертикальних зв'язків і незначною активністю низового керівництва в прийнятті рішень.

Апарат управління	Директор
	Комерційний директор
	Директор з розвитку
	Головний інженер за сумісництвом інженер-енергетик
	Менеджер по роботі з клієнтами
	Юрист-консультант
	Інспектор з кадрів
	Інженер з охорони праці
	Організатор діловодства
Відділ обліку фінансів та аналізу господарської діяльності	Директор з економіки
	Фінансовий директор
	Головний бухгалтер
	Бухгалтер
	Старший економіст
Адміністративно-господарський відділ	Економіст
	Оператор котельні (4 особи)
	Фахівець адміністративно-господарського відділу
	Технік-електрик
	Водій автотранспортних засобів

Рис. 2.2 – Схема організаційної структури ТОВ «Київтекстиль»

Джерело: сформовано автором за документацією ТОВ «Київтекстиль»

Кількість рівнів – 3: перший – апарат управління, другий – фінансовий облік і аналіз господарської діяльності, третій – адміністративно-господарський відділ. При лінійних керівниках створюються функціональні відділи (бухгалтерія, юридичний відділ, відділ охорони праці, операторно-технічний відділ), до складу яких входять спеціалісти різних видів діяльності, що спеціалізуються на виконанні конкретних функцій управління.

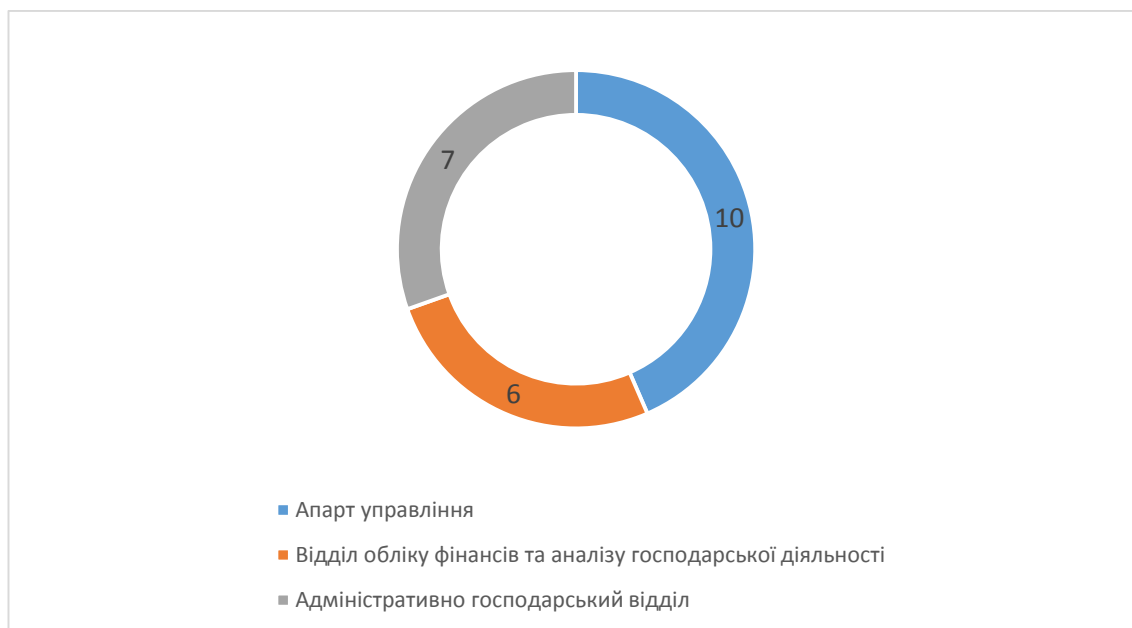


Рисунок 2.3 – Розподіл працівників ТОВ «Київтекстиль» за відділами

Джерело: сформовано автором за документацією ТОВ «Київтекстиль»

Для кількісної характеристики робочої сили зазвичай використовуються такі показники: чисельність працівників за категоріями; кількість відпрацьованих годин (межі можливої трудової участі працівника) тощо.

Якісні характеристики працівників служби персоналу носять оціночний характер:

- фізичний та психологічний потенціал працівників служби персоналу (здатність і бажання працювати, стан здоров'я, фізична зрілість, стійкість);
- обсяг загальноосвітніх і спеціальних знань, трудових умінь і навичок, що визначають здатність виконувати роботу певної якості;

- характеристики членів колективу як учасників господарської діяльності (відповідальність, допитливість, відношення до господарської діяльності компанії).

Чисельність працівників графічно представлена на рис. 2.4.



Рисунок 2.4 – Розподіл працівників ТОВ «Київтекстиль» за штатною чисельністю

Джерело: сформовано автором за документацією ТОВ «Київтекстиль»

Якісний склад працівників і їх розподіл за групами протягом останніх 4 років наведено на рис. 2.5-2.9.

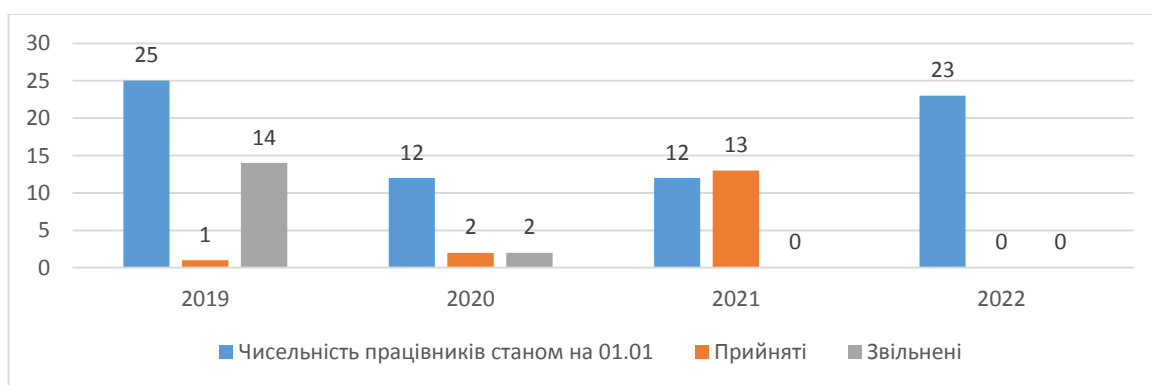


Рисунок 2.5 – Плинність персоналу ТОВ «Київтекстиль»

Джерело: сформовано автором за документацією ТОВ «Київтекстиль»

Подивимося на кадрові переміщення в ТОВ «Київтекстиль». Середньооблікова чисельність працівників за останні 4 роки змінилася (рис. 2.5). Найбільша хвиля звільнень була зафіксована у 2019 році – майже вдвічі. У 2020 році відбулося скорочення працівників на 16,6%. Всього за 4 роки звільнено 16 осіб. Відповідно у 2019 році прийнято 1 особу, у 2020 році – 2 особи та у 2021 році – 13 осіб.

Таблиця 2.2 – Розподіл працівників ТОВ «Київтекстиль» за віком

	18-30 років	30-40 років	40-50 років	старше 50 років
2019	12	8	2	3
2020	6	4	1	1
2021	6	4	1	1
2022	13	6	2	2

Джерело: сформовано автором за документацією ТОВ «Київтекстиль»

Найменше людей у віці 18-30 років (див. таблицю 2.2): у 2019 році цей показник становив 48%, у 2020 – 50% та 2021 – 50%, у 2022 – 56,5%. У 2019 та 2020 роках це були працівники віком від 30 до 40 років – 32,0% та 33,3% відповідно. У 2021 році він ще становив 33,3%. У 2022 році чисельність працівників у віці 40-50 років становитиме 8,7%, порівняно з 8,0% у 2019 році та 8,3% у 2020 році. Частка людей старше 50 років становила 12 у 2019 році, 2020 році – 8,3%, 8,3% у 2021 та 8,3% у 2022 році.

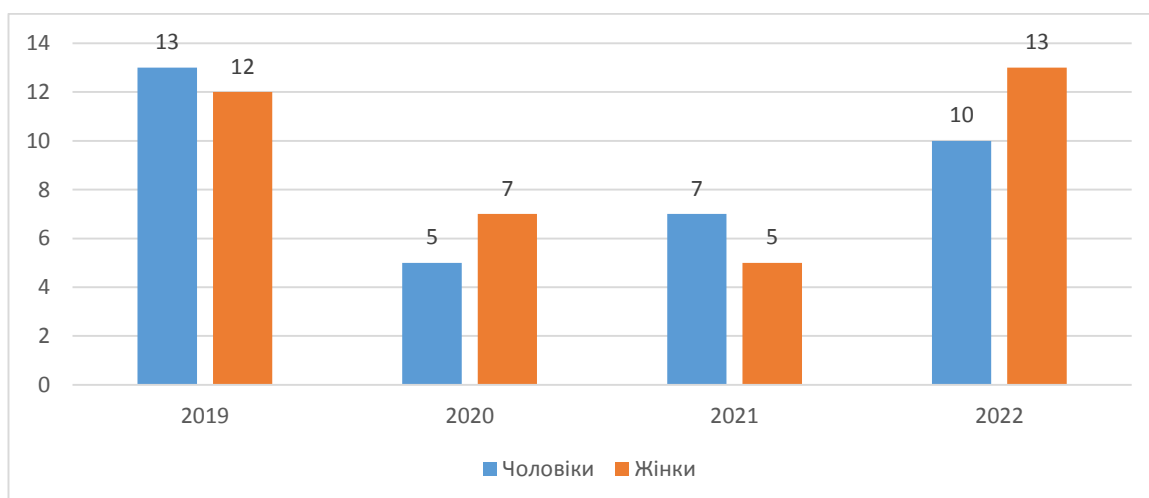


Рисунок 2.6 – Розподіл працівників ТОВ «Київтекстиль» за статтю

Джерело: сформовано автором за документацією ТОВ «Київтекстиль»

Як видно на рисунку 2.6, «левову частку» працівників у 2022 році становили жінки, що пов'язано зі специфікою роботи цієї компанії. У 2019 році частка жінок становила 48%, 2020 році – 58,3%, 2021 році – 41,7%, 2022 році – 56,5%. З кожним роком зростає і частка чоловіків: з 52% у 2019 році до 58,3% у 2021 році. У 2020 році – 41,7%.

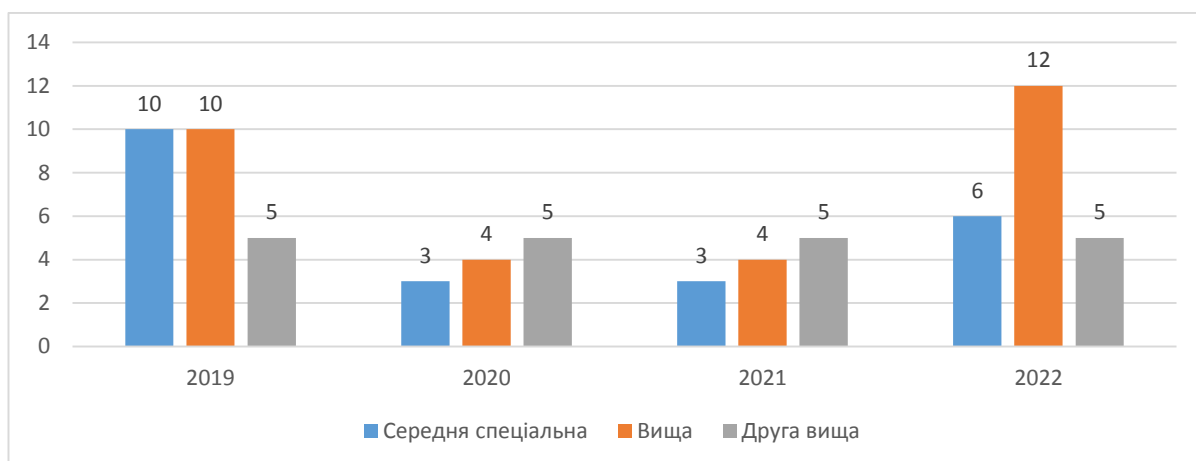


Рисунок 2.7 – Розподіл працівників ТОВ «Київтекстиль» за рівнем освіти
Джерело: сформовано автором за документацією ТОВ «Київтекстиль»

Більшість співробітників ТОВ «Київтекстиль» мають вищу освіту (рис. 2.7). У 2019 році – 40%, у 2020 – 33,3%, у 2021 – 33,3%, у 2022 – 52,2%. Позитивно слід відзначити збільшення чисельності працівників зі спеціальною освітою: у 2019 році воно становило 40%, у 2020 році – 25%, у 2021 році – 25% та у 2022 році – 26,1%. Два коледжі мають 20% чисельності персоналу (2019), 41,7% у 2020 та 21,7% у 2022.

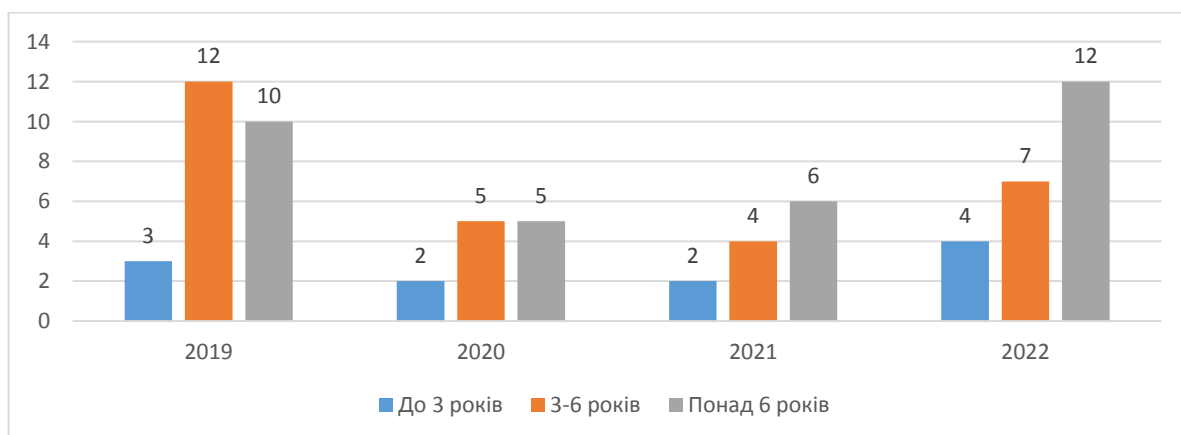


Рисунок 2.8 – Розподіл працівників ТОВ «Київтекстиль» за трудовим
стажем

Джерело: сформовано автором за документацією ТОВ «Київтекстиль»

На рисунку 2.8 наведено рух персоналу за вислугою років у ТОВ «Київтекстиль». Найбільше працівників зі стажем понад 6 років було у 2021 та 2022 роках – 50% та 52,2%. У 2020 році – 41,7%. 2019 найбільше працівників з досвідом роботи від 3 до 6 років - повних 48%; 2020 рік – 41,7% та 33,3% у 2021 році. Найменше людей зі стажем до 3 років: у 2019 році – 12%, у 2020 році – 16,7% та у 2021 році – 16,7%. У 2022 році цей показник становив 17,4%. Це свідчить про те, що співробітники приходять і залишаються на роботі.

У таблиці 2.3 міститься інформація про посади та керівників, які керують працівниками ТОВ «Київтекстиль».

Таблиця 2.3 – Види робіт апарату управління ТОВ «Київтекстиль»

Види робіт	Виконавці
Розроблення концепції управління персоналом	Директор з розвитку бізнесу
Розроблення кадрової політики організації	Інженер з охорони праці
Розроблення кадрової стратегії організації	Інспектор з кадрів
Облік кадрів	Організатор діловодства
Інвентаризація кадрового складу	Інспектор з кадрів
Ведення кадрової документації	Організатор діловодства
Планування персоналу	Комерційний директор
Визначення вимог до посад	Директор
Набір персоналу	Комерційний директор
Відбір персоналу	Директор
Призначення на посади	Юрист консультант
Професійна орієнтація працівників	Інженер з охорони праці
Професійна адаптація працівників	Інженер з охорони праці
Соціальна адаптація працівників	Директор з розвитку бізнесу
Психофізіологічна адаптація працівників	Інженер з охорони праці
Переміщення працівників	Директор з розвитку бізнесу
Підготовка персоналу	Директор з розвитку бізнесу
Розвиток персоналу	Директор з розвитку бізнесу
Мотивування працівників	Директор з розвитку бізнесу
Оцінювання працівників	Інженер з охорони праці
Управління кар'єрами працівників	Директор з розвитку бізнесу
Створення культури організації (організаційна соціологія працівників)	Директор

Джерело: сформовано автором за документацією ТОВ «Київтекстиль»

Основну роботу з персоналом здійснюють інспектор з кадрів, інженер з охорони праці та канцелярія. Співбесіди проводить керівник підрозділу, в якому заміщується посада.

Для успішного навчання та утримання співробітників компанії повинні бути залучені не тільки фахівці з управління персоналом, а й лінійні керівники окремих бізнес-одиниць. Керівники відіграють провідну роль у підборі персоналу, оскільки одним із критеріїв ефективності роботи керівника може бути якість зібраного колективу.

2.2 Оцінювання ефективності діяльності служби персоналу ТОВ «Київтекстиль»

Для успішної конкуренції в сучасних умовах необхідний добре розвинений менеджмент розвитку персоналу. Це дає змогу забезпечити розвиток інноваційних процесів на достатньому рівні та дає можливість розвивати та впроваджувати нові процеси. Тому ефективність кадрової служби має стати пріоритетним напрямком розвитку компанії.

Основні критерії оцінки ефективності роботи служби персоналу були приведені у табл. 1.4 та табл. 1.5. Вихідні данні для оцінки взяти з річних звітностей та штатного розкладу персоналу ТОВ «Київтекстиль» [33-35]. Саме за цими показниками проведемо оцінку для ТОВ «Київтекстиль» за даними 2020-2021 рр..

Розпочнемо з розрахунку економічної результативності управлінської діяльності служби персоналу.

$$K_{ep} = \frac{TO}{BO},$$

K_{ep} – коефіцієнт економічної результативності служби персоналу;

ТО – виручка від реалізації (без ПДВ);

ВО – витрати обліку.

$$K_{вр2020}=179424,9/13198,4=13,59$$

$$K_{\text{вп}2021}=175765/18622,3=9,44$$

Як бачимо, показник зменшився через збільшення витрат обліку (операційних витрат) та зменшення виручки від реалізації.

Частка витрат на управління службою персоналу:

$$K_{\text{вп}} = \frac{B_{\text{вп}}}{BO}$$

К_{вп} – частка витрат на управління;

В_{вп} – адміністративні витрати (витрати на управління).

$$K_{\text{вп}2020}=3568,3/13198,4=0,27$$

$$K_{\text{вп}2021}=5702,9/18622,3=0,31$$

Спостерігаємо збільшення частки витрат на управління службою персоналу.

Розрахуємо співвідношення кількості управлінських працівників до середньооблікової чисельності працюючих у 2020 р. та у 2021 р.:

$$K_{\text{сп}} = \frac{Ч_{\text{ав}}}{Ч_{\text{сер}}}$$

К_{сп} – питома вага управлінського персоналу;

Ч_{ав} – кількість управлінського персоналу;

Ч_{сер} – середньооблікова чисельність працівників.

$$K_{\text{сп}2020}=7/12= 0,58$$

$$K_{\text{сп}2021}=7/12=0,58$$

$$K_{\text{сп}2022}=17/23=0,74$$

Зі збільшенням кількості співробітників відповідно відбулось збільшення управлінського персоналу, тому спостерігаємо підвищення показника співвідношення.

Продуктивність праці персоналу:

$$П_{\text{пр}} = \frac{ТО}{Ч_{\text{сер}}}$$

$$П_{\text{пр}2020}=179424,9/12=14952,1$$

$$П_{\text{пр}2021}=175765,0/12=14647,1$$

Продуктивність праці зменшилась через скорочення виручки від реалізації.

Розрахуємо результативність управління виробництвом і реалізацію продукції:

$$P_{\text{вр}} = \frac{TO}{\text{Ч}_{\text{ав}}}$$

$$P_{\text{вр}2020} = 179424,9/7 = 25632,13$$

$$P_{\text{вр}2021} = 175765/7 = 25109,29$$

Рентабельність використання персоналу:

$$P_{\text{пер}} = \frac{\Pi}{\text{Ч}_{\text{сер}}}$$

$$P_{\text{пер.}2020} = 93220,5/12 = 7768,37$$

$$P_{\text{пер.}2021} = 73435,2/12 = 6119,6$$

Рентабельність використання персоналу зменшилась через скорочення чистого прибутку у 2021 р.

Зведемо отримані показники діяльності служби персоналу ТОВ «Київтекстиль» в таблицю 2.4 та розрахуємо відхилення.

Таблиця 2.4 – Результати оцінки ефективності діяльності служби персоналу ТОВ «Київтекстиль»

Показник	2020 р.	2021 р.	Відхилення +/-
Коефіцієнт економічної результативності управлінської діяльності служби персоналу, %	13,59	9,44	-4,15
Частка витрат на управління службою персоналу	0,27	0,31	0,04
Співвідношення кількості управлінських працівників до середньооблікової чисельності працюючих	0,58	0,58	0
Продуктивність праці персоналу, тис. грн.	14952,1	14647,1	-305
Результативність управління виробництвом і реалізації продукції, тис. грн.	25632,12	25109,29	-522,83
Рентабельність використання персоналу	7768,37	6119,6	-1648,77

З таблиці 2.4, спостерігається зменшення економічної результативності управлінської діяльності служби персоналу у 2021 р. на 4,15%, незначне збільшення частки витрат на управління службою персоналу – на 0,04. Змін у співвідношенні кількості управлінського персоналу до середньооблікової

чисельності працюючих не спостерігалось. Продуктивність праці зменшилась на 305 тис. грн., хоча трудомісткість товарообороту зросла на 0,14%. Відповідно відбулось зменшення результативності управління виробництвом на 522,83 тис. грн. та рентабельності використання персоналу на 1648,77. Не зважаючи на зменшення більшості показників, економічність праці служби персоналу зросла на 0,28%.

За весь час існування ТОВ «Київтекстиль» змін між підрозділами було небагато, що свідчить про активний кар'єрний розвиток співробітників компанії.

Всі працівники постійні, на підприємстві немає підробітків та сезонних робітників. Важливе значення мають стосунки між керівниками, спеціалістами та працівниками. Найчисельнішою категорією працівників є спеціалісти та керівники. Менеджери виконують конкретні функції управління. Фахівці зайняті створенням і впровадженням нових знань і технологій, розробкою рішень конкретних проблем. Робітники - це працівники, які виконують рішення керівника, безпосередньо здійснюють плани організації, беруть участь у створенні матеріальних цінностей або наданні послуг.

На підприємстві відсутній документ, що регламентує політику управління персоналом. Відповідно, кожен керівник реалізує по-своєму, і це суб'єктивність мислення кожного індивіда і відносини між керівником і підлеглим. Працівники приймаються на роботу згідно штатного списку. Як тільки хтось звільняється, начальник відділу розміщує оголошення про роботу на дошках вакансій.

Слід зазначити, що діяльність служби персоналу компанії «Київтекстиль» як структурного підрозділу організації в сучасних умовах зумовлена складною економічною та політичною ситуацією в країні загалом та в її регіонах, а також деякими внутрішніми проблемами, що наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Систематизація проблем та причин їх виникнення

Проблема	Причина виникнення
невідповідність кваліфікації персоналу	нові вимоги ринку та реалізації кадрової політики, рівень професійної кваліфікації інспектора з кадрів
несистематична кадрова робота	розпорошеність функцій управління персоналу за різними спеціалістами та

	фахівцями, в посадові обов'язки яких це не входить
низька мотивація працівників	низька заробітна плата
	відсутність науково обґрунтованого аналізу професійно-особистісних характеристик і навичок працівників та планування їх кар'єри
	використання застарілих HR-технологій і методів роботи HR
	надмірна забюрократизованість оформлення особових справ
зниження продуктивності праці персоналу	зниження вартості послуг та доходів від їх реалізації
	зменшення чистого прибутку та інші

З перерахованих факторів зовнішнього середовища найважливішим є державне регулювання, оскільки без державного втручання, без державного регулювання підприємство ніколи не зможе зробити виробництво економічно безпечним, забезпечити реалізацію соціально-економічних прав людини, бути структурно збалансованим.

Можна відзначити, що робота служби персоналу підприємства має недоліки, які впливають на роботу підприємства, усунення яких призведе до ефективного управління підприємством у майбутньому.

РОЗДІЛ 3

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ СЛУЖБИ ПЕРСОНАЛУ

3.1 Пропозиції щодо підвищення ефективності діяльності служби персоналу ТОВ «Київтекстиль»

З метою підвищення ефективності роботи кадрової служби ТОВ «Київтекстиль» пропонуємо запровадити програму попереднього навчання працівників, які виконують функції управління персоналом «Продуктивний керівник» з метою формування в них навичок управлінської діяльності та практичної організації роботи. Програма навчання та розвитку персоналу «Продуктивний керівник» складається з наступних етапів (рис. 3.1).



Рисунок 3.1. – Склад комплексної програми розвитку служби персоналу
Джерело: сформовано автором для ТОВ «Київтекстиль»

Основою навчання за програмою «Продуктивний керівник» є цілеспрямований підхід. Розвиток працівника служби персоналу можливий лише в

тому випадку, якщо в процесі навчання він спрямований на досягнення певних цілей служби персоналу, які входять до цілей загальної організації [43].

Потреби в навчанні працівників служби персоналу можна визначити за:

1) аналіз ефективності та результативності діяльності відділу безпосередніми керівниками;

2) аналіз кадровою службою даних (як правило, отриманих за допомогою атестації) про результативність та ефективність діяльності структурних елементів підприємства;

3) планування кадрового потенціалу, необхідного для реалізації корпоративної стратегії. Це означає не лише кількісне, але й якісне визначення вимог до персоналу (необхідне резюме технічних навичок та їх глибини);

4) конкретне дослідження, метою якого є виявлення потреб і адекватності навчання, а також очікувань персоналу щодо навчання.

Таблиця 3.1 – Порівняльні характеристики розвитку працівників служби персоналу

№	Вид навчання (підвищення кваліфікації) персоналу	Призначення	Переваги	Недоліки та обмеження
1.	Самоосвіта	Набуття необхідних знань і вмінь шляхом самостійного навчання без допомоги вчителя	Мінімальні фінансові витрати; чудові можливості налаштувати процес навчання відповідно до власних потреб і часових обмежень	Потрібен високий ступінь самоорганізації; немає контакту з іншими людьми, які зацікавлені в навчанні
2.	Курси та семінари	Набуття знань і формування умінь у вузькій галузі	Помірні фінансові та тимчасові інвестиції; зосередження уваги на окремому блоці проблем, знань і т.д	Теоретична орієнтація; традиційні методи викладання
3.	Тренінги	Навчання практичним професійним та комунікативним навичкам; формування стилю роботи в команді; розв'язування блоку поточних проблем і завдань тощо	Активізації навчального процесу; оновлення знань та досвіду учасників; практичне значення; невеликі витрати часу	Щоб зберегти набуті навички, необхідно застосовувати їх на робочому місці
4	Бізнес-освіта	Оволодіти прикладними аспектами управління через активні форми навчання;	Системність і завершеність; практичне спрямування	Висока ціна; такий вид навчання потрібний лише професіоналам, які

		Розробка цілісного корпоративного бачення		вже працюють у цій сфері
5		Заочне навчання	Набуття теоретичних знань і часткове відпрацювання практичних навичок за конкретною спеціалізацією при обмеженому безпосередньому контакті з викладачем; здобути диплом	Невеликі фінансові витрати; гнучке розподілення та економія часу; є досить ефективним способом отримати другий рівень освіти без припинення роботи
6		Вища освіта	Набуття ґрунтовних теоретичних знань і частково практичних навичок у конкретній галузі; здобути диплом	Помірні фінансові витрати; потенційні можливості для самонавчання та дослідницьких навичок

Джерело: сформовано автором для ТОВ «Київтекстиль»

Визначення потреб у навчанні та вдосконаленні окремого працівника має ґрунтуватися на поточній оцінці його роботи (сертифікат).

Порівняння цілей і результатів діяльності і розпізнавання відхилень є передумовами для виявлення причин цих відхилень: завищені цілі, обмеження самого працівника або обставини, що змінилися. З виявлених порушень для виправлення відбирають лише ті, які можна спеціально усунути за допомогою навчання та підвищення кваліфікації [20-21].

Провівши такий аналіз, можна адекватно визначити освітні потреби та цілі конкретного працівника служби персоналу.

Корисно діагностувати потреби організації в навчанні та розвитку за категоріями співробітників. Такий аналіз було проведено для ТОВ «Київтекстиль» (див. табл. 3.2).

Таблиця 3.2 - Зведення потреб у навчанні працівників ТОВ «Київтекстиль».

Категорія персоналу підприємства	Потреби в навчанні та професійній підготовці	Доцільні шляхи задоволення потреб	Термін навчання
Керівництво (директор і заст.)	Розробка цілісного бачення для компанії	Бізнес-освіта	1-2 роки
	З'єднання керівництва та налагодження між ними ефективної комунікації	Тренінг командоутворення	2,5-3 дні
	Розвиток якостей лідера	Особистісний ріст і тренінги лідерства	до 3х днів

Продовження табл. 3.2

Керівництво середньої ланки (керівники відділів і служб)	Встановлення міжфункціональної координації	Навчання командоутворенню, реінжинірингу та ін	до 3х днів
	Отримання вищої освіти, що відповідає профілю роботи	Вища освіта	5 років
		Друга вища освіта	1-2 роки
		Дистанційне навчання	1,5-2 роки
Фахівці функціональних підрозділів (відділів і служб)	Освіта і розвиток професійних навичок	Навчання спеціалістів (продаж, дистрибуція тощо)	2-3 дні
		Спеціалізовані курси	1-6 міс.
		Спеціалізовані семінари	1-7 днів
	Обмін передовими практиками та підвищення обізнаності	Участь у фахових конференціях, відкритих семінарах та ін	1-5 днів
Лінійні менеджери	Розвиток якостей лідера	Навчання та семінари з лідерства, делегування повноважень тощо	1-5 днів
	Розвиток навичок наставництва для штатних працівників	Тренінги та семінари з розвитку команди та менторства	1-5 днів
	Здобуття знань і навичок з управління проектами та програмами	Навчання та семінари з проектного менеджменту	1-5 днів
Звичайні робітники	Атестаційне навчання	Професійні курси, семінари та інше	від 1 дня до 6 міс.
	Закріплення виробничих навичок	Навчальні відео та відео-тренінги	1 день і більше
	Розвиток командних навичок	Навчання та семінари з ведення зустрічей та презентацій	1-3 дні
	Розвиток творчого потенціалу	Навчання та семінари з методів творчого пошуку, розвитку креативності тощо	1-2 дні

Джерело: сформовано автором для ТОВ «Київтекстиль»

З таблиці 3.2 видно, що не всі види навчання вимагають залучення сторонніх організацій і спеціалістів (наприклад, перегляд навчальних відео).

Крім того, більшість навчальних курсів і семінарів можуть проводитися спеціально підготовленими власними фахівцями, в тому числі штатними бізнес-тренерами.

Для того, щоб кошти, вкладені в навчальні програми працівників служби персоналу, не були витрачені даремно, а навчання було ефективним, необхідно повністю враховувати наступні п'ять аспектів:

1. Мета, яку переслідує компанія з навчанням співробітника.
2. Мета, яку переслідує працівник, який підлягає навчанню.
3. Зміст навчання: які конкретні знання та навички, в якому обсязі та якості засвоять працівники в процесі навчання.
4. Можливості, які компанія очікує від підвищення кваліфікації своїх співробітників.
5. Критерії, за якими компанія може визначити рівень ефективності освітніх програм.

Залежно від типу навчальної програми та специфіки конкретної організації для оцінки ефективності навчання можуть застосовуватися різні критерії. Серія навчальних програм для вдосконалення навичок продажів і маркетингу повинна мати позитивний вплив на ключові показники ефективності, такі як обороти запасів і валовий прибуток. Так само професійне навчання за програмою, спрямоване на підвищення обізнаності керівників щодо проблем мотивації підлеглих, допоможе зменшити плинність кадрів і кількість скарг співробітників.

Також необхідно скласти соціальний пакет для працівників служби персоналу:

- визначення соціальних пільг та стимулів відповідно до ієрархічної структури компанії (51%);
- забезпечувати однакові пільги та стимули для всіх працівників (33%);
- грошове відшкодування витрат соціального характеру (7%);
- встановити пільги та заохочення на основі заробітної плати (6%);
- інші підходи (3%)

У соціальний пакет працівників служби персоналу будуть входити:

- мобільна оплата;
- страхування здоров'я;
- відшкодування транспортних витрат або забезпечення квитками;
- надання додаткової оплачуваної відпустки;

- надання безкоштовних обідів, оплата харчування;
- оплата навчання;
- надання вихідної допомоги у разі призупинення трудового договору.

У структурі багатьох винагород працівників служби персоналу відсутні будь-які соціальні компоненти, що негативно впливає на відносини між працівником і роботодавцем, а також на лояльність і мотивацію працівників. Важливим напрямком у цьому плані є реорганізація політики оплати праці, збільшення кількості складових соціальних пакетів та вдосконалення практики їх створення з урахуванням різноманітних факторів, зокрема, потреб та інтересів працівників.

На основі дослідження проблем мотивації працівників компанії розроблено проект заходів з навчання працівників. Прогнозні дані були взяті з розрахунків і думок аналітиків служби персоналу досліджуваної компанії.

Таблиця 3.3 – Проект освітніх заходів для працівників служби персоналу ТОВ «Київтекстиль».

Проекти заходів	Дата	Планові витрати, грн.	Виконавець впровадження заходу
1. Участь персоналу у тренінгах та їх організація за рахунок підприємства	01.05.2023	23450	Інспектор з кадрів
2. Відвідування персоналом семінарів та курсів підвищення кваліфікації	01.06.2023	16700	Інспектор з кадрів
3. Часткова оплата вищої освіти в університеті	01.07.2023	19356	Інспектор з кадрів
4. Впровадження на підприємстві супервізії з навчання персоналу призводить до: - зменшення конфліктів в організації; - знизить плинність кадрів; - підвищує ініціативність працівників.	01.08.2023	17890	Інспектор з кадрів
5. Інтеграція в навчання співробітників міжнародного досвіду провідних компаній	01.09.2023	45780	Інспектор з кадрів
Всього		123176	

Джерело: сформовано автором для ТОВ «Київтекстиль»

Таким чином, загальна сума на проект навчання працівників становить 123 176 грн., або 123,18 тис. грн.

На сьогоднішній день для керівництва ТОВ «Київтекстиль» головним для підвищення мотивації працівників служби персоналу є використання сильних

мотиваційних механізмів, нематеріальних методів мотивації, а саме соціально-психологічних: мотивація методом обміну досвідом (професійне навчання), мотив першого робочого дня, демонстрація кар'єрних перспектив, професійного розвитку, усвідомлення важливості виконаної роботи, професійна гордість, гнучкий графік роботи, вміння використовувати стимули та обмеження тощо.

Профіль мотивації служби персоналу визначається шляхом дослідження ставлення працівників до факторів мотивації, яких дванадцять, причому матеріальний фактор є одним із дванадцяти. Перелік дванадцяти факторів мотивації наведено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Мотивації фактори працівників служби персоналу ТОВ «Київтекстиль»

№	Мотиваційні фактори	Сутність мотиваційних факторів
1.	Висока заробітна плата	Потреба у високій заробітній платі, матеріальній оцінці, ряді пільг і премій
2.	Комфортні умови праці	Потреба в чудових умовах праці та приємному середовищі
3.	Структурування роботи	Необхідність чітко структурованої роботи, визначених правил і рекомендацій щодо виконання
4.	Соціальні контакти: на рівні простого спілкування з широким колом осіб	Необхідність спілкуватися з багатьма людьми і підтримувати тісні стосунки з колегами
5.	Близькі стосунки з невеликою групою людей	Необхідність будувати і підтримувати довгострокові стабільні відносини з невеликою кількістю колег
6.	Визнання заслуг	Потреба в оцінці оточуючими власних звершень і досягнень
7.	Прагнення до досягнень	Потреба ставити і досягати складних цілей
8.	Влада і впливовість	Бажання вести за собою інших, прагнення до конкуренції та впливу
9.	Різноманітність і зміни	Потреба в постійних змінах, бажання постійно перебувати в роботі
10.	Креативність	Бажання постійно думати і бути відкритим для нових ідей
11.	Самовдосконалення	Потреба в самовдосконаленні та особистісному зростанні
12.	Робота з користю	Потреба у суспільно-корисній праці

Джерело: сформовано автором для ТОВ «Київтекстиль»

Створивши умови для численних контактів або перемістивши їх на посади з такими контактами, можна підвищити задоволеність цих співробітників.

Потреба в «соціальному контакті» передбачає необхідність прагнути створити моральний клімат, який підтримує відносини. Ці працівники будуть задоволені в умовах співпраці та особистих стосунків, характерних для ефективної команди. З таких позицій оцінюють свою роботу люди з високою потребою в самовдосконаленні. Особистісний ріст спонукає їх до незалежності, яка в крайньому прояві може обернутися бажанням ні від кого не залежати.

3.2 Оцінка ефективності запропонованих заходів щодо підвищення ефективності діяльності служби персоналу ТОВ «Київтекстиль»

Впроваджуючи ефективний механізм мотивації в кадровій службі, можна створити середовище, в якому використовуються трудовий потенціал співробітників, їх особистісні якості та суспільне визнання їх досягнень. У сфері управління кадровою службою має відбуватися поступове зміщення акцентів від технократичних підходів, орієнтованих на зміст трудового процесу, до цілісного, заснованого на довгостроковому розвитку трудового потенціалу працівників. У зв'язку з цим суттєво змінюється поняття та сутність «управління кадровою службою»: від простого оперативного вирішення наявних проблем фокус зосереджується на виявленні майбутніх потреб людей та розвитку їх трудового потенціалу.

Важливо оцінювати ефективність будь-яких запропонованих заходів, для розуміння доцільності та прибутковості у майбутньому. Для цього використаємо показник річної рентабельності. Він включає умовну річну економію витрат, фактичну економію витрат і річну прибутковість.

Річний економічний ефект визначається за формулою:

$$E_p = C_{ек} - E_n * K_{дод} \quad (3.1)$$

де $C_{ек}$ – річна економія витрат (собівартості);

E_n – показник нормативної економічної ефективності, величина якого залежить від прийнятого для підприємства рівня віддачі від капіталовкладень (як правило, 15%, тобто $E_n = 0,15$);

$K_{\text{дод}}$ – додаткові капіталовкладення, пов'язані з реалізацією інновацій.

Річна економія коштів за рахунок реалізації проекту заходів щодо підвищення ефективності роботи кадрової служби ТОВ «Київтекстиль» за експертною оцінкою фінансистів досліджуваного підприємства становитиме 4%, тобто 72,86 тис. грн. ($1821,4 \times 0,04$). Вартість проекту 123 176 грн.

За наведеною вище формулою обчислюємо:

$$E_p = 72,86 - 0,15 \times 123,176 = 54,38 \text{ тис. грн.}$$

Отже, річний економічний ефект від впровадження заходів становитиме 54,38 тис. грн.

Таким чином, оптимізація управління персоналом для досліджуваного підприємства полягає в підвищенні надбавок працівникам, але це має бути підтверджено ефективністю роботи, для чого пропонується запровадити систему оцінки праці працівників підприємства (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Прогноз показників продуктивності праці ТОВ «Київтекстиль» на 2023-2024 роки.

Назва показників	2022	2023 (прогноз)	2024 (прогноз)	Абсолютне відхилення 2024/2022, +/-	Відносне відхилення 2024/2022, %
Виручка від реалізації, тис. грн.	351530	421836	485111,4	133581,4	38
Чисельність персоналу, осіб	23	25	26	3	13
Продуктивність праці персоналу, тис. грн./ос.	15283,9	16873,4	18658,1	3374,2	22,08

Джерело: сформовано автором для ТОВ «Київтекстиль»

В результаті реалізації проекту продуктивність праці співробітників компанії зросте на 22,08%, в результаті чого дохід компанії від послуг збільшиться на 38%, а чисельність працівників збільшиться на 13% у 2024 році.

Замовлений проект підвищення ефективності роботи кадрових служб на підприємстві тим самим підвищує продуктивність праці, що свідчить про його доцільність. Отже, для досліджуваного підприємства підвищення ефективності роботи кадрової служби полягає у підвищенні оплати праці працівників, але воно повинно підтверджуватися ефективністю роботи, для чого пропонується запровадити систему оцінки праці працівників.

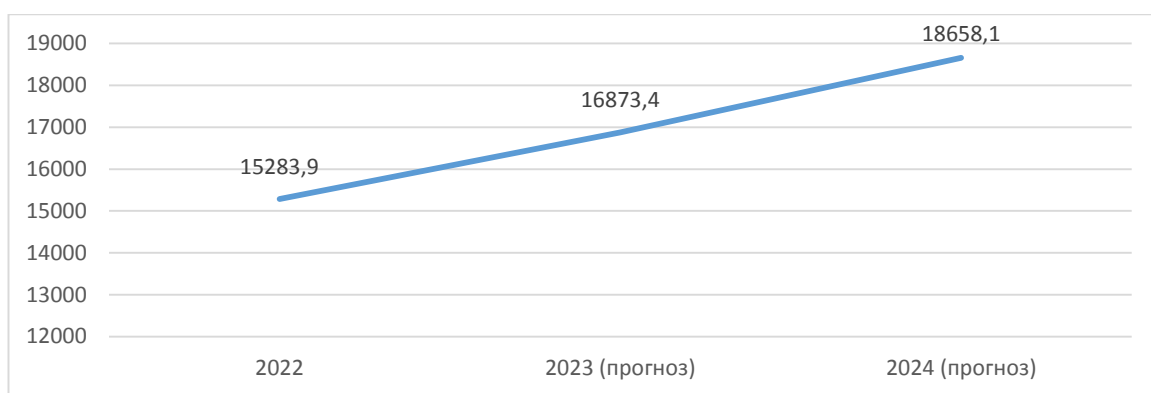


Рисунок 3.2. – Прогнозні показники росту продуктивності праці ТОВ «Київтекстиль»

Джерело: сформовано автором для ТОВ «Київтекстиль»

Крім того, йдеться про встановлення взаємозв'язку між стратегічними цілями компанії та цілями управління людськими ресурсами, тобто заохочення працівників служби персоналу робити внесок у благополуччя та результати компанії та отримувати за це матеріальну винагороду.

Тому основною складовою системи мотивації працівників служби персоналу повинна бути система оплати праці, яка дозволяє працівнику задовольняти не тільки фізіологічні потреби, а й потреби вищого порядку, а в компанії повинні бути співробітники, діяльність яких спрямована на збільшення робочої сили. Продуктивність і загальна ефективність діяльності. Це вимагає

удосконалення системи оплати праці для узгодження інтересів працівників і власника бізнесу.

Як зазначає у своїй праці «Індикатори оцінювання політики оплати праці у контексті реалізації принципів гідної праці» Цимбалюк С.О, головним з погляду реалізації принципів гідної праці є [41]:

- відсутність документів про порівняння фактичного рівня показників із нормативними значеннями – нормативів, еталонів тощо;
- обмеження переліку показників гідної праці, пов'язаних з політикою оплати праці;
- недостатня диференціація індикаторів за рівнями, особливо на макрорівні (державний, національний), мезорівні (галузевий, регіональний/територіальний) та мікрорівні (організація, компанія);
- вплив статі та віку на рівень заробітної плати [41].

Відомо, що максимальне мотиваційне навантаження в структурі фонду оплати праці має виплата винагород. Зокрема, для ТОВ «Київтекстиль» ми пропонуємо використовувати інтегровану систему оплати праці, спрямовану на досягнення цілей компанії та співробітників в рамках довгострокової взаємовигідної співпраці. За цією системою дохід працівника компанії складається з двох складових: постійної винагороди (посадового окладу); змінна винагорода (бонус).

Наприклад, середня зарплата кадровика в Україні становить 18 500 грн. Це середня зарплата за даними з 1503 вакансій, опублікованих на Work.ua з назвою «Інспектор з кадрів» і подібними синонімічними запитами на кшталт «Табельник», «Менеджер з персоналу», «Спеціаліст з персоналу» тощо. за останні 3 місяці. У Києві середня зарплата інспектора з кадрів становить 21 тис. грн.[17] Менеджер по роботі з клієнтами в Києві в середньому заробляє 22 500 грн, а середня зарплата по Україні становить 18 100 грн. [24].

За даними із сайтів пошуку роботи, в ТОВ «Київтекстиль» працівник на вакансії адміністратор офісу/ персональний помічник може отримувати заробітну платню у розмірі 20000 грн., що нижче ніж середньогалузева зарплатня.

В такому разі, ТОВ «Київтекстиль» має зауважити середньоринкові ставки, для оплати праці своїх працівників та трохи їх збільшити, для збереження задоволеності умовами праці своїх співробітників та ефективності служби персоналу.

У запропонованій нами системі нарахування заробітної плати відсотки додаються до «тіла» заробітної плати, що заохочує співробітників досягати успіхів і постійно дотримуватись термінів. Перевага цієї системи в тому, що це розумний психологічний хід. Винагороджуючи роботу, виконану вчасно та успішно, роботодавець підтримує продуктивність праці працівника. Коли працівник усвідомлює, що розмір заробітної плати залежить тільки від його зусиль, він починає прагнути заробити більше. Варто враховувати і людський фактор. Кожен співробітник хоче відчувати себе цінним, незамінним і корисним, а не гвинтиком у чиемусь бізнес-плані.

Інтерес до бонусів чітко демонструє потреби співробітників і мотивує їх. За статистикою премії складають 50-60% заробітної плати. Кожен роботодавець вирішує індивідуально, більший чи менший цей відсоток. Однак слід пам'ятати, що ніщо не замінить зацікавленого і щедро оплачуваного працівника. Якщо весь колектив буде зосереджений на зароблянні грошей (і підвищенні рейтингу компанії), компанія швидко вийде на новий рівень.

Оскільки винагорода за результатами нормальної діяльності є основною формою розвитку працівників служби персоналу і в сучасних умовах найчастіше основною статтею витрат на оплату праці, важливо вміти оцінити користь системи оплати праці для компанії.

Система внесків може вважатися економічно ефективною, якщо рівень винагороди залежить від ступеня виконання додаткових показників і вимог щодо оплати праці та досягнення ефекту, що виходить за межі відповідної групи працівників, а саме преміальної складової заробітної плати. Еквівалентом є те, що,

застосовуючи систему бонусів, підприємство отримує вигоду від економічного ефекту, а бонус, який виплачується за його досягнення, надається виключно у випадках, коли без нього неможливо зберегти конкурентоспроможність продукції.

Адекватна, справедлива та прозора винагорода є необхідною та важливою частиною концепції гідної праці. У нашому випадку запропоновані заходи підвищують ефективність роботи кадрової служби.

ВИСНОВКИ

У ході написання кваліфікаційної бакалаврської роботи було досягнуто визначеної мети за рахунок виконання поставлених завдань, та зроблено такі висновки:

Визначено сутність діяльності служби персоналу та досліджено організацію діяльності служби персоналу та методи оцінювання ефективності її діяльності. Визначення ефективності служби персоналу базується на показниках, що характеризують як ефективність трудової діяльності працівників, так і ефективність сприйняття окремих функцій і процесів персоналу. Показники ефективності трудової діяльності працівників за науково-популярними положеннями узагальнено у трьох методичних підходах, згідно з якими, по-перше, ефективність управління персоналом відображається на кінцевих результатах діяльності працівників; по-друге, за продуктивністю, якістю і складністю праці і, по-третє, за показниками соціальної ефективності.

Вибір конкретного методичного підходу до оцінки ефективності окремої послуги залежить від ряду факторів: галузі, розміру підприємства, кількості структурних підрозділів, загальної чисельності працівників, розміру керівництва, ступеня корпоративного управління. Комп'ютеризація та електронізація, ступінь корпоративної культури, період, стан планування, модель мотивації праці, системи та форми оплати, системи обліку та ін.

Ефективність діяльності служби персоналу у рамках окремих процесів управління персоналом характеризується ефективністю відбору, підбору, розстановки, навчання, оцінки персоналу, розвитку кар'єри, управління персоналом та управлінської діяльності.

Проаналізовано стан діяльності служби персоналу ТОВ «Київтекстиль» та оцінено ефективність діяльності служби персоналу ТОВ «Київтекстиль». Компанія орендує нерухомість у БЦ «Європасаж». Інфраструктура бізнес-центру

також включає фітнес-клуб, кілька кафе, турфірми, арт-студії та салони краси. Також до послуг орендарів: паркінг, двір та конференц-зал. При аналізі ефективності роботи кадрових служб ТОВ «Київтекстиль» виявлено сильні та слабкі сторони, спостерігаються коливання чисельності працівників. Значний вплив на діяльність компанії мають зовнішні фактори, такі як Covid19 та російська військова агресія проти України.

Так, ТОВ «Київтекстиль» має проблеми з кадровою службою, які проявляються коливаннями чисельності працівників, відсутністю кадрових служб, відсутністю соціального пакету та зростання штату, низькою заробітною платою. Добре реалізована політика управління персоналом, немає потреби в кадрах, навчання здійснюється тільки внутрішньо, самоосвіта притаманна не кожному співробітнику, корпоративна культура підтримується на достатньому рівні.

Надано пропозиції щодо підвищення ефективності діяльності служби персоналу ТОВ «Київтекстиль» та визначено ефективність запропонованих заходів щодо удосконалення діяльності служби персоналу. З метою вдосконалення організації оплати праці та підвищення ефективності праці робітників необхідно запровадити систему оцінки праці персоналу та методику нарахування заробітної плати. Справедлива та орієнтована на результат система винагороди вважається важливою складовою для створення постійно мотивуючої атмосфери в компанії.

В основу системи стимулювання ТОВ «Київтекстиль» покладено безпосередній порядок реалізації процесу мотивації персоналу на підприємстві з визначенням осіб, відповідальних за його здійснення, їх посади та функціонального призначення в структурі організаційного управління, фінансова сторона реалізації специфікації стратегії мотивації.

Включення в структуру компенсаційних пакетів висококваліфікованих і компетентних працівників соціальних пільг, винагород та пільг сприятиме налагодженню партнерських відносин між роботодавцями та працівниками, створюватиме відчуття захищеності та комфорту у працівників та позитивно характеризуватиме політику оплати праці компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/constitution>
2. Цивільний кодекс України, остання редакція: 20 січня 2018, чинний. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/43515>
3. Кодекс законів про працю України, остання редакція: 2 грудня 2017, чинний. Офіційний веб-сайт Верховної Ради України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/32208/86>
4. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 № 322-VIII(документ 322-08, поточна редакція від 20.01.2018 р., підстава 2249-19 URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/322-08>
5. Господарський кодекс України, остання редакція: 12 листопада 2019, чинний. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/43615>
6. Податковий кодекс України, остання редакція: 1 січня 2019 Офіційний веб-сайт Верховної Ради України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/275517>
7. Закон України «Про авторське право і суміжні права» Офіційний веб-сайт Верховної Ради України. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/379212>
8. Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» від 1996, № 36, чинний. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96-vp#Text>.
9. Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 2001, № 12, чинний. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text>.
10. Андрейцева І. Ринок праці України: сучасні тенденції. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 28. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/472/454>
11. Басюркіна Н. Й., Мартолога Л. Н. Проблеми ефективного використання персоналу на підприємства України. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2016. Т. 15, вип. 2. С. 63-72.
12. Бізнес-центр Європасаж Office.ua-все про офіси. URL: <https://office.com.ua/ru/business-centers/evropassazh>
13. Галич О. А., Вакуленко Ю. В., Терещенко І. О., Крутько Т. В. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства. Агросвіт. 2019. № 6. С. 27–32.
14. 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. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU_Ekon_2015_7_6

- 15.Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Шинкаренко А.В. Особливості формування механізму мотивації та стимулювання персоналу підприємницьких структур. Економічний простір, 2021. № 174. С. 63-68
- 16.Дискіна А.А. Кадровий потенціал – важливий чинник економічного розвитку підприємств. Інтелект XXI. 2018. №2 . С. 67-71.
- 17.Інспектор відділу кадрів: середня зарплата в Україні. Статистика зарплат в Україні від Work.ua. 2022 URL: <https://www.work.ua/salary-інспектор+відділу+кадрів/>
- 18.Історія IBM PC, RiddleRider. 2022 URL: <https://habr.com/ru/articles/689950/>
- 19.Колот А.М., Герасименко О.О. Соціально-трудовий розвиток у ХХІ столітті: до природи глобальних змін, нових можливостей, обмежень і викликів. Демографія та соціальна економіка, 2019, 1 (35): 97–125
- 20.Комісарова М. В. Плануємо потребу в персоналі. «Довідник з управління персоналом». 2013. №3. С.45-48.
- 21.Криворучко О. М. Управління персоналом підприємства: навч. посібник / [О. М. Криворучко, Т. О. Водолажська] Х.: ХНАДУ, 2016. 200 с.
- 22.Лиходєдова Ольга. Контролінг персоналу: сутність та особливості на сучасному етапі. URL: econa.at.ua/Vypusk_7/lyhodedova.pdf
- 23.Лопушняк Г. С., Кравчук О. І. Реінжиніринг бізнес-процесів управління персоналом в цифровій екосистемі. Управління персоналом в умовах інтелектуалізації й трансформації суспільства: ідеологія, технології та пріоритети : монографія. Львів, 2021. С. 106-125.
- 24.Менеджер по роботі з клієнтами: середня зарплата у Києві. Статистика зарплат в Україні від Work.ua. 2022 URL: <https://www.work.ua/salary-kyiv-менеджер+по+роботі+з+клієнтами/>
- 25.Організаційно-економічні аспекти розвитку підприємницьких структур в Україні та світі: моногр. / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Т. Гринько. Дніпро: Видавець Біла К. О., 2022. 400 с.
- 26.Офіційна сторінка ТОВ «Київтекстиль». URL: <https://europassage.com.ua>
- 27.Павлюк І.В., Панчишин Т.В., Марець О.Р. Дослідження ринку праці України: Гендерні аспекти. Інфраструктура ринку. Вип. 54. 2021. С. 201-207.
- 28.Паламарчук Н.О., Новосад Л.М. Економічне зростання та гідні умови праці в контексті сталого розвитку в Україні. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2019. № 55. С. 6-23.
- 29.Підвищення конкурентоспроможності працівників на основі активізації соціального діалогу на регіональному та національному рівнях / [О.М.

- Шубалий, І.В. Шубала, О.В. Назарук]; М-во освіти і науки України; Луцький НТУ. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2017. 221 с.
- 30.Потьомкіна О.В. Методика оцінки результативності мотиваційних механізмів на підприємстві. Економічний форум. 2017. №4. 299 с. С. 167-17.
 - 31.Праця і соціально-трудова відносини: словник-довідник / за ред. В.М. Данюка. Київ: КНЕУ, 2018. 451 с.
 - 32.Сторінка бізнес-центру Європасаж в Instagram. URL: https://www.instagram.com/businesspark_europassage/
 - 33.ТОВ «Київтекстиль» YouControl-сервіс перевірки контрагентів. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/01552233/
 - 34.ТОВ «Київтекстиль» Опендатабот. URL: <https://opendatabot.ua/c/01552233>
 - 35.ТОВ «Київтекстиль» Хостинг Україна - держреєстр підприємств. URL: <https://www.ukraine.com.ua/uk/egrpou/01552233/>
 - 36.Управління персоналом : методичні вказівки до практичних занять для студентів спеціальності 051 Економіка денної та заочної форм навчання / уклад. О.М. Шубалий. Луцьк : Луцький НТУ, 2018. 96 с.
 - 37.Управління персоналом: підручник / В.М. Данюк та ін. Київ: КНЕУ. 2013. 666 с.
 - 38.Управління персоналом: підручник. / [О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа]; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
 - 39.Цимбалюк С.О. Бренд роботодавця: методологія дослідження та практика формування: монографія. Київ: КНЕУ, 2018. 227 с.
 - 40.Цимбалюк С.О. Гідна оплата праці: теоретико-методологічні засади та механізм реалізації: монографія. Київ : КНЕУ, 2019. 294 с.
 - 41.Цимбалюк С.О. Індикатори оцінювання політики оплати праці у контексті реалізації принципів гідної праці. Економічна наука. Економіка та держава №4, 2018. с. 12-16 URL: http://www.economy.in.ua/pdf/4_2018/5.pdf
 - 42.Цуркан С. М. Сутність та складові елементи організаційно-економічного механізму використання персоналу промислових підприємств. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2016. № 2(1). С. 62-73. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp_2016_2\(1\)_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp_2016_2(1)_14).
 - 43.Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник, 2-ге вид., перероб. і доп.. К.: КНЕУ, 2014. 699 с.
 - 44.Becker G.S. Human capital: a theoretical and empirical analysis, with special reference to education/ G.S. Becker. Chicago: The University of Chicago press, 1993. 390 p.
 - 45.Heathfield S. What Is a Human Resource? February 28, 2021 URL: <https://www.thebalancecareers.com/what-is-a-human-resource-1918144>

46. Lopuschnyak H., Marshavin Y., Kitsak T., Lastremska O., Nikitin Y. Modernization of social dialogue as an imperative for developing social responsibility by business organizations in Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*, 2021, 19(1), 487-498. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19\(1\).2021.41](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19(1).2021.41)
47. Lopushnyak, H. Kravchuk, O., Babin, S. Development of Personnel Management in Response to the COVID-19 Pandemic Crisis. *Society and economy during the COVID-19. Pandemic experiences of Ukraine: Monografia*. Warsaw 2021. P. 103-121.
48. Transferable competencies of HR manager under global socio-economic changes / A. Kolot et al. *Problems and Perspectives in Management*. 2022. Vol. 20, no. 1. P. 322-341. URL: [https://doi.org/10.21511/ppm.20\(1\).2022.27](https://doi.org/10.21511/ppm.20(1).2022.27).
49. Tsymbaliuk, S., Vasylyk, A., Stoliaruk, Kh. Green human resource management: how to implement environmental issues into HR practices. *ISCMEE 2021. E3S Web of Conferences* 255, 01037 (2021). DOI: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202125501037>

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1 – Загальна характеристика об'єкта дослідження

Повне найменування юридичної особи	Товариство з обмеженою відповідальністю Київтекстиль
Скорочена назва	ТОВ Київтекстиль
Код ЄДРПОУ	01552233
Дата реєстрації	10.06.2002
Уповноважені особи	Стельмах Анастасія Валеріївна
Форма власності	Недержавна власність
Основний вид діяльності	68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна
Інші види діяльності	46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту 77.33 Надання в оренду офісних машин і устаткування, у тому числі комп'ютерів 68.10 Купівля та продаж власного нерухомого майна 68.31 Агентства нерухомості 68.32 Управління нерухомим майном за винагороду або на основі контракту 70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування 32.99 Виробництво іншої продукції, н.в.і.у. 77.11 Надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів 77.39 Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів, н.в.і.у.
Контактна інформація	+380993941763 sales@europassage.com.ua @europassage

Фінансова звітність ТОВ «Київтекстиль»

І.Баланс на 31 грудня 2019 р.

Форма № 1-м Код за ДКУД		1801006	
Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	18,2
первісна вартість	1001	-	60,7
накопичена амортизація	1002	(-)	(42,5)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	72 226,4	11 347,0
Основні засоби :	1010	172 122,5	278 019,9
первісна вартість	1011	202 574,7	314 212,0
знос	1012	(30 452,2)	(36 192,1)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	244 348,9	289 385,1
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	52,2	16,3
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	6 105,7	2 332,1
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	71,6	139,8
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	19 568,4	9 172,5
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 497,0	930,6
Витрати майбутніх періодів	1170	-	2,5
Інші оборотні активи	1190	2 750,5	2 838,7
Усього за розділом II	1195	30 045,4	15 432,5
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	274 394,3	304 817,6

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	200,0	200,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	81,6	81,6
Не розподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	127 200,9	209 250,0
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	127 482,5	209 531,6
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	29 075,2	32 181,2
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	7 190,3	9 588,0
розрахунками з бюджетом	1620	2 089,3	5 513,7
у тому числі з податку на прибуток	1621	1 892,7	4 585,7
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	108 557,0	48 003,1
Усього за розділом III	1695	117 836,6	63 104,8
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	274 394,3	304 817,6

2. Звіт про фінансові результати
за _____ Рік 2019 _____ р.

		Форма № 2-м	Код за ДКУД	1801007
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	
1	2	3	4	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	179 396,8	101 714,3	
Інші операційні доходи	2120	6 585,4	2 073,6	
Інші доходи	2240	116,0	25 002,1	
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	186 098,2	128 790,0	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(44 141,4)	(27 048,4)	
Інші операційні витрати	2180	(16 657,3)	(11 340,4)	
Інші витрати	2270	(24 727,4)	(37 682,4)	
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(85 526,1)	(76 071,2)	
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	100 572,1	52 718,8	
Податок на прибуток	2300	(18 103,0)	(9 489,4)	
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	82 469,1	43 229,4	

І.Баланс на 31 грудня 2020 р.

		Форма № 1-м	Код за ДКУД	1801006
Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду	
1	2	3	4	
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	18,2	38,1	
первісна вартість	1001	60,7	96,9	
накопичена амортизація	1002	(42,5)	(58,8)	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	11 347,0	417,1	
Основні засоби :	1010	278 019,9	305 609,1	
первісна вартість	1011	314 212,0	352 540,7	
знос	1012	(36 192,1)	(46 931,6)	
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-	
Інші необоротні активи	1090	-	-	
Усього за розділом I	1095	289 385,1	306 064,3	
II. Оборотні активи				
Запаси :	1100	16,3	123,1	
у тому числі готова продукція	1103	-	-	
Поточні біологічні активи	1110	-	-	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2 332,1	5 376,7	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	139,8	164,8	
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	9 172,5	10 906,2	
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-	
Гроші та їх еквіваленти	1165	930,6	15 093,7	
Витрати майбутніх періодів	1170	2,5	16,1	
Інші оборотні активи	1190	2 838,7	5 466,9	
Усього за розділом II	1195	15 432,5	37 147,5	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-	
Баланс	1300	304 817,6	343 211,8	

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	200,0	200,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	81,6	81,6
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	209 250,0	263 174,2
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	209 531,6	263 455,8
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	32 181,2	7 259,8
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	9 588,0	3 568,3
розрахунками з бюджетом	1620	5 513,7	6 900,7
у тому числі з податку на прибуток	1621	4 585,7	4 418,9
розрахунками зі страхування	1625	-	4,1
розрахунками з оплати праці	1630	-	7,3
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	48 003,1	62 015,8
Усього за розділом III	1695	63 104,8	72 496,2
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	304 817,6	343 211,8

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2020 р.

		Форма № 2-м	Код за ДКУД	1801007
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	
1	2	3	4	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	179 424,9	179 396,8	
Інші операційні доходи	2120	10 671,6	6 585,4	
Інші доходи	2240	-	116,0	
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	190 096,5	186 098,2	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(46 445,3)	(44 141,4)	
Інші операційні витрати	2180	(13 198,4)	(16 657,3)	
Інші витрати	2270	(16 768,2)	(24 727,4)	
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(76 411,9)	(85 526,1)	
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	113 684,6	100 572,1	
Податок на прибуток	2300	(20 464,1)	(18 103,0)	
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	93 220,5	82 469,1	

І.Баланс на 31 грудня 2021 р.

Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006			
Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	38,1	28,1
Первісна вартість	1001	96,9	96,9
Накопичена амортизація	1002	(58,8)	(68,8)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 278,8	1 611,4
Основні засоби :	1010	304 747,4	310 938,1
первісна вартість	1011	351 696,0	372 116,0
знос	1012	(46 948,6)	(61 177,9)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	306 064,3	312 577,6
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	123,1	1 001,4
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	5 376,7	5 029,8
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	164,8	148,3
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	10 906,2	23 422,4
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	15 093,7	3 023,1
Витрати майбутніх періодів	1170	16,1	129,6
Інші оборотні активи	1190	5 466,9	5 649,8
Усього за розділом II	1195	37 147,5	38 404,4
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	343 211,8	350 982,0

Пасив	Код рядка	На початок звітної року	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	200,0	200,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	81,6	81,6
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	263 174,2	238 015,6
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	263 455,8	238 297,2
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	7 259,8	714,6
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	3 568,3	5 588,0
розрахунками з бюджетом	1620	6 900,7	7 358,5
у тому числі з податку на прибуток	1621	4 418,9	4 308,2
розрахунками зі страхування	1625	4,1	-
розрахунками з оплати праці	1630	7,3	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	62 015,8	99 023,7
Усього за розділом III	1695	72 496,2	111 970,2
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	343 211,8	350 982,0

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2021 р.

		Форма № 2-м	Код за ДКУД	1801007
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	
1	2	3	4	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	175 765,0	179 424,9	
Інші операційні доходи	2120	5 168,4	10 671,6	
Інші доходи	2240	185,2	-	
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	181 118,6	190 096,5	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(55 466,2)	(46 445,3)	
Інші операційні витрати	2180	(18 622,3)	(13 198,4)	
Інші витрати	2270	(17 473,0)	(16 768,2)	
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(91 561,5)	(76 411,9)	
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	89 557,1	113 684,6	
Податок на прибуток	2300	(16 121,9)	(20 464,1)	
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	73 435,2	93 220,5	

Таблиця В.1 - Штатно-посадова книга ТОВ «Київтекстиль»

№ п/п	Посада	Код КП	Посадовий оклад на повну штатну одиницю, грн.	К-ть чоловік	Місячний фонд заробітної плати, грн
Апарат управління					
1	Директор	1210.1		1	0,00
2	Директор комерційний	1233		1	0,00
3	Директор з розвитку бізнесу	1229.7		1	0,00
4	Головний інженер за сумісництвом	1223,1		0,625	0,00
5	інженер -енергетик	2143.2		0,25	0,00
6	Менеджер по роботі з клієнтами	1231		0,875	0,00
7	Юрисконсульт	2429		1	0,00
8	Інспектор з кадрів	3423		0,25	0,00
9	Інженер з охорони праці	2149.2		0,25	0,00
10	Організатор діловодства	3435.2		1	0,00
Відділ обліку фінансів та аналізу господарської діяльності					
11	Директор з економіки	1231		1	0,00
12	Фінансовий директор	1231		0,5	0,00
13	Головний бухгалтер	1231		0,5	0,00
14	Бухгалтер	3433		1	0,00
15	Старший економіст	2441.2		1	0,00
16	Економіст	2441,2		1	0,00
Адміністративно-господарський відділ					
17	оператор котельні	8162		0,375	0,00
18	оператор котельні	8162		0,25	0,00
19	оператор котельні	8162		0,25	0,00
20	оператор котельні	8162		0,25	0,00
21	Фахівець адміністративно- господарського відділу	3439		0,5	0,00
22	Технік-електрик	3113		0,25	0,00
23	Водій автотранспортних засобів	8322		1	0,00
РАЗОМ:				15,125	0,00



Ім'я користувача: Соціоекономіки та управління персоналом Кицак Та...	ID перевірки: 1015282202
Дата перевірки: 26.05.2023 22:49:13 EEST	Тип перевірки: Doc vs Internet + Library
Дата звіту: 26.05.2023 23:10:42 EEST	ID користувача: 100005733

Назва документа: Мислива_керівник_Махсма

Кількість сторінок: 46 Кількість слів: 9798 Кількість символів: 77602 Розмір файлу: 248.84 KB ID файлу: 1014954837

9.27%
Схожість

Найбільша схожість: 1.77% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 5971055)

6.69% Джерела з Інтернету	285	Сторінка 48
8.02% Джерела з Бібліотеки	483	Сторінка 50

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнено

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнено

0%
Вилучень

Немає вилучених джерел