

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДВНЗ «КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»
Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**Менеджмент персоналу
07 – Управління та адміністрування
073 - Менеджмент**

Форма навчання: заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему « **Підвищення ефективності управління персоналом в організації**»

здобувача Борисової Крістіни Сергіївни

Науковий керівник: к.е.н., доцент Кицак Тарас Григорович

(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 2022

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

Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

Менеджмент персоналу
07 – Управління та адміністрування
073 - Менеджмент

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

_____ **Ю.М. Маршавін**
(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 20__ р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ **Г.С. Лопушняк**
(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 20__ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти _____ **Борисовій Крістині Сергіївні**
(прізвище, ім'я, по батькові)

_____ **заочної** _____ **форми навчання**
очної (денної), заочної, дистанційної

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи

на тему «Підвищення ефективності управління персоналом в організації»

Тему затверджено наказом ректора Університету від " ____ " _____ 20__ р. № _____

Кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах
ТОВ «ФОКСТРОТ»

План кваліфікаційної магістерської роботи	
Розділ 1	ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ (назва розділу)
Розділ 2	АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ФОКСТРОТ» (назва розділу)
Розділ 3	ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ФОКСТРОТ» (назва розділу)
Об'єкт дослідження:	Процес управління персоналом ТОВ «Фокстрот»
Предмет дослідження:	Теоретико-методичні підходи та практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві
Мета кваліфікаційної магістерської роботи:	Аналіз теоретико-методологічних і практичних засад управління персоналом на підприємстві та економічне обґрунтування механізму його удосконалення

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

У розділі 1	ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
Визначити сутність, завдання та основні принципи управління персоналом	
Провести аналіз системи і методи управління персоналом	
Дослідити механізм забезпечення ефективності управління персоналом	
У розділі 2 «ФОКСТРОТ»	АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА
Провести економічну характеристику ТОВ «Фокстрот»	
Провести кількісну та якісну характеристику персоналу підприємства	
Проаналізувати систему управління персоналом підприємства ТОВ «Фокстрот»	
У розділі 3	ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ФОКСТРОТ»
Розробити проект заходів щодо підвищення ефективності управління на підприємстві на ТОВ «Фокстрот»	
Економічно обґрунтувати запропоновані заходи	

Завдання підготував
науковий керівник

Т.Г. Кицак

(підпис)

(ініціали, прізвище)
«24»червня 2021р.

Завдання одержав
здобувач

К.С. Борисова

(підпис)

(ініціали, прізвище)
«24»червня 2021р.

Реферат

**ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В
ОРГАНІЗАЦІЇ**

Робота складається з 3 розділів, кожний з яких має по 3 підпункти. Перший розділ висвітлює теоретичні аспекти теми підвищення ефективності управління персоналом в організації, другий розділ є аналітичним, третій – рекомендаційним. Обсяг дипломної роботи – 76 аркушів, включаючи список використаних джерел. У дипломній роботі є 4 діаграми, 18 таблиць, 20 рисунків. Під час написання роботи використано 50 джерел.

Об’єктом дослідження є процес управління персоналом на підприємстві ТОВ «Фокстрот». **Предметом дослідження** теоретико-методичні підходи та практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві.

Метою кваліфікаційної магістерської роботи є аналіз теоретико-методологічних і практичних засад управління персоналом на підприємстві та економічне обґрунтування механізму його удосконалення.

Завданнями магістерської роботи є:

- охарактеризувати суть, завдання та основні принципи управління персоналом;
- розкрити систему і методи управління персоналом;
- визначити механізм забезпечення ефективності управління персоналом підприємств;
- дати економічну характеристику підприємства ТОВ «Фокстрот»;
- провести аналіз кількісних та якісних характеристик персоналу досліджуваного підприємства;
- дослідити діючий механізм управління персоналом на підприємстві та оцінити його ефективність;
- виявити напрями підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві ТОВ «Фокстрот»;

– розробити рекомендації для підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві «Фокстрот» та розрахувати їх економічну ефективність.

Вище зазначені завдання вирішуються за допомогою наступних загальнонаукових і спеціальних **методів дослідження**, зокрема, аналізу та синтезу, порівняння, статистичного аналізу, логічного та емпіричного пізнання. Застосовано системний підхід при викладенні матеріалу, що дало змогу розв’язати поставлені завдання. Для виявлення проблем було використано методи від загального до конкретного, та від конкретного до загального, зокрема методи індукції та дедукції. Для комплексного дослідження та аналізу проблем управління персоналом досліджуваного підприємства було використано методи узагальнення та систематизації. При формуванні рекомендацій щодо підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві ТОВ «Фокстрот», було використано розрахунковий та прогнозуючий метод із застосуванням методу моделювання. Загалом, для виявлення напрямків удосконалення управління персоналом на досліджуваному підприємстві, був використаний метод «мозкового штурму», «мозкової атаки» та аналогії.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в запропонованих методичних підходах до кадрової політики підприємства «Фокстрот».

Практична значущість даного дослідження полягає у застосуванні отриманих результатів для покращення системи управління торговельних підприємств.

Роботу завершено та захищено у 2022 році.

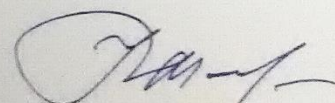
Ключові слова: система управління персоналом, принципи та методи управління, система мотивації, кваліфікація, показники ефективності, hr-відділ, адаптація та навчання працівників, програма підготовки кадрів, технічне забезпечення персоналу.

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

Борисової Крістини Сергіївни
на тему «Підвищення ефективності управління персоналом в
організації»

1. *Актуальність теми:* тема є актуальною, оскільки ефективність діяльності організації значною мірою залежить від ефективності політики управління персоналом, особливо в умовах коли у сучасних умовах ринок вимагає від керівників впровадження сучасних технологій в кадрову політику підприємства.
2. *Позитивні риси кваліфікаційної роботи:* на належному рівні опрацьовано теоретичні засади сутності, завдань та основних політики управління персоналом, зроблено теоретичне узагальнення поглядів різних науковців на проблеми менеджменту персоналу, на високому рівні проаналізовано систему і методи управління персоналом у ТОВ «Фокстрот», виявлено недоліки, які негативно впливають на результати діяльності організації, запропоновано напрями підвищення ефективності управління персоналом, визначено економічну ефективність запропонованих заходів.
3. *Наявність самостійних розробок автора:* робота виконана самостійно, аналіз проведено на належному рівні, робота містить результати самостійно проведеного аналізу теоретичного матеріалу та практичних аспектів управління персоналом у ТОВ «Фокстрот», а також розроблені автором заходи з удосконалення системи управління персоналом.
4. *Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій:* висновки та рекомендації мають теоретичну та практичну цінність. Рекомендації щодо удосконалення політики управління персоналом були розглянуті та впроваджені в ТОВ «Фокстрот». Пропозиції можуть бути рекомендовані для впровадження в інших аналогічних компаніях.
5. *Наявність недоліків:* суттєвих недоліків немає.
6. *Загальна оцінка кваліфікаційної магістерської роботи та її допущення до захисту перед ЕК:* кваліфікаційна магістерська робота Пінчука Владислава Олександровича на тему «Сучасні технології добору ІТ-фахівців» відповідає основним вимогам і може бути допущена до захисту з 54 балами допуску.

Науковий керівник:
доцент кафедри соціоекономіки
та управління персоналом, к.е.н., доцент

 Т.Г. Кицак

РЕЦЕНЗІЯ

на кваліфікаційну магістерську роботу здобувача вищої освіти

Борисової Крістіни Сергіївни

на тему «Підвищення ефективності управління персоналом в організації»

Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення:

У поточній ситуації ТОВ «Фокстрот» націлене на підвищення ефективності політики управління персоналом, особливо в умовах коли у сучасних умовах ринок вимагає від керівників впровадження сучасних технологій в кадрову політику підприємства. Ці заходи актуальні перш за все для подолання існуючих проблем та недоліків у розрізі цього напрямку реалізації своїх цілей і мети, зокрема, подолання проблем з збільшенням плинності персоналу, збільшення рівня лояльності працівників для компанії та закріплення позицій на ринку праці. Заходи з підвищення ефективності політики управління персоналом мають бути обґрунтовані та стратегічні, вважаючи на те, що компанія має підтримувати та забезпечувати інтереси своїх зацікавлених сторін та суспільства, ділову репутацію компанії, формування сильного бренду роботодавця, зниження фінансових ризиків.

Якість проведеного дослідження:

Висвітлені результати дослідження відповідають дійсній ситуації у компанії, що підтверджує використання достовірної інформації в процесі аналізу системи управління персоналом ТОВ «Фокстрот» та виконання дослідження в цілому. Запропоновані заходи є логічними та доцільними.

Позитивні риси кваліфікаційної роботи:

Дане дослідження є глибоким та суттєвим, матеріал викладений послідовно та досить детально проаналізовані теоретичні засади розвитку управління персоналом, ґрунтовно проведений аналіз організаційно-економічного стану ТОВ «Фокстрот». Заходи щодо удосконалення розвитку політики управління персоналом є обґрунтованими та послідовними.

Зауваження:

Суттєві зауваження до роботи відсутні.

Практична значимість висновків і рекомендацій:

ТОВ «Фокстрот» має на меті втілити запропоновані в роботі нові підходи до розвитку управління персоналом та гарантувати постійну взаємодію з автором в процесі реалізації цих змін.

Рецензент:

Заступник керівника служби персоналу

ТОВ «Фокстрот»

Кривошея О. П.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	8
1.1 Сутність, завдання та основні принципи управління персоналом.....	8
1.2 Система і методи управління персоналом.....	16
1.3 Механізм забезпечення ефективності управління персоналом.....	22
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ФОКСТРОТ».....	31
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Фокстрот»	31
2.2 Аналіз кількісних та якісних характеристик персоналу підприємства	39
2.3 Аналіз системи управління персоналом підприємства ТОВ «Фокстрот»	45
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ФОКСТРОТ».....	53
3.1 Основні заходи щодо підвищення ефективності управління ТОВ «Фокстрот	53
3.2 Обґрунтування актуальності використання мобільного додатку та тренінгів для керівників	58
3.3 Економічне обґрунтування запропонованих заходів	62
ВИСНОВКИ	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	72

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Ринкові відносини в Україні розвиваються з урахуванням застосування нових підходів в управлінні персоналом. Через недостатню кількість висококваліфікованого персоналу, більшість українських підприємств, мають сталу та застарілу концепцію кадрової політики. У зв'язку з цим, організації не встигають реагувати на швидкісні зміни ринку праці та нові вимоги до мобільності власного кадрового потенціалу. Сьогодні ринок вимагає від керівників впровадження сучасних технологій в кадрову політику підприємства.

Основним джерелом продуктивної та прибуткової діяльності підприємств є ефективне управління персоналом. Цей факт визначає, що для підприємств особливо актуальним є процес розробки механізму ефективного управління персоналом. Такий механізм забезпечить результативність роботи на довгострокову перспективу та створить нові умови для розвитку персоналу, своєю чергою дозволить забезпечити підприємству більш стійкі конкурентоспроможні позиції на ринку. Сферу управління персоналом досліджували такі найбільш відомі зарубіжні вчені, як М. Армстронг, М. Беляцький, В. Веснін, М. Вітке, В. Врум, О. Єгоршин, А. Кітов, М. Лапін, Д. Мак-Грегор, М. Мескон, М. Педлер, П. Сенге, Ф. У. Тейлор, Е. Шейн та багато інших дослідників.

Розробка сучасної теорії оцінки персоналу, дослідження мотивації трудової діяльності, виокремлення основних проблем ефективності використання трудового потенціалу, а також прогнозування результативності та ефективності управління персоналом було досліджено такими відомими українськими вченими: Д. Богинею, Н. Борецькою, В. Василенко, М. Ведерніковим, М. Войнаренком, Н. Гавкаловою, О. Грішновою, В. Данюком, О. Денисюком, Б. Ігумновим, А. Колотом, Г. Лопушняк, Т. Кицаком, О. Кравчук, А. Кредісовим, М. Мурашковым, В. Нижником, В. Савельєвою, Г. Савіною, О. Сардаковим, М. Семикіною, П.

Ситниковим, А. Тельноивим, О. Турецьким, Б. Холодом, Н. Хрущовим, Л. Чорною, Г. Щокіним та іншими.

Варто зазначити, що попри накопичений досвід та безліч наукових розробок українських та закордонних експертів щодо вдосконалення форм та методів управління персоналом, сьогодні спостерігається недостатня кількість розробок, що стосуються комплексного та системного вирішення зазначених проблем, що обумовлює необхідність комплексного аналізу даного дослідження і визначає його актуальність.

Крім цього, сучасна парадигма ефективного управління персоналом потребує обґрунтування безпосередньо в системі соціально-трудових відносин. Також актуальним є дослідження та вдосконалення управління персоналом в системі складових елементів механізму ефективного управління персоналом та результати їх взаємодія.

Метою кваліфікаційної роботи є – аналіз теоретико-методологічних і практичних засад управління персоналом на підприємстві та економічне обґрунтування механізму його удосконалення.

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення *таких завдань дослідження*:

- охарактеризувати суть, завдання та основні принципи управління персоналом;
- розкрити систему і методи управління персоналом;
- визначити механізм забезпечення ефективності управління персоналом підприємств;
- дати економічну характеристику підприємства ТОВ «Фокстрот»;
- провести аналіз кількісних та якісних характеристик персоналу досліджуваного підприємства;
- дослідити діючий механізм управління персоналом на підприємстві та оцінити його ефективність;

– виявити напрями підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві ТОВ «Фокстрот»;

– розробити рекомендації для підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві «Фокстрот» та розрахувати їх економічну ефективність.

Об’єкт дослідження – процес управління персоналом на підприємстві ТОВ «Фокстрот».

Предмет дослідження – теоретико-методичні підходи та практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві.

Методи дослідження. Для розв’язання поставлених завдань і досягнення мети використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, зокрема, методи аналізу та синтезу, порівняння, статистичний аналіз, логічного та емпіричного пізнання, застосовано системний підхід при викладенні матеріалу, що дало змогу розв’язати поставлені завдання.

Наукова новизна, теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів. Наукова новизна даного дослідження полягає в запропонованих методичних підходах до кадрової політики підприємства «Фокстрот».

Практична значущість даного дослідження полягає у застосуванні отриманих результатів для покращення системи управління торговельних підприємств.

Характер виконання кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна магістерська робота виконана за ініціативою автора.

Інформаційна база дослідження. Правове поле дослідження склали чинні законодавчі та нормативні документи, що регламентують діяльність суб’єктів господарювання в Україні. Інформаційною базою дипломної роботи послужили офіційні статистичні матеріали, дані звітності підприємства ТОВ «Фокстрот».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1 Сутність, завдання та основні принципи управління персоналом

Люди є основною складовою будь-якої соціально-економічної системи. Співробітники на підприємстві складають основну статтю, яка розподіляє капіталовкладення на навчання та працевлаштування працівників. Діяльність персоналу підтримується значними затратами, проте від нього залежить продуктивність праці на підприємстві. Численні дослідження міжнародних та вітчизняних досліджень свідчать про те, що ключовим чинником конкурентоспроможності підприємства є турбота про людей, що визначає їх продуктивну працю. Найбільш успішні світові компанії вважають, що їх співробітники є найбільшimi фактором розвитку та успіху. Кадрова політика на підприємстві є гарантом того, що відношення між керівництвом та підприємством задекларовані певними цінностями, які існують в організації [1].

Кадрова політика є своєрідною базою для формування системи роботи з найманими людьми. Вона необхідна при розгляді різних аспектів управління людськими ресурсами та служить постулатом для менеджерів при вирішенні конкретних питань відносно співробітників.

Управління персоналом – це професійна діяльність, яка спрямована на максимальний результат від функціонування працівників в організації. На сьогодні існує досить багато підходів до визначення сутності управління персоналом, які досліджені у працях міжнародних та вітчизняних дослідників.

Учені Новікова М.М. та Мажник Л.О. визначають управління персоналом, діяльністю яка спрямовується на досягнення найбільш ефективного використання працівників для досягнення мети діяльності організації [2, с. 57].

За Михайловою Л. І. управління персоналом є сукупністю спеціальних механізмів, принципів, форм та методів, які взаємодіють між собою та формують розвиток діяльності персоналу на підприємстві [3,].

Мостенська Т.Л., Гуткевич С. О. та Рульєв В. А. зазначають управління персоналом, як процес, що є системно організованим та відтворюється й ефективно використовується всіма кадрами організації. Даний процес спрямований на досягнення поставлених цілей підприємства [4, с.12].

Дослідниками Крушельницькою О. В. та Мельничуком Д. П. управління персоналом визначається системно плановірно організованим впливом через систему взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів. Вони спрямовані на створення умов, що передбачають нормальний розвиток й використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства [5, с.16].

Шапіро С.А. визначає управління персоналом процесом, що забезпечує кадрами підприємство. Також даний процес передбачає їх ефективне та раціональне використання та забезпечує професійний та соціальний розвиток [6, с. 13].

Янковська Л. А. зазначає, що управління персоналом це сукупність методів, способів та форм, за допомогою яких здійснюється управління персоналом, метою якого є забезпечення виробничих та інших структур працівниками, що мають необхідну професію, спеціальність та кваліфікацію. Сюди також відноситься управління людськими відносинами у процесі виробництва [7, с.6].

Сербіновський Б. Ю. зазначає, що управління персоналом – це комплекс управлінських впливів на інтереси, поведінку та діяльність працівників. Мета таких впливів максимальне використання потенціалу працівників при виконанні їх функціональних обов'язків. До впливів дослідник відносить принципи, методи, засоби та форми [8, с.57].

Тонюк М. О. називає управління персоналом систематичною діяльністю, що формує оптимальну структуру працівників необхідної для підприємства кваліфікації та якості. Вченим також визначається, що управління персоналом це

розробка системи, що буде ефективно мотивувати та контролювати працівників з метою постійного розвитку підприємства [9, с.63].

Дані дослідження визначення сутності поняття управління персоналом дають можливість зрозуміти, що кожне визначення індивідуальне та відображає власне бачення автора. Умовно дані визначення можна поділити на такі категорії:

- системний підхід;
- комплексний підхід;
- процесний підхід;
- діяльнісний підхід;

Найбільш повне визначення поняттю управління персоналом, враховуючи дані підходи, було сформовано Маршавіним Ю. М. та Кицак Т.Г. Управління персоналом – це комплексна система, що поєднує в собі адміністративно-управлінські, правові, організаційно-економічні та особистісні фактори, а також способи та методи впливу на персонал підприємства, з метою підвищення ефективності його діяльності, підсилення конкурентоспроможної позиції підприємства та його прибутковості [10].

Управління персоналом включає в себе такі процеси:

- планування потреби в трудових ресурсах;
- підбір та розстановку кадрів в організації праці;
- організація заходів, які покликанні стимулювати та мотивувати працівників.

Сутність управління персоналом полягає у тому, що цей процес забезпечує ефективне використання потенціалу та можливостей працівників. Для підприємства, це означає, що результати працівників перекривають витрати організації на персонал.

Рівень інвестицій у потенціал працівників визначає рівень діяльності підприємства на ринку. Створення необхідних умов праці включає організацію робочого місця, матеріально-технічне забезпечення співробітників, організацію

відпочинку та відтворення трудових ресурсів. Формування кадрового резерву передбачає такі процеси:

- визначення кількості персоналу;
- зазначення необхідної кваліфікації працівників в залежності від посади та обраної професії (рівень загальної та спеціальної професійної підготовки);
- визначення необхідної категорії працівника для обраної посади, тобто його місця в трудовому процесі.

Основна ціль управління персоналом зображена на Рисунку 1.1.



Рис. 1.1 – Основна ціль управління персоналом [10]

Даний рисунок утворює своєрідну схему, що демонструє управління персоналом як цілісну систему. Колот А.М. визначає систему управління персоналом підприємства як «сукупність елементів, які взаємопов’язані між собою, цілковите використання яких забезпечить ефективне управління персоналом» [11, с. 24]. Як цілісна система, управління персоналом виконує такі функції:

- організаційну;
- соціально-економічну;
- відтворювальну

Організаційна функція передбачає планування потреб та виокремлення джерел комплектування персоналу.

Соціально-економічна функція полягає у забезпеченні комплексу умов та факторів, що спрямовані на раціональне закріплення та використання потенціалу працівників. Відтворювальна функція забезпечує розвиток персоналу.

Данюк В.М. визначає такі функції управління персоналом (Таблиця 1.1).

Таблиця 1.1

Функції управління персоналом [13, с.270].

Функція	Визначення
Планування	Створення посадових інструкцій та вимог до майбутніх кандидатів на обрану посаду
Набір персоналу	Формування кадрового резерву
Добір	Проведення співбесіди та використання інших методів прийому на роботу
Визначення заробітної плати і пільг	Розробка структури заробітної плати і пільг із метою залучення, наймання і збереження службовців.
Профорієнтація та адаптація	Вступ найнятих працівників в організацію та її підрозділи, розвиток у працівників розуміння: чого очікує від нього організація і, що він отримає в результаті своєї роботи.
Навчання	Розробка програм для навчання трудовим навичкам, необхідним для ефективного виконання роботи.
Зміна посади, звільнення	Розвиток потенціалу працівника або розірвання договорів.
Підготовка керівних кадрів	Розробка спеціальних програм для розвитку працівника та кар'єрного зросту.
Оцінка трудової діяльності	Методи оцінювання ефективності роботи працівника та мотиваційних програм.

Згідно зазначених функцій, основними завданнями управління персоналом на підприємстві є:

- забезпечення підприємства необхідною кількістю та якістю персоналу на поточний період та формування кадрового резерву на перспективу;
- задоволення розумних потреб персоналу на підприємстві;
- створення рівних умов та можливостей зайнятості працівників;
- забезпечення стабільного та рівномірного завантаження протягом робочого періоду;
- убезпечення виконання різних операцій на робочому місці;
- забезпечення відповідальності трудового потенціалу працівника;
- врахування психофізіологічних даних працівників до вимог робочого місця [13, с. 295].

Визначаючи свої реальні умови роботи, підприємство може обрати одну із стратегій управління персоналом (Рис. 1.2).

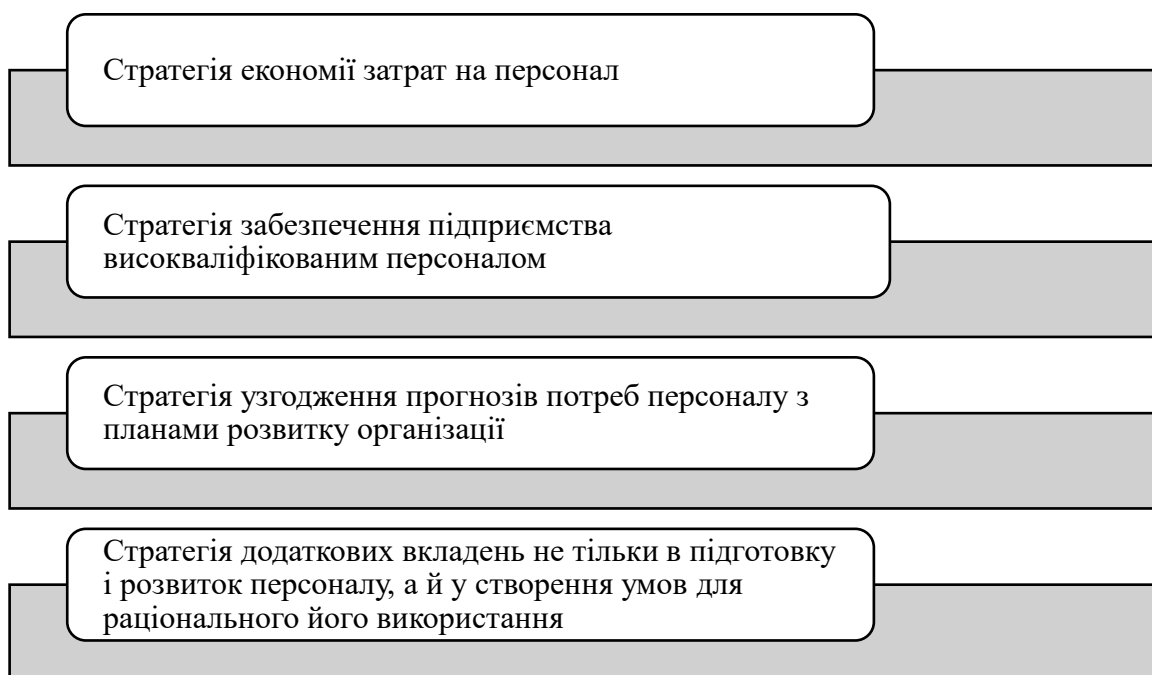


Рис. 1.2 – Можливі стратегії управління персоналом на підприємстві [13, с. 412]

Суть стратегії економії затрат на персонал, полягає у тому, що при покращенні економічної кон'юнктури підприємством залучається додаткова кількість працівників і звільняється їх за умов її погіршення. Стратегія додаткових вкладень не тільки в підготовку і розвиток персоналу, а й у створення умов для раціонального його використання характерна для організації з високим рівнем

нових напрямів науково-технічного прогресу, який ставить високі вимоги до якості персоналу.

Правила, положення і норми, якими користуються керівники і фахівці в процесі управління персоналом називаються принципами управління персоналом. Вони відображають вимоги об'єктивно діючих економічних законів, тому і самі є об'єктивними. Основні принципи, на яких ґрунтується управління персоналом зображені на Рисунку 1.3.



Рис.1.3 – Принципи управління персоналом [13, с. 436]

Принцип мети полягає й тому, що кожна дія в управлінні персоналом має мати ясну і певну мету.

Принцип правової захищеності управлінського рішення означає, що управлінські рішення приймаються на підприємстві з урахуванням відповідності чинній Конституції України.

Принцип оптимізації управління полягає у підвищенні ефективності системи управління на підприємстві.

Принцип дотримання норми керованості означає, що будь-яке управлінське рішення має відповідати можливостям системи управління.

Принцип відповідності полягає у тому, що доручена робота повинна відповідати функціональними обов'язкам працівника.

Принцип автоматичного заміщення відсутнього означає, що заміщення відсутніх повинно вирішуватися автоматично на основі діючих службових посадових інструкцій і регулюватися формально. Даний принцип розкриває важливість службових посадових інструкцій, документів, спрямованих на виконання своїх обов'язків;

Принцип першого керівника означає, що при організації виконання важливого виробничого завдання контроль за ходом робіт повинен бути залишений за першим керівником підприємства. Оскільки тільки перша особа має право і можливість вирішувати або доручати вирішення будь-якого питання, що виникає при впровадженні цього заходу.

Принцип одноразового введення інформації заснований на тому, що інформація вводиться в базу даних тільки один раз, а доступ до неї забезпечується для багатьох користувачів. Дотримання цього принципу дозволяє об'єднувати використовувану інформацію, тим самим забезпечуючи єдність інформаційної бази прийнятих рішень і уникати дублювання.

Принцип підвищення кваліфікації. Даний принцип базується на тому, що персонал підприємства має відповідати складним та мінливим вимогам ринку. Це буде відбуватися за умов підвищення кваліфікації працівників, освоєння нових технологій, відвідування тренінгів тощо.

Діяльність підприємства є ефективною за рахунок досягнення цілей у результаті ефективного управління людськими ресурсами та за рахунок комплектування організації виробничим персоналом, що має відповідні компетенції. Визначення шляхів розвитку необхідною компетенцією всього персоналу та кожного окремого співробітника є стратегією управління персоналу. Отже, управління персоналом – це план, що використовує можливості зовнішнього середовища для зміцнення та збереження конкурентних позицій підприємства за рахунок потенціалу власних працівників. Управління персоналом здійснюється за допомогою спеціальних науково-розроблених методів.

1.2 Система і методи управління персоналом

Управління персоналом – це процес, що має свої специфічні особливості та закономірності. Він характеризується багатогранним та складним процесом. Управлінню персоналом властиві завершеність та системність, що базуються на комплексних вирішеннях проблем та їх відтворенні. Системний підхід передбачає, що буде враховано взаємозв'язки між окремими складовими проблеми для досягнення кінцевих цілей підприємства. У даному підході визначаються шляхи вирішення проблем, створення механізмів управління, що забезпечуються комплексним плануванням та організацією системи.

Система управління персоналом – це сукупність взаємопов'язаних елементів, які упорядковуються та відрізняються функціональними цілями. Вони діють автономно, але їх діяльність спрямована на одну загальну мету [14, с.76].

Дана система заснована на визначенні певних функцій за працівниками. Вона впорядковує потоки інформації, які існують в системі управління. Система управління персоналом є гнучкою, вона постійно змінюється, розвивається та вдосконалюється разом із змінами, що відбуваються в суспільстві.

Управління персоналом забезпечує керуюча та керована системи (Рис. 1.4).

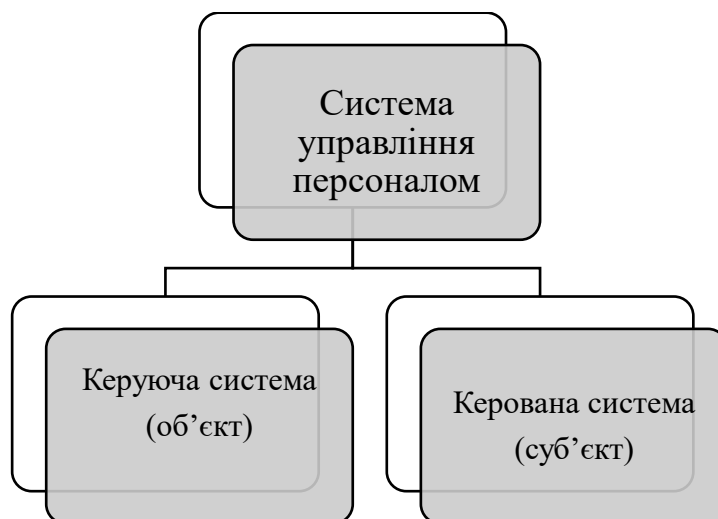


Рис. 1.4 – Системи, що забезпечують управління персоналом [14, с.85]

Керуюча система (суб'єкт) – це сукупність органів управління та працівників, що займають керівні посади з певними можливостями, що мають відповідну компетенцію та відрізняються специфікою функцій, які вони

виконують. Дана система зазнає впливу організуючих та дезорганізуючих факторів, тому вона може змінюватися. Керуюча система представлена лінійними керівниками, ними розробляється комплекс економічних та організаційних заходів, які призначення для роботи з персоналом підприємства.

Керована система (суб'єкт) – дана система визначає соціально-економічні відносини між роботодавцями та працівниками підприємства.

Процес управління персоналом є комплексною системою, що складається з етапів, принципів, видів і форм кадрової роботи. Основними напрямками такої роботи є:

- набір і збереження персоналу;
- професійне навчання та розвиток персоналу;
- оцінка діяльності кожного окремого працівника [15, с.187].

У сучасному суспільстві налічується безліч підприємств та їх видів діяльності, проте в роботі з персоналом вони виконують однакові завдання, а саме:

1. Залучають необхідну кількість працівників.
2. Проводять навчання для персоналу.
3. Підприємства проводять оцінювання результатів діяльності кожного працівника.
4. Кожна організація винагороджує працівників.

Кожне з цих завдань виконується підприємством, в залежності від його форми та рівня розвитку. Для того, щоб успішно розвиватися, система управління підприємства має виконувати такі функції: керувати процесом найму працівників, навчати працівників та винагороджувати працівників [16]. Тобто, підприємству потрібно створювати систему управління персоналом, для цього обирати ефективні методи, застосовувати необхідні процедури, планувати програми організації даних процесів. Сукупність та єдність обраних методів, засобів, програм та процедур являє собою систему управління персоналом.

Головним елементом системи управління вважаються люди. Саме людина одночасно виступає і об'єктом і суб'єктом управління. Це є основною специфічною особливістю управління.

Отже, можна сказати, що система управління персоналом це єдність керуючої та керованої систем, у такому разі механізмом управління є сукупність відносин, форми та методи впливу на формування, розподіл та використання трудових ресурсів на підприємстві.

Система управління персоналом на підприємстві складається з комплексу підсистем, що є взаємопов'язаними між собою.

Підсистема – це виділені елементи системи, які мають функціональні особливості або організаційні ознаки. Кожен елемент виконує свої завдання.

Система підсистем являє собою багатоступеневу структуру, що має велику кількість напрямів діяльності. Зазвичай виділяють підсистеми, що відповідають основним функціям управління персоналом (Рис. 1.5).



Рис. 1.5 – Підсистеми системи управління на підприємствах [16]

Склад підсистеми системи управління змінюється в залежності від розміру підприємства та його основного виду діяльності. Методи управління персоналом є ключовою складовою системи управління персоналом.

Методи – це спеціальні способи впливу на колектив, або окремого працівника, які використовуються для досягнення певної мети. За допомогою методів координується діяльність працівника в процесі роботи на підприємстві.

Теорія та практика управління персоналом визначає три групи методів управління персоналом (Рис. 1.6).

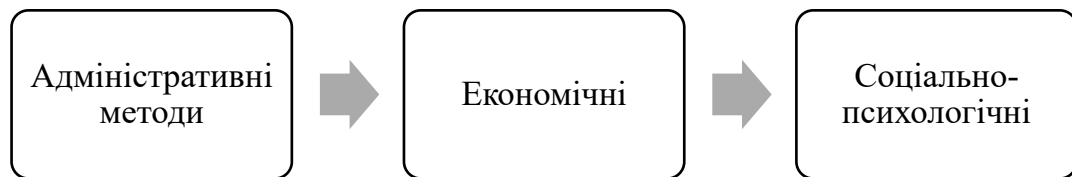


Рис. 1.6 – Групи методів управління персоналом [17]

Адміністративні методи базуються на владі, дисципліні та покаранні. У суспільстві такі методи прийнято називати «методами кнута». Основою цих методів є адміністративна підпорядкованість об'єктів та суб'єктів існуючі ієрархії системи управління персоналом підприємства. Адміністративні методи орієнтуються на такі мотиви поведінки працівника:

- трудова дисципліна та її усвідомлення;
- почуття обов'язку;
- бажання людини працювати на конкретному підприємстві;
- культура трудової діяльності.

Адміністративні методи дуже різноманітні, вони здійснюються через такі механізми (Рис. 1.7).

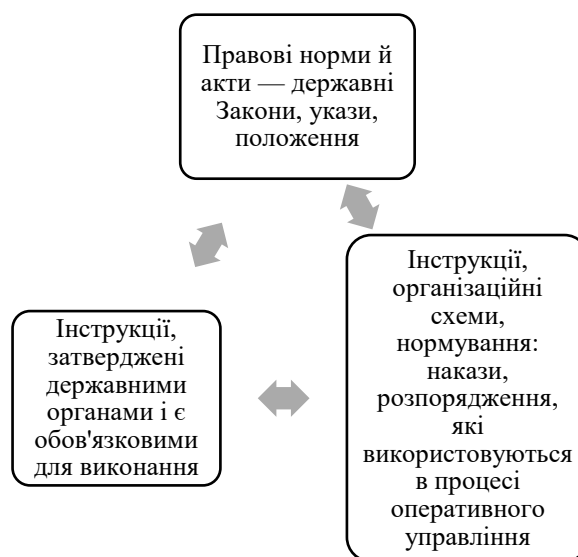


Рис. 1.7 – Механізм адміністративних методів управління персоналом [17]

До головних функцій адміністративних методів відносяться: захист правове регулювання стосунків роботодавця та персоналу та забезпечення стабільного юридичного середовища для діяльності підприємства.

Основою для економічних методів є використання економічних стимулів персоналу. У суспільстві їх називають «пряниками». Економічні методи забезпечують матеріальне стимулювання персоналу та кожного працівника. Механізм економічного методу проявляється на державному рівні (Рис. 1.8).

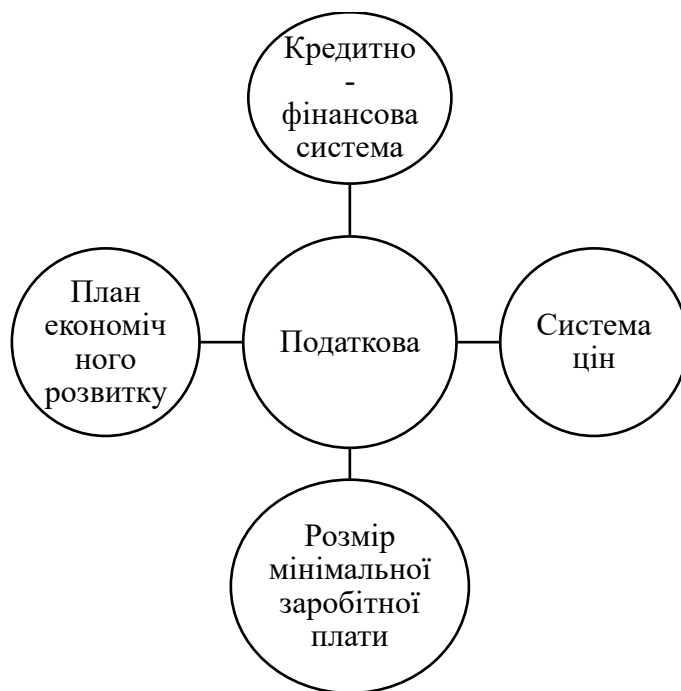


Рис. 1.8 – Механізм застосування економічного методу управління персоналом на підприємстві [17]

В умовах підприємства економічні методи реалізуються економічними нормативами діяльності, системою матеріального заохочення, участю у прибутках і капіталі, премії тощо.

Соціально-психологічні методи засновані на використанні моральних стимулів до праці і впливають на персонал з допомогою психологічних механізмів з метою переведення адміністративного завдання в усвідомлений обов'язок, внутрішню потребу людини. Цього можна досягти через:

- формування колективу, створення нормального психологічного клімату й творчої атмосфери;
- особистий приклад;

- задоволення культурних і духовних потреб працівників;
- встановлення соціальних норм поведінки і соціального стимулювання розвитку колективу;
- встановлення моральних санкцій і заохочення;
- соціальний захист.

Вище зазначені методи є базовими для управління персоналу на підприємстві. Існують також спеціальні методи управління персоналом на підприємстві, вони зазначені у Таблиці 1.2

Таблиця 1.2

Спеціальні методи управління персоналом на підприємстві [18]

Методи	Результати
Аналіз змісту трудової діяльності, відповідності професійним вимогам робочого місця	Визначення оптимального розміру колективу. Кваліфікаційні вимоги до працівників.
Спостереження, бесіда, співбесіда, тестування, експеримент	Рівень розвитку загальних особливостей працівників
Опитування, бесіди, ділові ігри, тренінги	Найбільш ефективні форми професійного навчання
Групова оцінка особистості	Результати трудової діяльності
Аналітичні методи (документи, показники, прогнози)	Ефективність кадрової роботи

Отже, система управління є упорядкованою сукупністю взаємозв'язаних елементів, які відрізняються функціональними цілями. Методи управління персоналу лежать в основі формування системи управління, до них відносять три групи методів: адміністративні, економічні і соціально-психологічні. Є також додаткові методи, наприклад аналітичний. Система управління персоналом має таку важливу складову, механізм ефективності управління персоналом.

1.3 Механізм забезпечення ефективності управління персоналом

Ефективність управління персоналом визначається діяльністю, що є спрямованою на ефективне використання працівників з метою задоволення власних потреб та потреб підприємства.

У вузькому значенні поняття ефективності розуміють як максимальний прибуток підприємства. Сьогодні ефективну діяльність підприємства визначається не лише економічними показниками, тобто якістю, продуктивністю, нововведеннями та прибутком. У широкому сенсі ефективну діяльність характеризують особистісним та психологічним планом, тобто співробітники мають бути задоволеними власною працею, брати участь в трудовому колективі підприємства. Сюди також відносять високі показники самооцінки колективу, мотивацію персоналу [19, с.98].

Механізм, що забезпечує ефективне управління персоналом підприємства, є складовою частиною системи управління персоналом. Даний механізм забезпечує ефективний контроль над мотивацією працівників, контролює та координує роботу працівників. Такий механізм забезпечує фінансовий результат діяльності підприємства. Основні складові механізму забезпечення ефективного управління персоналом підприємства зображені на Рисунку 1.9.



Рис. 1.9 – Основні складові механізму забезпечення ефективного управління персоналом [20, с. 65]

Методи, принципи та функції управління персоналом детально розглянуті в підрозділі 1.1 та 1.2 наукової роботи. У даному підрозділі доцільно розглянути нормативно-правове забезпечення як складову механізму ефективного управління персоналом.

Нормативно-правова база управління персоналом засновується на сукупності документів, що створюють нормативно-методичне і правове забезпечення функціонування управління персоналом як системи на підприємстві.

Нормативно-методичне забезпечення системи управлінні персоналом є сукупністю документів, що мають організаційний, організаційно-методичний, організаційно-розпорядницький, технічний, нормативно-технічний, техніко-економічний та економічний характер. Сюди також відносять нормативно-довідкові матеріали, в яких закріплені правила, норми, характеристики та вимоги, зазначені методи, які використовувалися при вирішенні завдань організації праці на підприємстві та управління персоналом. Зазначені документи затверджуються, у встановленому порядку, компетентними відповідними органами підприємства, наприклад HR-відділом чи керівництвом.

Нормативно-методичне забезпечення на підприємстві створює всі необхідні умови для ефективного процесу підготовки, прийняття рішень, що стосуються управління персоналом та їх реалізації. Дане забезпечення складається розробки спеціальних документів та їх застосування на підприємстві. Основні нормативні документи зазначені на рисунку 1.10.

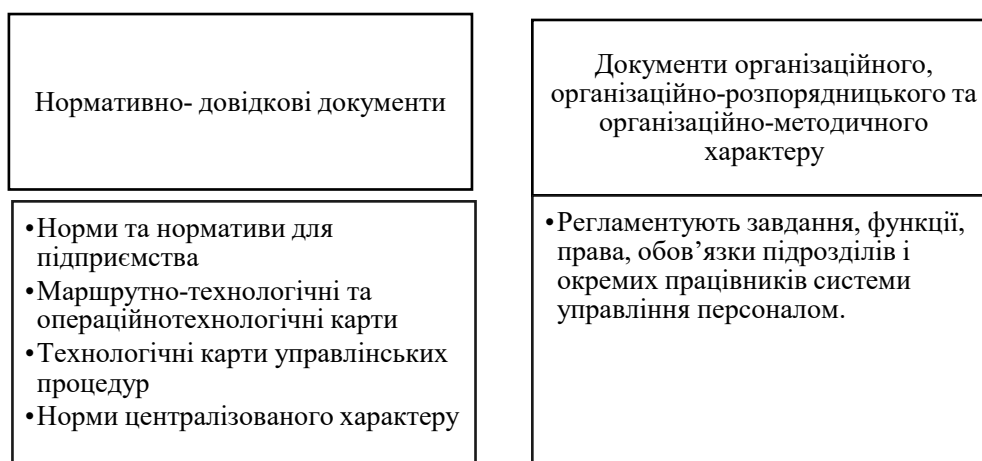


Рис. 1.1 – Основні нормативні документи системи управління персоналом [20, с.74]

Найважливішим організаційним документом на підприємстві вважається колективний договір. Його особисто розробляють служби управління персоналом.

Колективний договір – це угода, що укладається між адміністрацією підприємства та персоналом. Дана угода регулює взаємні відносини осіб у процесі їх діяльності на календарний рік. Документи, що визначають виконання функцій управління персоналом мають організаційно-методичний та методичний характер. До таких документів відносять:

- положення, що свідчить про формування кадрового резерву підприємства;
- положення, що містить дані підприємства про адаптацію працівників;
- рекомендації щодо вибору кандидатів на обрані посади на підприємстві;
- положення, що регулює стосунки в колективі працівників;
- положення, що визначає оплату та стимулювання працівників підприємства;
- посадова інструкція;
- інструкція з дотримання правил техніки безпеки.

Дані документи розробляються відповідними відділами системи управління персоналом на підприємстві. Найважливішими документами, що регламентують внутрішню організацію діяльності працівників на підприємстві є положення про діяльність підрозділів підприємства та посадові інструкції.

Правове забезпечення, як складова механізму ефективної системи управління персоналом, передбачає процес використання засобів і форм юридичного впливу на персонал підприємства. Даний вплив здійснюється на органи та суб'єкти системи управління персоналом. Мета такого впливу – досягнення ефективної діяльності підприємства. У сучасних умовах, на підприємствах головною причиною конфліктів є незнання правових аспектів трудових відносин в Україні.

Основними завданнями правового забезпечення системи управління персоналом є правове регулювання трудових відносин та захист прав і законних інтересів учасників трудових відносин.

У зв'язку з вказаними завданнями, правове забезпечення системи управління персоналом складається з таких процесів:

– виконання і застосування норм діючого законодавства у сфері праці, трудових відносин;

– розробки і затвердження локальних нормативних і ненормативних актів, що мають організаційний, організаційно-розпорядничий та економічний характер;

– підготовку пропозицій щодо зміни діючих чи скасування застарілих нормативних актів, виданих в організації з трудових та кадрових питань.

Правове забезпечення на підприємстві залежить від керівника та інших посадових осіб. Реалізується правове забезпечення керівником системи управління персоналом та працівниками. Юридичний відділ підприємства відповідає за ведення правової роботи в області трудового законодавства України.

Сучасні технічні засоби як складові механізму ефективної системи управління персоналом дають можливість підвищити продуктивність праці на підприємстві. Оскільки технічні засоби дозволяють прискорити обробку кадрової інформації та підвищити якість управлінських рішень. Технічні засоби на підприємстві поділяються на три групи (Рис. 1. 11).

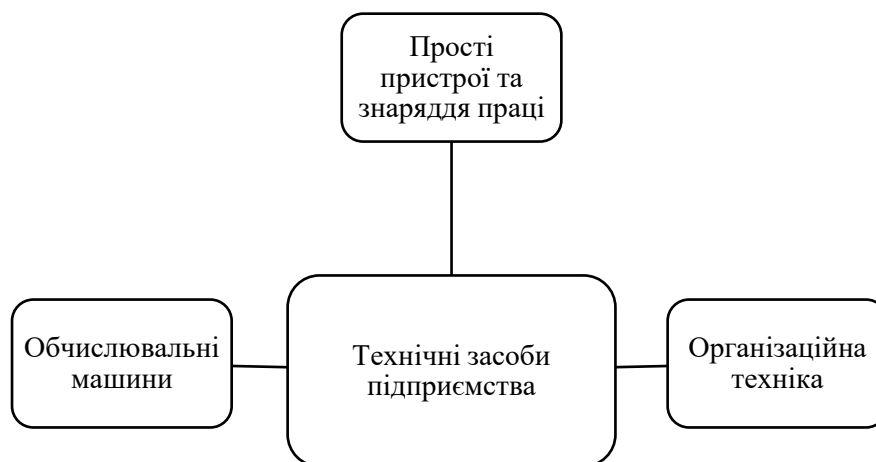


Рис. 1. 11 – Групи технічних засобів на підприємстві

Працівники підприємства будуть ефективніше використовувати робочий час, за умови повного та своєчасного забезпечення вище зазначеними пристроями та знаряддями.

Фінансовим забезпеченням персоналу називають сукупність коштів, що спрямовані на фінансування діяльності персоналу підприємства. Процес фінансування відбувається за рахунок витрат на реалізацію товарів та послуг підприємства.

Механізм ефективного управління персоналом впливає на всю діяльність підприємства. Він забезпечує підвищення продуктивності праці, та робить її більш результативною. Даний механізм формується таких трьох компонентів (Рис. 1.12)

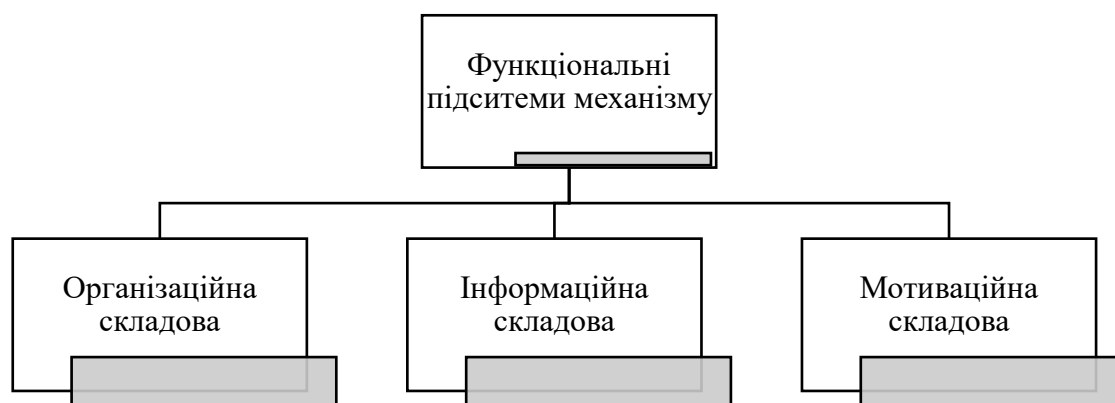


Рис. 1.12 – Компоненти механізму ефективного управління персоналом [20, с. 85]

На основі досліджень встановлено, що всі принципи формування мотиваційного забезпечення ефективності управління персоналом підприємства повинні реалізовуватися у взаємодії. Основні елементи мотиваційного забезпечення ефективності діяльності персоналу представлені у Таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Основні елементи мотиваційного забезпечення ефективності діяльності персоналу [21]

Внутрішні елементи	Зовнішні елементи
Потреби працівників	Стимули для працівників
Мотиви працівників	Обов'язки працівників
Інтереси працівників	Необхідність особи працювати
Спрямованість та цільові інтереси працівників	Вимушені дії працівників
Схильність працівників	Імперативні стимули

Переконання та ідеали працівників	Стимули для згоди
Очікування працівників	

До резервів підвищення результативності в сучасних умовах розвитку ринкових відносин на підприємствах слід віднести:

- зниження собівартості продукції за рахунок введення новітніх технологій, засобів та методів праці;
- оптимальне використання виробничих потужностей;
- зменшення питомих витрат на утримання персоналу, сировину та енергоносії;
- встановлення технічно обґрунтованих норм і дотримання їх фактичного застосування;
- створення умов для високопродуктивної діяльності персоналу; - стимулювання вільним часом.

Сучасний стан використання традиційних систем матеріального стимулювання до активної трудової діяльності персоналу зазвичай не охоплює всіх можливостей цілеспрямованого формування матеріальних мотивів та стимулів. Основною проблемою є відсутність зацікавленості працівників у досягненні кінцевих результатів за існуючого матеріального стимулювання.

Оцінка ефективності управління персоналом на підприємстві залежить від аспекту вивчення, способу вираження результатів та витрат.

Динаміка продуктивності праці визначається обсягом виробництва за відповідний період часу, свою чергою витрати характеризують сумарний робочий час, який було використано для виробництва певного обсягу продукції чи кількістю працівників, які беруть участь у виробництві. Таким чином, якщо витрати представити використаним сумарним фондом заробітної плати, то буде виявлено показник ефективності системи матеріального стимулювання працівників підприємства.

Кожне підприємство існує завдяки еквівалентному обмінові із зовнішнім середовищем. За продану продукцію підприємство отримує відповідні кошти для

оплати праці персоналу, придбання матеріальних, енергетичних та інших ресурсів, відновлення засобів виробництва і розвитку. Діяльність підприємства тоді має сенс, коли його доходи перевищують поточні витрати. Що більшою буде різниця між доходом і витратами, то краще для підприємства. Так можна зробити висновок, що збільшення доходів, а отже, і прибутку, є однією з важливих цілей функціонування підприємства. На економічні показники діяльності підприємства впливають: місце розташування; природно-кліматичні умови; чинне законодавство; якість матеріально-технічної бази; ринкова кон'юнктура; ставлення органів місцевого самоврядування.

Зазначені вище показники не дозволяють виявити міру впливу саме управління персоналом на кінцеві показники ефективності функціонування підприємств. Тут не допоможуть ніяка вища математика, жодні економіко-математичні методи і моделі, оскільки всі фактори виробництва не є сталими величинами, вони перманентно змінюються кількісно, структурно, якісно, просторово. Отже, в розрахунках доводиться дещо спрощувати, що дає приблизні результати. Першим етапом оцінювання ефективності управління персоналом, є з'ясування природи її виникнення, тобто потрібно виявити найбільш впливові чинники, від яких залежить рівень ефективності.

Існує велика кількість різноманітних чинників, які впливають на ефективність управління персоналом, за ознаками їх можна поділити на три групи. Перша – якість людського капіталу, друга – якість менеджменту (здатність суб'єктів управління персоналом примножувати сукупний людський капітал), а третя – витрати на управління персоналом.

З-поміж численних можливих показників ефективності управління персоналом найбільшу інформаційну цінність являють показники загальної продуктивності організації Π і продуктивності праці $\Pi_{\text{пр}}$.

$$\Pi = \frac{D}{B} \quad (1.1)$$

де D – сукупний дохід, одержаний від реалізації товарів і послуг;

B – сукупні витрати на виробництво.

$$\text{Ппр} = \frac{O}{\text{Чсо}} \quad (1.2)$$

де O – обсяг виробленої продукції;

Чсо – середньооблікова чисельність персоналу.

Головним методом аналізу економічної ефективності управління персоналом є метод порівняння. Його суть полягає в тому, що обирається низка економічно важливих показників діяльності організації, потім кожен з цих показників оцінюється або на конкретну дату, або за конкретний робочий період, наприклад, за рік, квартал, місяць, робочий день. Відтак кожен окремий показник або групу взаємопов'язаних показників порівнюють залежно від мети аналізу: з запланованим рівнем; з досягнутим рівнем за кілька попередніх аналогічних періодів, тобто в динаміці; з аналогічними показниками інших організацій, зокрема, наскільки це можливо, з показниками конкурентів.

Управління персоналом має три основні складники ефективності управління персоналом: економічний, організаційний та соціальний. Дані показники тісно пов'язані між собою та взаємодіють між собою. Проте, певну перевагу надають організаційній ефективності. Це можна пояснити тим, що управлінські рішення інтегруються в конкретні організаційні заходи підприємства.

Чітка організація праці передбачає краще використання виробничих ресурсів, що своєю чергою поліпшує економічні показники підприємства, а також дозволяє створити кращі фінансові можливості для зростання трудових доходів та поліпшення умов праці. Таким чином проявиться соціальна ефективність управління персоналом.

Покращені матеріальні, організаційні, соціально-психологічні, морально-етичні умови роботи забезпечують зростання організаційної та економічної ефективності управління. Поняття організаційно-економічного механізму функціонування управління персоналом передбачає запровадження системи оцінки ефективності роботи персоналу. Метою даної системи є комплексне

забезпечення усіх процесів управління. Взаємозв'язок складників ефективності управління персоналу показано на рис. 1.13.



Рис. 1.13 - Взаємозв'язок складників ефективності управління персоналом [21, с. 577]

Варто зазначити, що на ефективність діяльності підприємства також впливають внутрішні, зовнішні, об'єктивні та суб'єктивні фактори. Проте, основним є людський чинник, оскільки рівень конкурентоспроможності персоналу та показники компетентності управління підприємства, його можливості та способи зменшити вплив негативних факторів та ефективно використання наявних ресурсів забезпечує підприємству досягнення основної мети діяльності, де кадри мають вирішальне значення.

Отже, формування механізму забезпечення ефективного управління персоналом підприємства є одним і важливих і основних напрямків діяльності кожного підприємства у сучасних умовах. Механізм управління відіграє важливу роль у підвищенні продуктивності праці працівників. Існують різні методи оцінювання ефективності роботи персоналом, для мережевих комерційних підприємств найбільш ефективною є методика КРІ (ключові показники ефективності).

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ФОКСТРОТ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Фокстрот»

Торгову мережу Фокстрот вважають однією з найбільших в Україні за кількістю магазинів та обсягу продажів роздрібного товару побутової техніки та електроніки. Підприємство Фокстрот розвивається як бренд онлайн та офлайн торгівлі.

На ринку існує 27 років. Перший магазин було відкрито у 1994 році в м. Харків, це дало початок розвитку торгової мережі. Офіційним продавцем роздрібної торгівлі компанія стала у 1997 році. Саме тоді з'явився перший магазин у столиці. Дані за січень 2021 року свідчать, що мережа налічує 162 магазини. Їх загальна площа 154 тис. кв. м., а розташовані вони в 90 обласних центрах України. З 2012 року Фокстрот є омніканальною платформою управління бізнесом. Тобто поєднує два формати торгівлі – онлайн та офлайн.

Компанія Фокстрот належить до найбільшої закупівельної групи електроніки та побутової техніки Euronics. До програми лояльності підприємства, яка має назву «Фокс-клуб» входить 10,8 млн учасників. Офіційним сайтом користуються 10 млн споживачів щомісяця.

Всього у компанії налічується 4,5 тисячі працівників. В організації розробили власний контакт центр, який працює 16 років. Основна мета такого центру – надавати кваліфіковану консультацію клієнтам торгової мережі. Працює центр щодня, з 8:30 до 22:00. У контакт-центрі налічується 70 працівників. За версіями авторитетних видань Фокстрот, кілька років поспіль, утримує лідерські позиції серед кращих роботодавців та компаній. Це підтверджує щорічний рейтинг журналу «Фокус» [22].

ЗМІ визнають Фокстрот однією з 50 компаній, що є найкращою на ринку України. Оскільки дане підприємство розвивається за найвищими стандартами, які диктує сучасний європейський бізнес. Компанію Фокстрот було визнано однією з кращих 25 брендів України.

У сегменті техніки, електроніки та гаджетів, Фокстрот входить до трійки кращих серед комерційних-ритейлерів року. Це було визнано на церемонії RDBAwards-2020.

Підприємство Фокстрот дотримується принципів Глобального Договору ООН. Це підтверджують такі проєкти як «Зелений офіс» та «ЕКОклас». Вони демонструють сучасні підходи до формування екологічної грамотності та демонструють турботу про навколишнє середовище. Важливою для компанії є програма «Школа Безпеки», яку розвивають за участі ДСНС України. Головну увагу в цій програмі звертають на безпеку дітей в школі, центрі, побуті на вулиці [22]. Безпосередньо бренд компанії Фокстрот розвивається Групою компаній «ФОКСТРОТ». Керівники Г. Виходцев та В. Маковецький. Керівник мережі Фокстрот є Олексій Зозуля. Резюме підприємства представлено у Таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Резюме підприємства Фокстрот

Категорія	Інформація
Юридична назва підприємства	ТОВ «Фокстрот»
Фактична назва	Торгова мережа Фокстрот
Офіційний сайт	http://www.foxtrot.com.ua
Електронна адреса	info@foxtrot.com.ua
Директор	Шургот В. Б.
Телефон головного офісу	+380 (44) 537 48 00
Основні товари	Смартфони, техніка для дому, техніка для кухні, ноутбуки, ПК, планшети, телевізори, аудіотехніка, геймерські набори, смарт-гаджети.

Джерело: підсумок автора на основі [22]

Підприємство ТОВ «Фокстрот» має таку організаційну структуру (Рис.2.1).

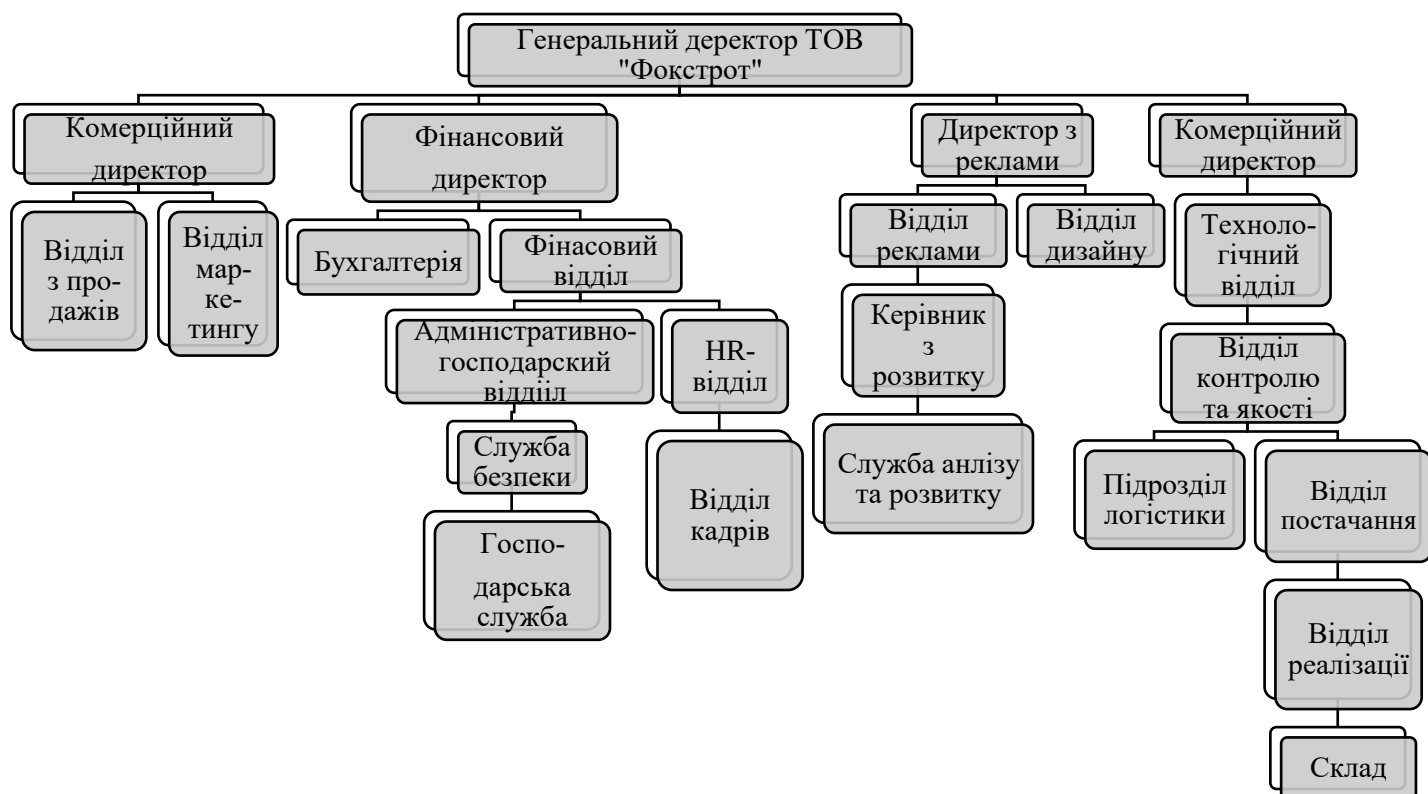


Рис.2.1 – Організаційна структура ТОВ «Фокстрот»

Джерело: розробка автора на основі [22]

Отже, підприємство «Фокстрот» має складну розгалужену організаційну трирівневу систему управління. Дана система представляється трьома управлінськими структурами: загальними зборами, наглядовою радою та генеральним директором. Ця структура передбачає розмежування повноважень та передачу відповідальності за прийняття рішень за функціями по вертикалі.

Основними економічними показниками діяльності підприємства «ТОВ» Фокстрот є прибуток та рентабельність.

Прибуток досліджуваного підприємства це грошовий показник вартості додаткового продукту, який створюється працівниками торгівлі, що впроваджують

процеси виробництва у сферу товарообігу. Сюди також належать частини додаткових продуктів, які були створені працівниками інших галузей діяльності. Такі продукти реалізуються в торгівлю через різноманітні механізми цін на товари та тарифи. Також сюди слід віднести торговельні надбавки як плату за реалізацію продуктів, товарів та послуг.

Прибуток є кінцевим фінансовим результатом діяльності ТОВ «Фокстрот». Простіше кажучи, прибуток це різниця між валовим доходом досліджуваного підприємства та витрати, які належать до обороту підприємства. Такий прибуток називається валовим, він демонструє фінансовий результат діяльності ТОВ «Фокстрот».

На порталі відкритих даних було опубліковано фінансову звітність досліджуваного підприємства, на основі якої можна проаналізувати ефективність діяльності підприємства за показниками прибутків у 2019 та 2020 роках (Рис. 2.1).

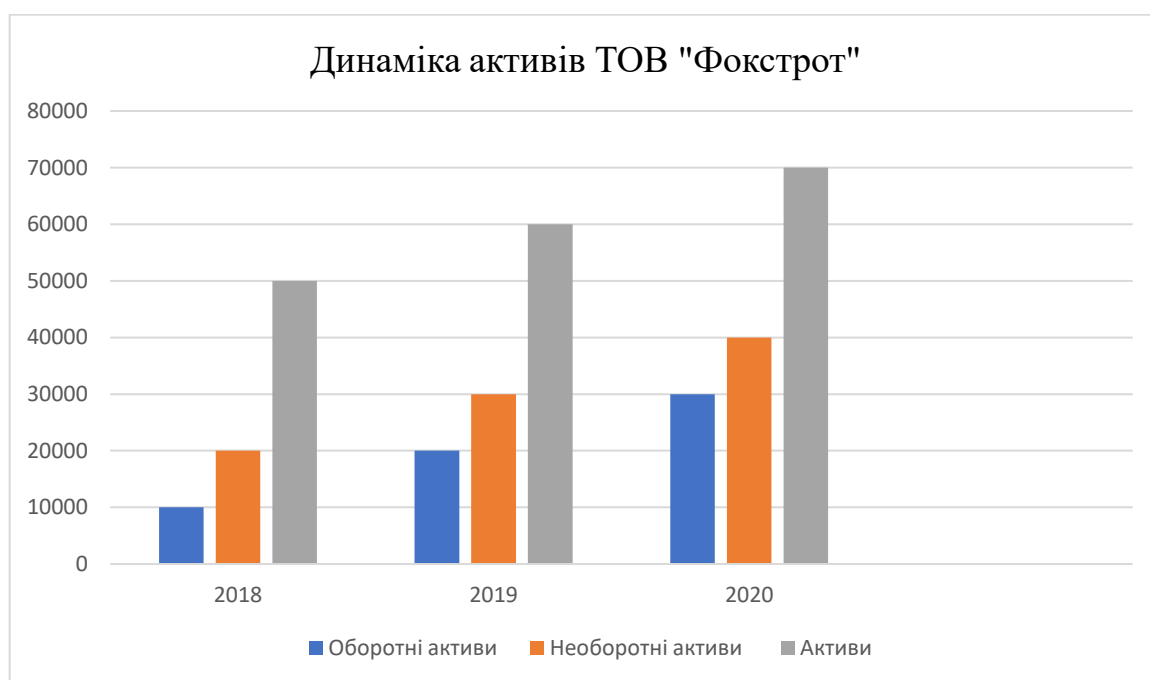


Рис. 2.1 – Діаграма динаміки активів ТОВ «Фокстрот» в тис. грн. [23]

Діаграма демонструє посилення господарського потенціалу досліджуваного підприємства. На це вказує сума активів на 4, 2%. Це означає, що підприємство збільшує обсяги наявного майна, яким може розпоряджатися. Активи підприємства зростають за рахунок скорочення доходів від продажу товарів та послуг. Це

свідчить про необхідність пошуків резервів, які будуть спрямовані на оптимізацію поточної структури активів підприємства ТОВ «Фокстрот».

Проведемо горизонтальний аналіз активів досліджуваного підприємства. Даний аналіз полягає в порівнянні кожної статті балансу і розрахунку змін абсолютних і відносних величин, а також якісній характеристиці виявлених відхилень. Результати горизонтального аналізу активів представлені у Таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Горизонтальний аналіз активів ТОВ «Фокстрот» в тис. грн. [23]

Показник	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Абсолютний приріст +/-	Відносний приріст %
Основні засоби	6553	8841	112	- 8729	- 98, 73
Необоротні активи	9348	10434	652	-9782	-93.75
Дебіторська заборгованість за розрахунками: видані аванси	423	469	12 270	11 801	2516, 21
Поточна дебіторська заборгованість	234512, 10	386433, 23	39 890	12 47	3, 23
Гроші та їх еквіваленти	7654	8918	9284	366	4,1
Оборотні активи	49 675	54770	672 87	125 17	22, 85
Активи	3241	5204	679 39	2735	4,2

Зростання оборотних активів зумовило збільшення суми балансу на 22, 85 %. Це означає, що управління підприємством «Фокстрот» відповідає вимогам ринку, проте не ефективним, оскільки діяльність організації на меті має

збільшення оборотних активів на 30%. Також так дані свідчать про збільшення капіталу власників та зміцнення показників оборотності та розширення господарської діяльності підприємства. Це означає, що підприємство на даній стадії має вкладати гроші у розвиток персоналу, оскільки масштаби такої діяльності потребують виважених та чітких кроків працівників для збереження та примноження прибутків.

Проведемо горизонтальний аналіз пасивів досліджуваного підприємства (Табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Горизонтальний аналіз пасивів ТОВ «Фокстрот» в тис. грн. [23]

Показник	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Абсолютний приріст +/-	Відносний приріст %
Зареєстрований пайовий капітал	160 000	160 000	160 000	0	0
Власний капітал	63 348	64353	65237	884	1,37
Довгострокові зобов'язання	151	147	142	-5	-3,4
Короткострокові зобов'язання	650	704	2560	1856	263,64
БАЛАНС	541238	652049	6793	2735	4,2

На підвищення рівня благополуччя власників підприємства вказує факт зростання суми власного капіталу. Своєю чергою зростання загальної суми зобов'язань забезпечує розкриття повного можливого потенціалу підприємства. Хоча разом із цим підвищується залежність від зовнішніх постачальників.

Крім того комерційна діяльність ТОВ «Фокстрот» та його управління залежить від таких факторів, як лібералізація економіки, товарно-грошові відносини, рівень доходів покупців та працівників, податкова система, кваліфікація працівників та комерційного апарату, система ціноутворення.

Практичне дослідження діяльності підприємства доводить, що його комерційний апарат має відповідати організаційним, інтелектуальним та психологічним вимогам. Найважливішим залишається потреба у кваліфікованих працівниках. Сучасні комерсанти мають володіти системою професійних знань у сфері маркетингу, комерційної діяльності, товарознавстві, фінансової грамотності, правознавстві, логістиці та економіці.

На рисунку 2.2 зображена діаграма, що відображає показники фінансових результатів діяльності ТОВ «Фокстрот».

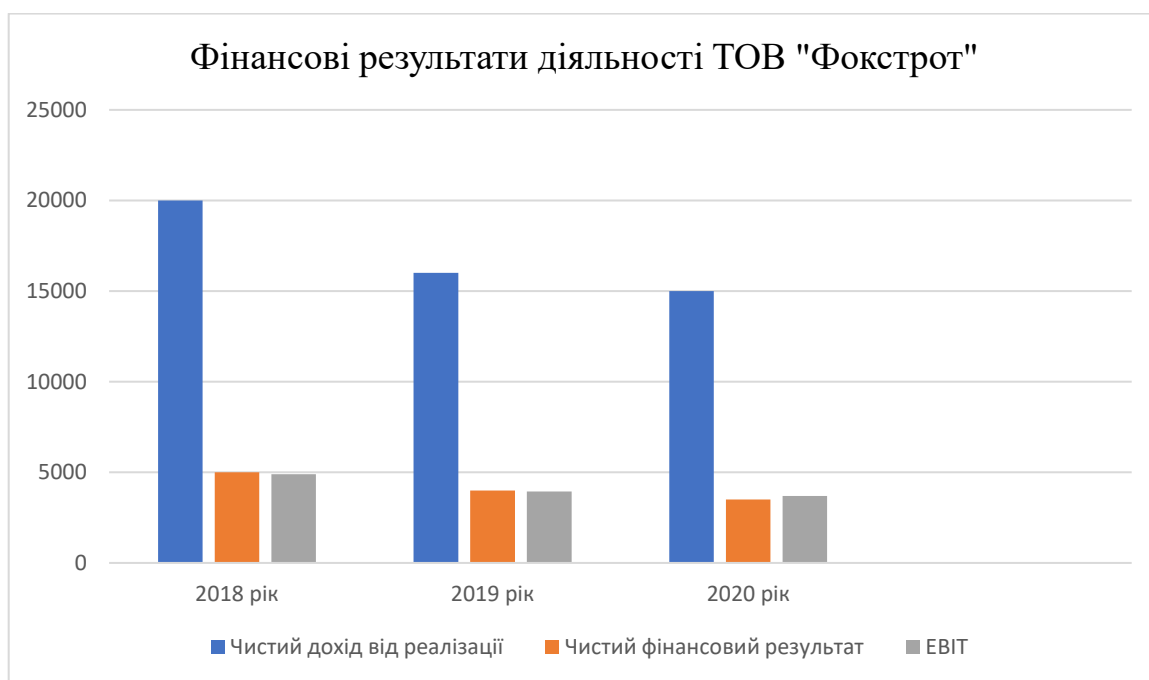


Рис 2.2 Діаграма динаміки фінансових результатів ТОВ «Фокстрот» в тис. грн. [23]

На діаграмі прослідковується зниження чистого доходу від реалізації товарів та послуг підприємством на 6,94 %. За реалізацію товарів та послуг на досліджуваному підприємстві відповідає персонал. Отже, можна зробити висновок, що управління персоналом потребує регулювання, оскільки така тенденція до зниження може призвести до занепаду підприємства, а також такі дані вказують на низьку конкурентоспроможність підприємства в динамічному ринковому середовищі. Чистий прибуток підприємства ТОВ «Фокстрот» має додатне число 884 тисячі гривень, що означає відповідність меті діяльності досліджуваного підприємства, проте у порівнянні з 2018 роком цей показник

зменшився на 20%, отже потенціал діяльності підприємства переважає над його можливостями. Необхідно стабілізувати кількість працівників на підприємстві, для реалізації комерційної діяльності даного підприємства.

Рівень прибутку підприємства «Фокстрот» визначається рентабельністю його діяльності і дає можливість оцінити ефективність діяльності підприємства. Рентабельність визначається відношенням прибутку до показника функціонування досліджуваного підприємства.

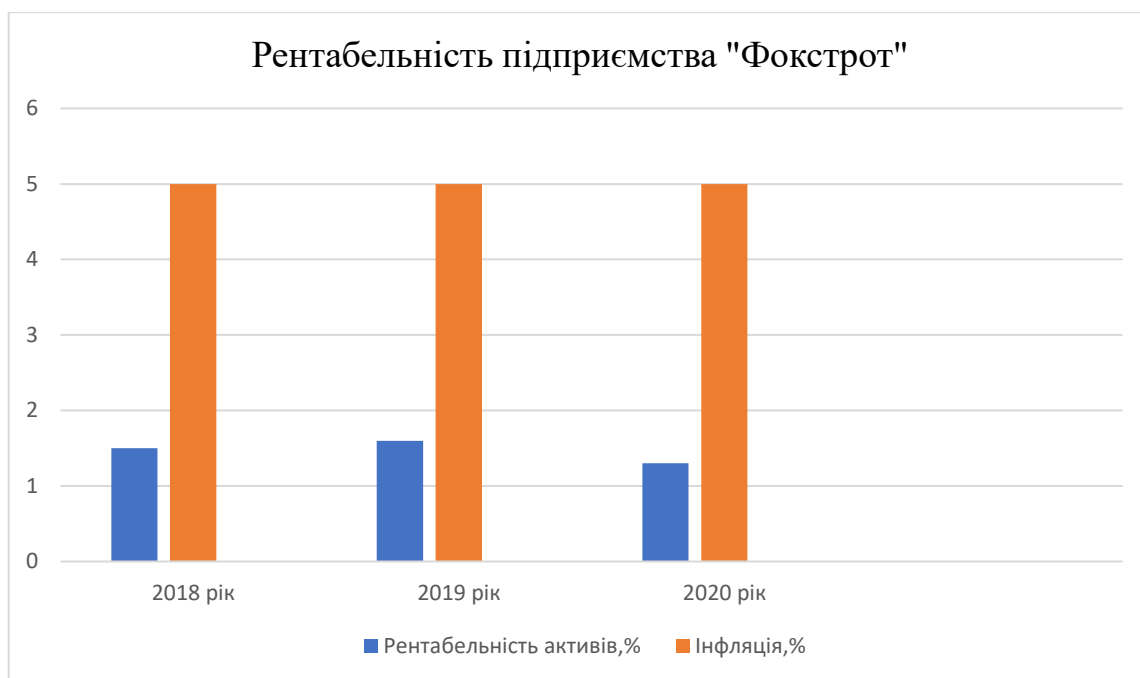


Рис. 2.3 – Діаграма рентабельності підприємства «Фокстрот» в тис. грн.[23]

Рентабельність активів є нижчою інфляції. Це означає, що вартість наявних у компанії активів знизилася. Це означає, що підприємству не вистачає трудових ресурсів для реалізації власного комерційного потенціалу. Загалом на сьогодні показники рентабельності свідчать про те, що досліджуване підприємство має високі можливості в забезпечення обсягу річного прибутку у відношення до середньорічної суми обігових коштів компанії, що своєю чергою передбачає ефективну роботу усього персоналу підприємства. Високі показники рентабельності ТОВ «Фокстрот» свідчать про ефективне використання обігових коштів. Це означає, що підприємству ТОВ «Фокстрот» потрібно вдосконалювати діяльність персоналу для збільшення обсягів продажу товарів та послуг з метою максимального кінцевого фінансового результату.

2.2 Аналіз кількісних та якісних характеристик персоналу підприємства

Увесь персонал на підприємстві ТОВ «Фокстрот» виступає його трудовими ресурсами. У сукупності вони формують трудовий потенціал даного підприємства та виступають його кадровим складом, що займається його бізнес-діяльністю.

Трудові ресурси перебувають у розпорядження підприємства та необхідні для виконання спеціальних функцій, що сприяють досягнення цілей діяльності підприємства та його перспективному розвитку. Персонал досліджуваного підприємства розглядається з двох напрямків.

До першого напрямку належить постійний склад персоналу, до другого напрямку належать усі працівники підприємства, що займаються трудовою діяльністю, але з різних причин не працюють постійно. Такими причинами є відпустки, лікарняні, декретні відпустки тощо.

Якісні та кількісні показники персоналу характеризують управління персоналом на підприємстві та дозволяють проаналізувати характер менеджменту підприємства.

Кількісні показники характеризують чисельний склад персоналу підприємства. Якісні показники – відображають структуру персоналу підприємства.

На чисельний склад персоналу підприємства ТОВ «Фокстрот» впливають такі фактори:

1. Характер діяльності працівника;
2. Масштаби та складність виробничого процесу діяльності;
3. Трудомісткість виробничого процесу;
4. Ступінь комп'ютеризації виробничого процесу кожного працівника.

Кількісний склад підприємства «Фокстрот» характеризують показники чисельності персоналу. Показники чисельності досліджуваного підприємства зображені у Таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Кількісний склад підприємства ТОВ «Фокстрот» станом на
1 січня 2021 року

Категорія чисельності персоналу	Кількість персоналу
Проектна	5000 осіб
Планова	5250 осіб
Фактична	4600 осіб
Явочна	3950 осіб
Облікова	4200 осіб
Середньооблікова	4450 осіб

Джерело: розробка автора

Проектна чисельність персоналу магазинів «Фокстрот» встановлюється залежно від розмірів та асортименту продукції.

Планова чисельність персоналу визначається у кількості необхідного персоналу для відкриття нових магазинів.

Фактична, або наявна, чисельність персоналу встановлюється на конкретну дату, і включає всіх працівників, які перебувають у списках організації.

Явочна чисельність персоналу – це загальна кількість працівників, присутніх на роботі.

Планова явочна чисельність – це така кількість робітників, які обов’язково мають бути на робочих місцях. Для управлінського персоналу планову явочну чисельність не розраховують.

Облікова, або спискова, чисельність персоналу – це загальна кількість працівників, що перебувають у штаті підприємства «Фокстрот».

Середньооблікова чисельність персоналу визначається розрахунково після завершення планового періоду, як правило, календарного року. Вона характеризує середню кількість людей, що перебували в списках організації з урахуванням вибуття і прибуття працівників.

Якісні характеристики персоналу підприємства, це показники, що відображають різні складові структури людських ресурсів підприємства. Вони відображають сукупність працівників, які є об'єднаними різними ознаками, що дозволяє поділити їх на різні окремі групи.

Критерії оптимальності структури підприємства за показник відповідності чисельності працівників, що належать до різних груп до обсягів функціональних завдань для кожної окремої групи.

Якісні характеристики персоналу підприємства ТОВ «Фокстрот» характеризуються двома типами структур – статистичною та аналітичною. Статистична структура відображає розподіл людських ресурсів та його рух у контексті зайнятості за видами діяльності, категорій та посад серед персоналу. Статистична структура підприємства ТОВ «Фокстрот» зображена на Рисунку 2.5.



Рис. 2.5 – Статистична структура підприємства ТОВ «Фокстрот»

Дана статистична структура підприємства забезпечує його комерційну діяльність відповідно до обов'язків, які виконує персонал досліджуваного підприємства. Проте, така велика кількість персоналу потребує виділення HR-відділу як окремої структурної одиниці для більш ефективної діяльності підприємства.

Весь персонал статистичної структури підприємства «Фокстрот» підрозділяється на категорії, що відображено у Таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Категорії персоналу статистичної структури підприємства «Фокстрот»

Керівники підприємства			
Вищий рівень	Директор	Генеральний директор	Керуючі та його заступники
Середній рівень	Керівники відділів	Керівники магазинів	Керівники ІТ-напряму
Низький рівень	Лінійні керівники	Менеджери	Керівники відділень та змін
Професіонали та фахівці			
Роздрібні фахівці	Фінансовий відділ	Юридичний відділ	HR-відділ
Технічні виконавці			
Комерційний відділ	Продавці та консультанти (онлайн)	Секретарі	Агенти з продажів
Господарське обслуговування			
Основні працівники		Допоміжні робітники	

Джерело: розробка автора

Аналітична структура якісних показників підприємства ТОВ «Фокстрот» визначається на основі спеціальних досліджень та розрахунків, що проводиться підприємством.

Важливим є також дослідження вікової структури працівників ТОВ «Фокстрот». З даних таблиці 2.4 можемо спостерігати, що найбільшу кількість працівників підприємства становлять молоді люди. Кількість працівників до 21 року, від 22 до 35 років та від 36 до 45 років, складають майже 70% працівників підприємства.

Таблиця 2.5

Вікова структура підприємства ТОВ «Фокстрот» у 2021 році осіб

Вік	Кількість працівників осіб
До 21 року	1681
Від 22 до 35 років	1256
Від 36 до 45 років	863
Від 46 до 60 років	600
Старше 60 років	200
Всього:	4600

На споживчому ринку України підприємство ТОВ «Фокстрот» здійснює збутові функції та власне комерційні. Комерційна служба досліджуваного підприємства являє собою сукупність основних відділів, що відображають якісні показники діяльності даного підприємства. Кожен з цих відділів вирішує коло поставлених йому завдань, які описані в Таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Відділи комерційної служби підприємства ТОВ «Фокстрот»

Рівень комерційної служби	Відділ комерційної служби	Завдання відділу комерційної служби
I рівень	Комерційний відділ	Організовує оперативну діяльність з експортної та внутрішньої реалізації політики підприємства. Керує нею.

	Відділ кон'юнктури і цін	Вивчає ринок збуту товарів. Аналізує рух цін на ринку.
	Рекламний відділ	Відповідає за комплексну комунікативну політику.
II рівень	Спеціалісти з маркетингу як окрема ланка	Відповідає за рекламу
	Комерційний відділ з маркетингу	Проводить комплекс ринкових досліджень, вивчає окремі сегменти ринку, складає маркетинговий план. Досліджує збутові території та ринкові квоти. Проводить контроль за рухом товарів.

Джерело: розробка автора

Комерційна служба підприємства «Фокстрот» відповідає таким загальноприйнятим вимогам:

- відповідність комерційної служби підприємства до ступеню його ефективності діяльності та обсягів досліджуваного підприємства;
- структура комерційної служби складається з двох рівнів;
- система побудови комерційної служби гнучка, мобільна та адаптивна;
- на вищому рівні керівництва відбувається централізація керування спеціалізованими підрозділами комерційної служби.

Отже, кількісні та якісні характеристики персоналу підприємства ТОВ «Фокстрот» характеризують його як ресурс, що має сукупність якостей, які визначають продуктивність підприємства, забезпечують йому конкурентоспроможні позиції на ринку товарів та послуг. Це дозволяє зробити висновок, що система управління персоналом підприємства є важливою складовою не лише для підприємства, а й для самих працівників.

2.3 Аналіз системи управління персоналом підприємства ТОВ «Фокстрот»

Механізм управління персоналом підприємства ТОВ «Фокстрот» являє собою систему управління, що забезпечує постійний управлінський вплив на отримання ефективних результатів його господарської діяльності. Така система передбачає постійну взаємодію суб'єктів та об'єктів управління підприємством. Особливістю механізму досліджуваної організації, є те, що він був розроблений індивідуально для даного підприємства, він враховує всі особливості та специфіку діяльності, тобто охоплює всі найважливіші аспекти господарської діяльності ТОВ «Фокстрот».

Робота з кадрами підприємства є важливим напрямком його діяльності. Сюди входять такі процеси як підбір працівників, та їх найм, розвиток необхідних професійних навичок та компетенцій, планування кар'єри тощо. Отже, механізм управління персоналом підприємства – це система формування цілей та завдань, принципів та функцій, моделей та форм, а також методів, що в процесі трудової, інтелектуальної та розумової діяльності перетворюються на досягнення ефективності управління діяльністю досліджуваного підприємства.

Механізм управління персоналом підприємства ТОВ «Фокстрот» включає в себе:

- цілі та завдання управління персоналом;
- опис інструментів та методів управління персоналом;
- основні напрями підвищення рівня управління трудовими ресурсами;
- розроблені програми підвищення кваліфікації працівників;
- інформацію про мотивування персоналу.

Забезпечення механізму управління персоналом на підприємстві ТОВ «Фокстрот» відбувається за допомогою системи контролю, що є інструментом для вирішення поставлених завдань, підтримую бізнес-функції підприємства та сприяє реалізації товару.

У сфері роздрібно́ї торгівлі осві́та, кваліфіка́ція та досвід роботи співробітника не так важливі для керівництва підприємства, як конкретний результат. Тому головним критерієм оцінки ефективності роботи виступає результативність праці персоналу, своєю чергою особистісні дані працівників, їх кваліфікація та досвід є допоміжними критеріями. Аналіз продуктивності окремого працівника, оцінка виконання ним поставлених завдань дозволяють визначати ефективність функціонування підприємства в цілому.

Весь персонал компанії можна розділити на дві основні категорії: працівники регламентованої та нерегламентованої праці. До першої категорії відносяться працівники, що виконують типові бізнес-операції. Це працівники, що реалізують свої завдання за допомогою сучасних комп'ютерних технологій, сюди входять офісні працівники.

Працівники нерегламентованої праці виконують типові завдання від керівництва. Сюди можна віднести фінансовий відділ, комерційний відділ, торговий персонал підприємства тощо.

Ефективність праці магазинів торгової мережі «Фокстрот» залежить від рівня обслуговування клієнтів. Даний показник залежить від інтенсивності купівельних потоків, що мають стихійний характер, що впливає на нерівномірність навантаження працівників та їх продуктивність, оскільки 50% заробітної плати персоналу залежить від обсягу продажів товарів.

Дана робоча атмосфера магазинів торгової мережі впливає на високу плинність кадрів в магазині, оскільки вони не встигають адаптуватися до стандартів встановлених підприємством, тому не формують лояльності до нього.

За даними кадрової служби підприємства Фокстрот 37% нових працівників не проходять стажування до кінця, 28% працюють 1 місяць.

Більшість працівників покидають компанію до того, як розпочинають працювати з найбільшою ефективністю, а компанія змушена витратити додаткові кошти на заміщення вакансій, навчання нових співробітників тощо. Звідси виникає дистанція між керівництвом компанії від проблем пересічних працівників: замість вирішення якогось проблемного питання працівник вважає за краще звільнитися і

знайти іншу компанію, адже в межах цього сегменту всі компанії пропонують приблизно однакові умови.

На підприємстві «Фокстрот» сформована система управлінського контролю за результатами, а саме: кожного місяця керівництвом встановлюється значення цільових показників діяльності та розроблена система мотивації для персоналу за отримані результати. Продавці-консультанти отримують премії у розмірі, що відповідає 1% від доходів, що він приніс компанії. При цьому за досягнення (або недовсягнення) інших планових показників магазином, як колективом працівників в цілому, застосовується коефіцієнт, який може суттєво збільшити або зменшити загальну суму. Ті ж працівники, що не беруть участь у продажах на пряму – керівники, касири, комірники – отримують премії в залежності від командного результату.

Методикою для здійснення контролю результатів є система КРІ (Key Performance Indicators або «ключові показники ефективності»). Дана система оцінки персоналу дозволяє визначити ефективність співробітників компанії. Головний плюс системи КРІ в тому, що в компанії є прозорий для співробітників механізм оцінки їх роботи, а у керівництва – інструмент коригування роботи підлеглих. Досліджуване підприємство застосовує найбільш розповсюджені у сфері торгівлі показники, характеристика яких наведена у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Показники контролінгу за результатами підприємства

ТОВ «Фокстрот» [17]

Показник	Економічний зміст
Обсяг продажів	Сума грошових коштів, яка фактично надійшла на рахунки компанії в рахунок сплати за товари за певний період часу
Середній чек	Товарообіг, розділений на кількість чеків (грошовий еквівалент). Кількість проданих товарів у одиницях, розділена на кількість чеків (одичний еквівалент)

Конверсія	Відношення кількості покупців (чеків) до кількості відвідувачів магазину
-----------	--

Для всіх показників керівництвом задаються три рівні ефективності:

- база, тобто вихідна точка, від якої відраховується результат, найгірше значення;
- норма, що відображає рівень, який в обов'язковому порядку повинен бути досягнутий з урахуванням всіх обставин;
- мета, що встановлює рівень, до якого потрібно прагнути, свого роду ідеальний показник.

Число відвідувачів для розрахунку конверсії контролюється інфрачервоними датчиками, встановленими на вході в торговий зал. Кількість та вартість покупок за день наведено в обліковій програмі. Основним недоліком, є те, що інфрачервоні датчики рахують «об'єкти», що входять до магазину, як кількість переривань горизонтального невидимого променя. Тобто вони зчитують усіх членів сім'ї як об'єкти, тоді як потенційний покупець лише один. Таким чином об'єктивність результатів оцінки знижується.

Також кожного місяця магазини відвідують таємні покупці. Вони оцінюють якість наданого сервісу у відповідності до анкети, максимальна оцінка – 10 балів. Мінімальний позитивний результат – 7 балів. Після оцінки кожного показника оцінюється загальний рейтинг магазину, для чого результати множаться на вагу відповідних ключових показників і складаються. Базою в цьому випадку вважається результат у 80% відповідності плану, нормою – 90-95%, а метою – результат у 100%. В результаті отримується середній коефіцієнт результативності, як окремого співробітника, так і магазину в цілому, а премія співробітників множиться на відповідний коефіцієнт.

У табл. 2.7 наведено усереднені показники для одного магазину за один місяць. Середні дані було розраховано за 2020 рік для 162 магазинів. Коефіцієнт для нарахування премії в даному випадку складає 0,9546.

Таблиця 2.7

Середні ключові показники для магазину торгової мережі «Фокстрот»

Показник	Вага показника	Планові значення	Фактичні значення	Відсоток виконання	Результат
Загальний обсяг продажів, грн	0,55	1589000	1589549	100,03	55,02
Обсяг продажів промо групи, грн.	0,05	347000	401599	115,73	5,79
Середній чек, грн	0,15 879	900	879	97,67	14,65
Середній чек, од	0,1	1,23	1,24	100,81	10,08
Конверсія,%	0,1	11,72	11,63	99,23	9,92
Анкета таємного покупця, бали	0,05	8	9	112,50	5,63
Всього:					95,46

Джерело: розробка автора на основі даних підприємства «Фокстрот»

Таким чином робимо висновок, що найбільший вплив на формування розміру премії, що отримують працівники магазинів, здійснює загальний обсяг продажів. Проте визначення ефективності роботи продавця від виконання плану продажів, також не є достатньо об'єктивним. Оскільки для самого працівника важливим має бути не лише факт виконання плану, а те, що він намагається виконувати необхідну роботу – як часто він намагається продати (працювати в залі, консультувати, відповідати на питання та інше). Середні показники «зрівнюють»

зусилля персоналу, демотивують працівників. Працівники часто вважають, що їх старання не приносять належної віддачі.

Модель навчання і розвитку персоналу підприємства «Фокстрот» координується службою розвитку персоналу. Важливо зауважити, що механізм управління персоналом представлений такими службами підприємства (Рис. 2.6).

Така структура функції управління відображає чітке бізнес-фокусування HR відділу. Термін HR-менеджер (Human Resources) – пояснює професію менеджера по роботі з персоналом. Такий менеджер є зв'язною ланкою між персоналом підприємства «Фокстрот» та керівництвом й відстоює інтереси обох сторін. Працівники даного відділу мають відповідати таким компетенціям.



Рис. 2. 6 – Елементи системи управління персоналом ТОВ «Фокстрот»

Джерело: розробка автора на основі [30]

Для того, щоб добитись успіхів на позиції HR-менеджера потрібно мати ряд таких компетенцій:

- знати трудове законодавство України;
- знати основи соціології та психології;
- знати та мати досвід у сфері рекрутингу;
- розуміти принципи менеджменту: планування, делегування та організація;

– знати методики HR-аналітики.

HR-відділ на підприємстві «Фокстрот» виконує ряд функцій, що зображені на Рисунку 2.7.

На початку квітня 2021 року, посаду HR-директора ТОВ «Фокстрот» посідає Тетяна Брюханова, що входить в топ-десять найкращих рекрутерів України.

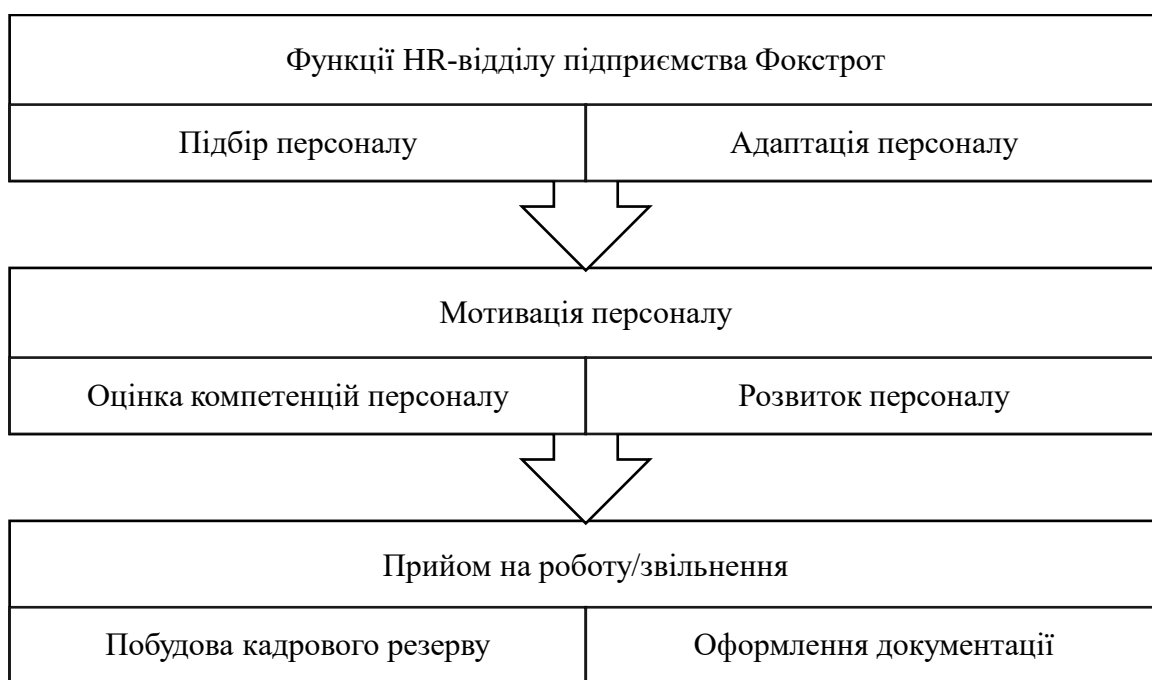


Рис. 2.7 – Функції HR-відділу підприємства «Фокстрот»

Джерело: розробка автора на основі [31]

На основі даних компанії мною було визначено наступні критерійні HR-показники системи управління персоналу (Таблиця 2.8). При розрахуванні показника плинності було використано чисельність працівників, звільнених за власним бажанням та за ініціативою адміністрації.

Таблиця 2.8

Критерійні HR-показники системи управління персоналом

Коефіцієнт плинності кадрів в %	111, 67
Коефіцієнт укомплектованості	92,6

Джерело: розробка автора на основі [23]

Тож згідно з даними таблиці 2.8 коефіцієнт плинності кадрів персоналу у 2020 році складає 111, 67, що є вище за норму. Це зумовлено не досконалою системою адаптації та навчання нових працівників, оскільки більшість звільняється ще у перший місяць роботи.

У результаті аналізу економічних показників підприємства ТОВ «Фокстрот» та аналізу ефективності персоналу була оцінена вагомість впливу різноманітних факторів, що могли спричинити негативний вплив на стан господарської діяльності підприємства. Найвагоміші фактори відображено на рис. 2.8.

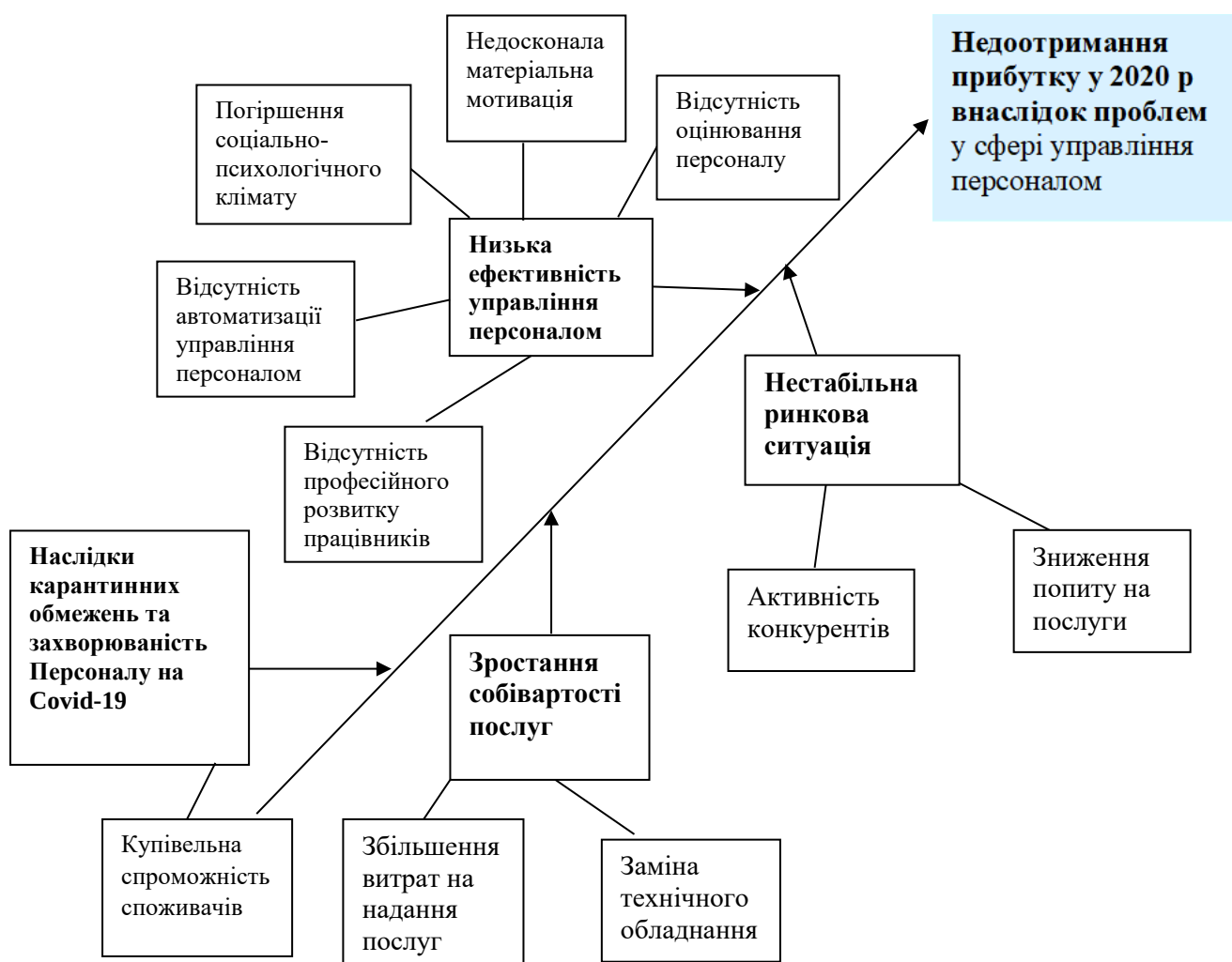


Рис. 2.8 – Основні фактори негативного впливу на господарську діяльність підприємства ТОВ «Фокстрот».

Отже, з даного рисунку можна визначити, що низька ефективність управління персоналом зумовлена такими чинниками, як відсутність автоматизації управління персоналом, погіршення соціально психологічного клімату, не досконала матеріальна мотивація та відсутність оцінювання персоналу.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ФОКСТРОТ»

3.1 Основні заходи щодо підвищення ефективності управління ТОВ «Фокстрот»

У попередньому аналізі кадрової звітності підприємства ТОВ «Фокстрот» та його наявної системи управління торговим персоналом було виявлено такі основні проблеми, як висока плинність кадрів та інтенсивність обороту кадрів структурних підрозділів підприємства, тобто у магазинах даної торгової мережі.

Детальний розгляд даних питань виявив, що більшість працівників підприємства звільняються, або протягом перших тижнів роботи, або пізніше у зв'язку із втратою мотивації діяльності. Дані причини, стають факторами недотримування прибутків підприємства. Отже, для вирішення даних проблем необхідно проаналізувати та вдосконалити період адаптації нових співробітників на підприємстві, а також, керівництво має сприяти забезпеченню стабільних умов співробітництва, що не переходить межі здорової конкуренції.

Основою штату підприємства «Фокстрот» є молоді люди, яким притаманно обирати ту роботу, яка в дійсності не відповідає рівню їх знань, кваліфікації та не сприяє розвитку їх здібностей. Такі явища стають помітними в ході роботи, та проявляють в трудовій адаптації. Основна причина полягає у тому, що більшість з молодих працівників не мають належного досвіду роботи, саме тому для нового працівника виникають ситуації, про які він має лише загальне уявлення. У такого працівника не справджуються очікування щодо специфіки роботи, що призводить до подальшого незадоволення умовами праці, як результат цього молодий працівник підсвідомо намагається змінити одну робочу обстановку на іншу. При чому він навіть не зважає на те, що інше або схоже підприємство пропонує такі

самі умови праці. Своєю чергою це пояснює недостатню інформованість молодих працівників.

Станом на сьогодні на підприємстві процесам адаптації приділяється не достатньо уваги. Варто зазначити, що система адаптації персоналу включає в себе такі складові як:

- пакет документів, що регламентують порядок заходів з адаптації нового співробітника;
- особи, які беруть участь у процесах адаптації (HR-відділ та співробітники)
- інструменти, які працівники та служба HR-відділу використовують у своїй роботі) [33, с.116] .

Цілі системи адаптації зображені на рисунку 3.1

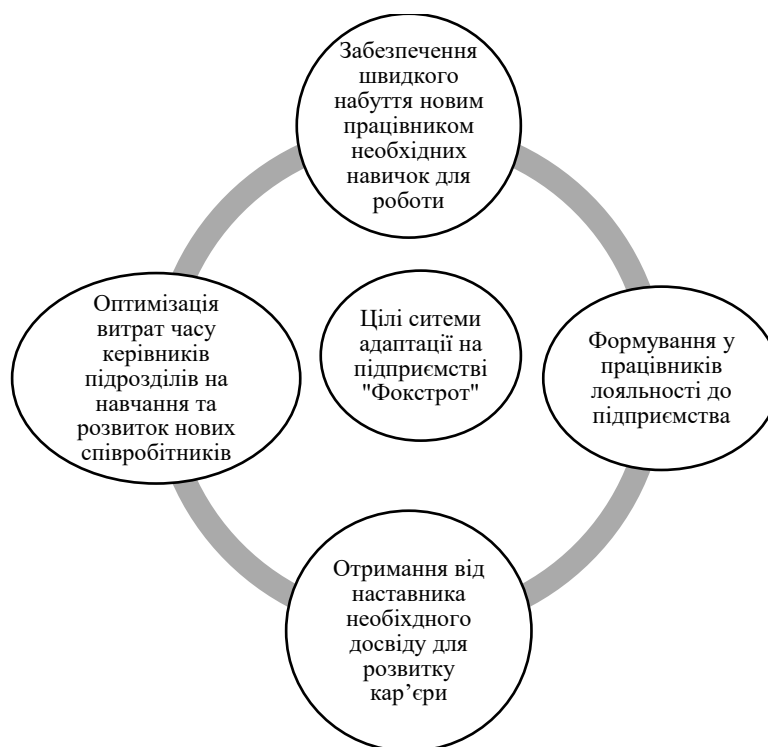


Рис. 3.1 – Цілі системи адаптації підприємства «Фокстрот»

Джерело: розробка автора на основі [33]

Наразі на підприємстві, в процесі стажування основними вимогами до нового співробітника є такі:

- швидко опанувати максимум знань про товар;
- вивчити специфіку процесу особистих продажів;

- реалізовувати стандарти підприємства під час роботи.

У цей період новому працівнику надається план з вивчення характеристик товарного асортименту магазину. Сюди входять такі категорії як розмірна сітка, колір, склад, ціна товару. Крім того новому співробітнику потрібно знати особливості та відмінності товарів, приналежність до товарних груп та серій. Також новачку потрібно вивчити та дотримуватися інструкції з виконання стандартів сервісу, що були прийняті підприємством. І для нового працівника обов'язковим є вивчення теорії та практик особистих продажів. Велику увагу наставник приділяють знанням діапазону роздрібних цін товарів, що представлені у магазинах торгової мережі «Фокстрот». Стажування нового працівника закінчується, коли він володіє найпростішими операціями в програмній базі підприємства, що контролює товарні залишки.

Поточний контроль співробітника здійснює наставник, що обирається серед досвідчених співробітників магазину. Наставник у своїй роботі має демонструвати прийняті в компанії стандарти і високу лояльність. Процес стажування розділяється на блоки, після проходження кожного відбувається своєрідний контрольний зріз знань нового працівника. Результати знань нового працівника демонструє оцінка, яка формує напрямки подальших удосконалень знань нового працівника.

На нашу думку, процес адаптації на підприємстві «Фокстрот» має бути чітко визначений часом та наповненням. На обумовлено такими причинами:

- дозволяє новому співробітнику зрозуміти культуру комунікації на підприємстві та специфіку займаної посади;
- дисципліною та визначає відповідальність працівника за загальні результати команди магазину.

Проте, на сьогодні на підприємстві «Фокстрот» не існує чіткої програми стажування для використання керівниками магазинів. Кожен керівник сам визначає пріоритетні напрямки навчання працівників, не має обов'язку звітувати про результати стажування. На відміну для від тренінгової програми, на підприємстві

не існує матеріалів безпосередньо для навчання нових працівників: застарілі матеріали та усна форма важливої інформації.

Максимально лояльна програма для адаптації нових співробітників забезпечує емоційне комфортне середовище в середині діяльності підприємства. Особливо важливим це є для магазинів торгової мережі «Фокстрот», оскільки більшість співробітників – молоді люди, для яких дана організація стає одним з перших роботодавців, а тому їх рівень емоційної стійкості значно нижчий, ніж у досвідченіших співробітників.

Заробітна плата працівників магазину напряму залежать від обсягів особистих продажів, що негативно впливає на загальний емоційний стан в колективі. Даний фактор створює високе емоційне напруження для нового співробітника, оскільки він не одразу стає частиною колективу та отримує достойну заробітну плату. Примітивна система магазину прив'язує продавця-консультанта до конкретного продажу, і власне є демотиватором у даній ситуації тому, що не забезпечує належний контроль. Додатковим стресовим чинником для нового працівника є те, що про результати своєї праці він має уточнювати у керівника магазину протягом робочого дня, що є не ефективним та не зручним.

Варто зазначити, що не існує єдиної техніки продажів, що гарантує успіх в усіх торгових операціях працівника. Кожен споживач – індивідуальність і потребує спеціального підходу. На підприємстві «Фокстрот» існує власний стандарт етапів продажу товарів, якому слідують всі працівники та навчаються нові співробітники. Короткий зміст етапів даного стандарту наведено в таблиці 3.1

Таблиця 3.1

Етапи продажу товарів згідно стандартів магазинів «Фокстрот»

Етап	Короткий зміст
Підготовчий	Передбачає відмінний зовнішній вигляд продавця-консультанта, його позитивний емоційний настрій та володіння базою знань про товар магазину.
Привітання	Позитивне перше враження

Розуміння потреб клієнта	Передбачає аналіз дій клієнта, його зацікавленості в товарах побутової техніки та електроніки.
Виявлення потреби споживача	Правильні запитання до клієнта. Ефективний результат – задоволеність клієнта запропонованим товаром.
Презентація товару	Характеристика товару через виявлення основних переваг, можливість потестити обрану модель.
Управління запереченнями	Розвиток навиків переконання, що базуються на знаннях про товар.
Закриття продажу	Супровід консультантом клієнта до каси
Формування лояльності	Забезпечити покупцеві комфортні умови для покупки, щоб сформувати бажання повернутися в магазин.

Джерело: розробка автора на основі [30].

Стану крайнього психологічного дискомфорту, в якому перебувають нові працівники через постійне відчуття неможливості довести свою компетентність, працездатність, корисність. Такі співробітники швидко стають вкрай пасивними та приймають рішення звільнитися ще до закінчення стажування.

Враховуючи наведені чинники вважаємо доцільним такі заходи щодо вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві ТОВ «Фокстрот». Вони наведені у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Заходи щодо вдосконалення системи управління персоналом
на підприємстві ТОВ «Фокстрот»

№	Запропоновані заходи	Проміжний очікуваний результат
1	Оновлення навчальних матеріалів, що використовуються під час адаптації нових працівників у магазинах досліджуваної торгової мережі.	Рівень зацікавленості працівників у нових знаннях підвищиться та стане більш комфортним під час засвоєння.

2	Створення програми, що передбачає розробку та проведення тренінгів з адаптації нових співробітників для керівників магазинів торгової мережі «Фокстрот».	
---	--	--

Джерело: розробка автора

3.2 Обґрунтування актуальності використання мобільного додатку та тренінгів для керівників

Розглянемо детально запропоновані заходи. Розробка відповідних навчальних матеріалів, оновлення застарілих та їх систематизація в єдину інформаційну базу вирішує проблеми відсутності актуальної інформації для навчання нових працівників.

Варто зазначити, що основною частиною працівників магазинів торгової мережі «Фокстрот» є люди покоління Z, які сприймають інформацію через електронні носії ефективніше ніж паперові. Саме тому нашою пропозицією є надати можливість новим працівникам магазину використовувати мобільні телефони для отримання необхідної інформації.

Для реалізації даної пропозиції підприємству потрібно розробити та придбати мобільний додаток, що буде адаптовано під потреби працівників та керівництва. Він має бути актуальним, оновлюватися відповідно до змін на підприємстві, мати різноманітну форму подачі – текст, ілюстрації та обов’язково відео.

Використання мобільного додатку в процесі навчання та адаптації нових працівників має безліч переваг. У запропонованому мобільному додатку мають бути присутні такі блоки:

- перелік категорії наявних товарів в конкретному магазині;
- категорія новино з фотографіями та описом;

- інтерактивні тести для оцінювання проходження стажування;
- відео-заняття зі стандартів обслуговування;
- відео-заняття з етапів продажів;
- відео-заняття з ознайомленням процесів роботи з товаром та торговим залом;
- сповіщення актуальних новин на підприємстві;
- прив'язка до загальної системи обліку магазину.

Є три основні причини створення та розробки мобільного додатку для навчання нового персоналу:

1. Мобільність це можливість втримати молодих працівників тим самим зменшити плинність кадрів.
2. Мобільні телефони стали зоною комфорту для більшості людей. Саме тому інформація, що була отримана в смартфоні є простішою, зрозумілішою та краще сприймається.
3. Нові можливості – залученість мобільного телефону в контекст роботи підвищує рівень ефективності працівника в досягненні мети підприємства.

Процес навчання та адаптації передбачає особливі форми контролю за виконанням, саме тому для керівників магазинів варто розробити електронну форму контролю стажування нового працівника. Дану форму після закінчення періоду адаптації нового працівника необхідно буде надсилати відділу управління персоналом. Для того, щоб заповнення форми було максимально швидким, пропонуємо розмістити її в мобільному додатку. Оскільки зайнятість керівників магазинів є досить навантаженою, з таким додатком вони зможуть легко керувати блоками навчання та оцінити засвоєння матеріалу новими співробітниками. Пропонуємо включити такі блоки навчальної інформації до форми контролю як:

- асортимент продукції;
- склад та матеріали;
- стандарти обслуговування;
- етапи продажів;

- робота із системою обліку;
- прийом і відправлення товару;
- інвентаризація;
- переоцінка.

Кожен блок керівник магазину може оцінити та додати коментар, він складається з теоретичної та практичної частини.

Отже, за даними даної форми кожен наставник нового працівника зможе оцінити ефективність його роботи. Завдяки коментарям та оцінкам, наставник зможе повторно відмітити помилки стажера, його реакцію та швидкість розуміння інформації, і зробити висновки про необхідність повторення пройденого матеріалу. При цьому оцінка у балах дає можливість самому для нового працівника відслідкувати свої результати.

Ще одним заходом щодо покращення ефективності управління персоналом підприємства «Фокстрот» є розробка тренінгу для керівників, що передбачає інформування керівників про ефективне проведення адаптації нових працівників, що базується на емоційні складовій людини.

Тренінгом називають процес освоєння нових технік, що спрямовані на побудову ефективної професійної діяльності. Основними завданням тренінгу є вивчення бізнес-технологій, необхідних для розвитку у професійній сфері. Також поняття тренінгу визначають інтенсивною формою навчання, що поєднує теоретичні лекції та практичне відпрацювання здобутих навичок. Дане навчання характеризується коротким проміжком часу, 1-2 дні.

Основні методи, які використовує тренер для проведення тренінгу є: ділові та рольові ігри, спеціальні вправи, групові дискусії, психологічна гімнастика тощо. В обов'язки тренера входить успішно спланувати систему навчання на підприємстві, що базується на системному розумінні бізнес-процесів в цілому. Також тренер має вміти оперативно аналізувати специфіку сфери бізнесу і збирати всю інформацію, що є необхідною для розробки курсів навчання.

Професійний тренер створює атмосферу доброзичливості, оптимізму і взаємної симпатії між учасниками заняття. У результаті проходження професійних

тренінгів слухачі знаходять нові, зовнішні та внутрішні ресурси для ефективного виконання робочих завдань. Результативність та ефективність навчання оцінюється за допомогою вхідного і вихідного тестування. Найважливішим показником ефективності є відсутність загасаючої динаміки: високу якість навчання забезпечує продуктивність здобутих знань під час тренінгу. Фахівці, що проходять навчання за індивідуально розробленою програмою, зазвичай мають високі показники. Ефективність тренінгу залежить від завдань тренінгу і може проявлятися в таких явищах, як:

- зменшення кількості конфліктних ситуацій в колективі;
- збільшення кількості задоволених клієнтів;
- підвищення авторитету підприємства;
- зростання рівня продажів товарів;
- підвищення мотивації працівників;
- поліпшення емоційного клімату в колективі;
- створення та зміцнення корпоративної культури компанії.

Основною метою впровадження тренінгу з адаптації персоналу є отримання керівниками магазинів знань та навичок з побудови та ефективного управління процесами адаптації співробітників, розробці ефективних інструментів адаптації персоналу на етапах внутрішніх змін. Пропонуємо такі основні блоки навчальної інформації для тренінгу з адаптації, що зображені на рисунку 3.2.

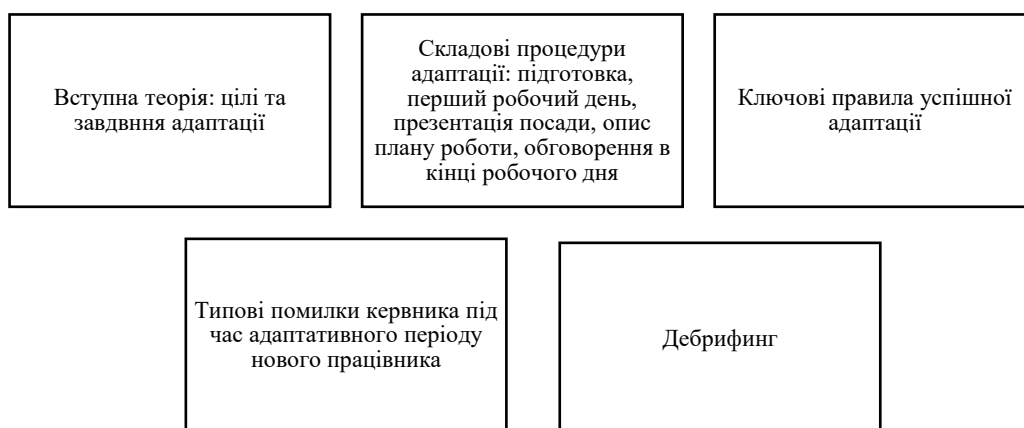


Рис. 3.2 – Навчальні блоки тренінгу щодо адаптації персоналу

Джерело: розробка автора на основі [31]

Запропоновані заходи в результаті впровадження на підприємстві «Фокстрот» забезпечать зменшення плинності кадрів та підвищать рівень сервісу, що надається клієнтам. Реалізація рекомендацій потребує значних витрат ресурсів підприємства та зусиль персоналу.

Економічні ефекти, які очікуються від впровадження даних заходів відносяться до категорії доходів, проте варто зазначити про важливі для іміджу компанії непрямі економічні ефекти, які неможливо точно розрахувати. До них належать: високий рівень лояльності працівників до підприємства, міцні конкурентоспроможні позиції серед роботодавців, оптимальне та комфортне обслуговування клієнтів магазинів торгової мережі «Фокстрот»

3.3 Економічне обґрунтування запропонованих заходів

Основною перспективою впровадження запропонованих заходів вдосконалення системи управління персоналом підприємства «Фокстрот» є зменшення кількості нових працівників під час навчального та адаптивного періоду, що свою чергою вплине на загальний рівень плинності кадрів підприємства. Враховуючи той факт, що фінансування проекту планується із власних джерел варто прорахувати всі витрати та очікувану вигоду для підприємства. У таблиці 3.4 наведено витрати на технічне забезпечення проекту.

Таблиця 3.4

Витрати на технічне забезпечення проекту щодо вдосконалення управління персоналом

Найменування	Оптова ціна за од., грн.	Необхідна кількість, шт.	Загальна вартість, грн
POS-термінал HP моноблок Intel Core 2 Duo E7400 DDR3 HDD/SSD	10312,00	83	855896,00

Паперові носії навчальних матеріалів двох типів (загальний і кишеньковий формат)	4,87	600	2922,00
Мобільний додаток Firebase Analytics	273500,00	1	273500,00
Розробка спеціалізованих ігор для тренінгу	75000,00	1	75000,00
Навчальні матеріали для тренінгів двох типів загального та кишенькового використання	81,09 15,47	130 800	10541,70 12376,00
Всього: 1 237 355,70			

Джерело: розробка автора

Крім технічних витрат, проект потребує витрат на такі елементи, як заробітну плату виконавців проекту на етапі його впровадження. Також до витрат належать відрахування ЄСВ. До витрат варто включити поточні витрати на відрядження керівного складу для проходження тренінгу, транспортні витрати та інші накладні витрати. У табл. 3.5 наведено усі витрати на впровадження, а також експлуатацію запропонованих заходів.

Таблиця 3.5

Витрати на виконання проекту, тис. грн

Період Вид витрат	Початкові інвестиції	Впродовж 2022 року	2023 рік	2024 рік	2025 рік
Технічне забезпечення	1237355,70	750,00	1500,00	1750,00	2000,00
Заробітна плата	68600,00				

Відрахування ЄСВ (-22%)	15092,00				
Відрядження	69120,50	6 080,00	10 715,04	11 250,79	11 723,33
Транспортні розходи	73150,00	12850,00	13659,55	14342,53	14944,91
Витрати на обслуговування		25250,00	26840,75	28182,79	29366,46
Інші витрати	15830,00	16320,00	17348,16	18215,57	18980,62
Всього	1479148,20	55170,00	59348,46	62490,88	65292,00

Джерело: розробка автора

Термін, що необхідний для впровадження проекту – 1 місяць. Дата початку впровадження – 01.02.2022 р. Таким чином початкові інвестиції необхідно буде здійснити протягом лютого 2022 р., а ще 6 місяців здійснювати обслуговування проекту, що і відображено у витратах.

НБУ прогнозує рівень інфляції на кінець 2021 року на рівні 6,3%, на кінець 2022 року – 5%. Враховуючи це та продовжуючи тренд, розраховуємо всі витрати на проект до кінця 2025 року з урахуванням інфляції. Таким чином, термін експлуатації закладаємо на рівні 3,5 років з можливістю його продовження у разі успішності проекту, але зазначаємо, що у такому випадку, скоріш за все, виникне необхідність оновити технічне забезпечення, а отже знову інвестувати значні кошти. Витрати на технічне забезпечення передбачають витрати на оновлення магнітних карток, витрати на відрядження – проходження тренінгу новими працівниками керівного складу (зміна за рік приблизно 10% штату). Також враховуємо витрати на обслуговування POS-терміналів та інші витрати.

Наразі доцільно також розрахувати дохідність даного проекту. Відомо, що на пошук нового співробітника на місце звільненого витрачають в середньому 6 робочих днів. Протягом першого тижня стажування новий працівник не бере участі у реалізації, тобто не приносить доходу компанії. Закріплений за ним наставник також втрачає близько 20% можливих доходів, оскільки має приділяти увагу

навчанню нового працівника. В середньому протягом 2021 року денний дохід, що приносить компанії 1 продавець-консультант – 12 031,5 грн. Враховано, що середньомісячна кількість робочих днів протягом року – 21. У разі, якщо у магазині присутнє вакантне місце або проходить стажування новий співробітник, компанія недоотримує приблизно 35% від цієї суми, оскільки 30% навантаження розподілять між собою інші працівники магазину, а 35% покупці придбають самостійно. Таким чином, недоотриманий дохід на день – 4 211,05 грн. Від цієї суми віднімаємо собівартість продукції, оскільки, якщо вона товар не було реалізовано, то він залишається на балансі підприємства. При цьому постійні витрати (адміністративні та збутові) не віднімаємо, оскільки вони не залежать від обсягів реалізації продукції. Отримуємо 2 526,63 грн недоотриманого доходу на день від 1 продавця-консультанта. За усередненими даними, протягом року кожного місяця в компанії працевлаштовуються 66 працівників торгового персоналу. 74% з них (49 людей) звільняються протягом 2 тижнів роботи, звичайно, не повідомляючи роботодавця за 14 днів, передбачених законом. Відділ кадрів змушений знову розпочинати пошук працівника для заміщення посади, а досвідчені працівники магазину витрачати час для його навчання.

Річний бюджет відділу кадрів на розміщення вакансій складає 366 тис. грн. Розрахуємо дохідність проекту:

$$(2526,63 \times 6 + 2526,63 \times 5 + 1443,79 \times 5) \times 14 - 9150 \times 14 = 362066,32 \text{ грн.}$$

Отже, недоотриманий дохід на місяць складає 490166,32 грн, а витрати на заробітну плату персоналу 128100 грн. Варто зазначити, що не можна розглядати дохід магазину, як величину, що прямо пропорційно залежить від кількості продавців-консультантів. Обсяг доходу визначається в залежності від попиту на продукцію та ємності ринку, а керівництвом компанії визначено, скільки одиниць штату має працювати, аби його отримати. За умови меншої кількості персоналу, певна частина доходу недоотримується, що і доведено в рамках дослідження.

Оцінка економічного ефекту враховує необхідність вкладення коштів в проект, а тому базується на інвестиційних аспектах. Економічний ефект визначається перевищенням вартісної оцінки результатів діяльності над вартісною

оцінкою пов'язаних з нею витрат. Оскільки в нас нема проекту, що взаємно виключає впровадження запропонованих заходів, то портфель інвестицій доцільно формувати за критерієм максимуму NPV, тобто максимуму ринкової вартості проекту [33, с. 78]. Формула для розрахунку NPV:

$$NPV = \sum_{k=1}^n \frac{B_t - C_t}{(1 + j)} - IC \quad (3.1)$$

де B_t – вигоди проекту в рік t ;

C_t – витрати проекту у рік t ;

$95 i$ – ставка дисконту;

n – тривалість проекту.

Ставка дисконту 21% (ризик галузі 5%, інфляція 6%, ставка депозиту 10%). Оскільки результат більший за 0, проект ефективний і його можна впроваджувати.

Визначимо коефіцієнти економічної ефективності та строк окупності інвестиційних вкладень. Коефіцієнт економічної ефективності капітальних вкладень розраховується за формулою:

$$Ke.e = \frac{\Pi}{KB} = \frac{4344795,84}{1563992,43} = 2,78 \quad (3.2)$$

де Π – прибуток від проекту за 12 місяців;

KB – капітальні вкладення (інвестиції) та витрати на проект за 12 місяців.

Строк окупності капітальних вкладень розрахуємо за формулою:

$$T = \frac{1}{Ke.e} = \frac{1}{2,78} = 0,36 \quad (3.3)$$

Таким чином строк окупності капітальних вкладень становить 4 місяці 10 днів, що є досить непоганим показником.

Загальний результат діяльності (чистий прибуток) за рік зміниться на:

$$362066,32 \text{ грн} \times 12 = 4344795,84 \text{ грн}$$

Додаємо отримане значення до фактичних значень за 2021 рік:

$$4344795,84 \text{ грн} + 94973000 = 99317795,84 \text{ грн.}$$

Зміна прибутку у відсотковому співвідношенні складає 4,57%.

Надалі доцільно розрахувати коефіцієнт плинності та обороту кадрів з урахуванням зменшення кількості працівників, що звільняються. За основу розрахунку взято дані 2020 року кадрової звітності підприємства «Фокстрот». Результати розрахунку наведено у табл. 3.6. У відсотковому співвідношенні коефіцієнт плинності кадрів зменшився на 24,38%, а коефіцієнт загального обороту – на 21,01%.

Таблиця 3.6

Зміна показників та плинності та оборотів кадрів після впровадження запропонованих заходів

Показники	Фактичні дані	Планові дані
1.Чисельність працівників за списком, ос.	4 600	4 600
2.Прийнято на роботу нових працівників протягом року, ос.	815	647
3.Вибуло працівників за власним бажанням	784	616
інші причини (навчання)	689	521
4.Коефіцієнт обороту з приймання, %	95	95
із звільнення, %		
5. Коефіцієнт плинності кадрів,%	132,09	104,86
	127,07	99,84
6. Коефіцієнт загального обороту	111,67	84,44
	259,16	204,7

Джерело: розробка автора

Окрім економічних ефектів, це також призведе до підвищення якості обслуговування клієнтів, що позитивно впливає на сприйняття ними підприємства ТОВ «Фокстрот» в цілому. Отже, впровадження вищезазначених заходів є економічно вигідним для досліджуваного підприємства.

ВИСНОВКИ

Отже, у першому розділі дипломної роботи було виокремлено теретико-методологічні аспекти управління персоналом, а саме:

1. Управління персоналом – це комплексна система, що поєднує в собі адміністративно-управлінські, правові, організаційно-економічні та особистісні фактори, а також способи та методи впливу на персонал підприємства, з метою підвищення ефективності його діяльності, підсилення конкурентоспроможної позиції підприємства та його прибутковості.

2. Управління персоналом включає в себе такі процеси: планування потреби в трудових ресурсах, підбір та розстановку кадрів в організації праці та організацію заходів, які покликанні стимулювати та мотивувати працівників.

3. Сутність управління персоналом полягає у тому, що цей процес забезпечує ефективне використання потенціалу та можливостей працівників. Для підприємства, це означає, що результати працівників перекривають витрати організації на персонал.

4. Як цілісна система, управління персоналом виконує такі функції: організаційну, соціально-економічну та відтворювальну.

Згідно зазначених функцій, основними завданнями управління персоналом на підприємстві є:

- забезпечення підприємства необхідною кількістю та якістю персоналу на поточний період та формування кадрового резерву на перспективу;
- задоволення розумних потреб персоналу на підприємстві;
- створення рівних умов та можливостей зайнятості працівників;
- забезпечення стабільного та рівномірного завантаження протягом робочого періоду;
- убезпечення виконання різних операцій на робочому місці;
- забезпечення відповідальності трудового потенціалу працівника;

– врахування психофізіологічних даних працівників до вимог робочого місця.

5. Система управління персоналом це єдність керуючої та керованої систем, у такому разі механізмом управління є сукупність відносин, форми та методи впливу на формування, розподіл та використання трудових ресурсів на підприємстві.

6. Механізм управління персоналом базується на принципах управління персоналом, функціях управління персоналом, методах управління персоналом, нормативно-правовому забезпеченні, організаційній складовій, фінансовому та матеріально-технічному забезпеченні

У другому розділі було проаналізовано ефективність управління персоналом на підприємстві «Фокстрот».

1. Торгова мережа Фокстрот є однією із найбільших в Україні за кількістю магазинів та обсягу продажів роздрібного товару побутової техніки та електроніки. Підприємство Фокстрот розвивається як бренд онлайн та офлайн торгівлі.

2. Підприємство «Фокстрот» має складну розгалужену організаційну трирівневу систему управління. Дана система представляється трьома управлінськими структурами: загальними зборами, наглядовою радою та генеральним директором. Ця структура передбачає розмежування повноважень та передачу відповідальності за прийняття рішень за функціями по вертикалі.

3. Основними економічними показниками діяльності підприємства «ТОВ» Фокстрот є прибуток та рентабельність. Валовий показник рентабельності продажів товарів досліджуваного підприємства демонструє додатне число. Це означає, що підприємству ТОВ «Фокстрот» потрібно вдосконалювати діяльність та шукати нові можливості для збільшення обсягів продажу товарів та послуг з метою максимального кінцевого фінансового результату.

4. Основні кількісні показники підприємства: кількість усіх працівників 4600 осіб, обліковий склад кадрового ресурсу 5040 осіб, середньоблікова чисельність працівників за 2020 рік 12 осіб. До зазначених показників відносяться

всі наймані робітники, які перебувають у трудових відносинах з підприємством ТОВ «Фокстрот».

5. Якісні характеристики персоналу підприємства, це показники, що відображають різні складові структури людських ресурсів підприємства. Вони відображають сукупність працівників, які є об'єднаними різними ознаками, що дозволяє поділити їх на різні окремі групи. Наприклад, дані показують що більша частина працівників підприємства є молодь до віком до 21 року.

6. Кількісні та якісні характеристики персоналу підприємства ТОВ «Фокстрот» характеризують його як ресурс, що має сукупність якостей, які визначають продуктивність підприємства, забезпечують йому конкурентоспроможні позиції на ринку товарів та послуг. Це дозволяє зробити висновок, що система управління персоналом підприємства є важливою складовою не лише для підприємства, а й для самих працівників.

7. Механізм управління персоналом підприємства ТОВ «Фокстрот» включає в себе: цілі та завдання управління персоналом, опис інструментів та методів управління персоналом, основні напрями підвищення рівня управління трудовими ресурсами, розроблені програми підвищення кваліфікації працівників, інформацію про мотивування персоналу.

8. Ефективність праці магазинів торгової мережі «Фокстрот» залежить від рівня обслуговування клієнтів. Даний показник залежить від інтенсивності купівельних потоків, що мають стихійний характер, що впливає на нерівномірність навантаження працівників та їх продуктивність, оскільки 50% заробітної плати персоналу залежить від обсягу продажів товарів.

9. За даними кадрової служби підприємства Фокстрот 37% нових працівників не проходять стажування до кінця, 28% працюють 1 місяць.

10. Показники КРІ для одного магазину за один місяць показали, що найбільший вплив на формування розміру премії, що отримують працівники магазинів, здійснює загальний обсяг продажів (55%). Середні дані було розраховано за 2020 рік для 162 магазинів. Коефіцієнт для нарахування премії в даному випадку складає 0,9546.

11. На основі даних компанії було визначено наступні критерійні HR-показники системи управління персоналу коефіцієнт плинності 111, 67 % та коефіцієнт укомплектованості 92, 6%. Показник плинності кадрів значно перевищує норму, що визначає напрямок удосконалення системи управління персоналом підприємства «Фокстрот».

У ході дослідження 3 розділу було виявлено, що висока плинність кадрів серед працівників відбувається під час стажування, основною причиною цього є відсутність чіткої системи адаптації працівників.

1. Тож основними заходами для вдосконалення системи управління персоналом є такі:

- оновлення навчальних матеріалів для адаптації нових працівників;
- створення мобільного додатку для комфортного сприйняття інформації та зацікавленості працівників до розвитку та навчання (оскільки більшість працівників підприємства це молоді люди, які звикли до цифрової інформації);
- розробка спеціального тренінгу для керівників магазинів щодо адаптації нових працівників.

2. Основною перспективою впровадження запропонованих заходів вдосконалення системи управління персоналом підприємства «Фокстрот» є зменшення кількості нових працівників під час навчального та адаптивного періоду, що свою чергою вплине на загальний рівень плинності кадрів підприємства.

3. Розрахунки показують, що через плинність кадрів підприємство «Фокстрот» не до отримує п дохід на місяць у розмірі 490166,32 грн.

4. Розрахунок чистого дисконтованого грошового потоку проекту вказує на те, що результат більший за 0 (2,78), Отже, проект ефективний і його можна впроваджувати.

5. Строки окупності проекту складають 4 місяці. Зроблені розрахунки вказують прогнозують збільшення прибутку підприємства на 4, 57%.

6. Коефіцієнт плинності та обороту кадрів у відсотковому співвідношенні зменшився на 24,38%, а коефіцієнт загального обороту – на 21,01%.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Козак П.З. Зарубіжний досвід управління персоналом у контексті успішної професійної адаптації працівників / П.З. Козак // Науковий вісник НЛТУ України. 2014. Вип. 22.8. С. 392-398.
2. Новікова М.М. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти / М. М. Новікова, Л. О. Мажник. Харків: ХНАМГ, 2016. 215 с.
3. Михайлова Л.І. Управління персоналом / Л. І. Михайлова. Київ: Центр учбової літератури, 2015. 248 с.
4. Рульєв В.А. Управління персоналом [В. А. Рульєв, С. О. Гуткевич, Т. Л. Мостенська] Київ: КОНДОР, 2017. 324 с.
5. Крушельницька О.В. Управління персоналом.[О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук]. Київ: Кондор, 2014. 296 с.
6. Янковська Л.А. Управління підготовкою та перепідготовкою працівників промислового підприємства в системі менеджменту персоналу : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук: спец. 08.06.02. Львів, 2008. 20 с.
7. Сербіновский Б.Ю. Управління персоналом / Б. Ю. Сербіновский. Київ: Знання, 2007. 464 с.
8. Тонюк М.О. Удосконалення процесу управління персоналом підприємства. Економіка і управління. 2017. №4. С. 61–65.
9. Маршавін Ю.М., Кицак Т.Г. Управління персоналом в умовах інтелектуалізації й трансформації суспільства: ідеологія, технологія та пріоритети. Львівська політехніка. 2021
10. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотиваційний менеджмент: підручник. Київ: КНЕУ, 2014. 479 с.

11. Гапоненко А. Л. «Теорія управління» Електронний підручник. URL : http://uchebnik-online.com/soderzhanie/textbook_297.html (дата звернення 14.12. 2021 рік)
12. Управління персоналом : підручник / [В. М. Данюк, А. М. Колот, Г. С. Суков та ін.] ; за заг. та наук. ред. В.М. Данюка. К. : КНЕУ; Краматорськ : НКМЗ, 2013. 693 с.
13. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу: монографія / М. І. Мурашко. К. : Т-во «знання», КОО, 2014. 311 с.
14. Управління трудовим потенціалом : навч. посібн. / Васильченко В. С., Гриненко А. М., Грішнова О. А. та ін. К. : КНЕУ, 2014. 403 с.
15. Абрамов В.М. Мотивація і стимулювання праці в умовах переходу до ринку / В.М.Абрамов, В.М. Данюк, А.М. Колот. Одеса : Вид-во ОКФА, 2015. 96 с.
16. Костунець Т.А. Підходи до управління персоналом підприємств: теоретичний базис / Т.А. Костунець // Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. 2015. - №2. С. 570-572.
17. Дмитренко Г.А. Формирование новой управленческой культуры в Украине: антропосоциальный подход. Корпоративна культура організацій XXI століття: 36 наук. праць ; під заг. ред. Г.Л. Хаєта. Краматорськ: ДДМА, 2013. С. 13-19
18. Богиня Д. П. Основи економіки праці / Д. П. Богиня, О. А. Грішнова. К. : Знання-Прес, 2012. 313 с.
19. Осіпова А.Ю. Механізм забезпечення ефективного управління персоналом підприємства: дис. ... канд. економ. наук. : 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / А.Ю. Осіпова. Хмельницький, 2015. 246 с.
20. Управління персоналом. Підручник / за заг. та наук. редакцією канд. економ. наук. В. М. Данюка Київ. 2013 р. 672 с.
21. Офіційний сайт ТОВ Фокстрот URL : <https://www.foxtrot.com.ua/uk> (дата звернення 12.12.2021 р.)

22. Офіційний сайт. Звітність українських підприємств. URL: <https://zvitnist.com/> (дата звернення .12. 12. 2021 р.).

23. Колот А.М. Соціально-трудова реальність - XXI: філософія становлення, можливостей та викликів. Економіка України. 2021. №2(711). С. 3-31 85.

24. Профіль підприємства «Фокстрот». Стаття. URL : <https://forbes.ua/profile/fokstrot-261>

25. Браун М. Досягнення успіху в менеджменті проектів. Британська Рада в Україні. Київ., 2020. 96 с.

26. Управління персоналом: навчальний посібник / Микола Виноградський, С. Беляєва, А.Виноградська, О.Шканова. М-во освіти і науки України, Київ. економ. ін-т менеджм. («Екомен»). Київ: Центр навчальної літератури, 2018. 500 с.

27. Крушевницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ, Кондор, 2019. 296 с.

28. Колот, А.М., Герасименко, О.О. (2020) Покоління Z і соціально-трудова платформа «Праця 4.0»: імперативи взаємодії. Демографія та соціальна економіка. № 2 (40), С.103-138 <https://doi.org/10.15407/dse2020.02.103>

29. Навчання персоналу Фокстрот. Стаття. URL : <https://www.dsnews.ua/static/longread/foxtrot2021ukr/project39270/page23995852.html>

30. Кицак Т.Г. Коучинг в розвитку управлінського персоналу компаній. КНЕУ. 2020

31. Унікальні моделі корпоративного навчання і розвитку персоналу. Стаття. URL : [unique_models.pdf](#)

32. Довгань Л. Є. Ефективність управління персоналом підприємств: діагностика та механізм забезпечення / Л. Є. Довгань, Г. А. Мохонько, Г. О. Дудукало. К.: НТУУ «КПІ», 2015. 231 с.

33. Воронкова, В. Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади [Текст] : навч. посібник для внз / В. Г. Воронкова, А. Г. Беліченко, О. М. Попов та ін. ЗДІА. К. : Професіонал, 2011. 567 с.

34. Грицай А.М. Теоретико-методичні засади формування кадрової політики підприємства / А.М. Грицай // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі, 2014. – № 1. – С. 148–155.

35. «Управління проектами»: навчальний посібник до вивчення дисципліни для магістрів / Уклад.: Л.Є. Довгань, Г.А.Мохонько, І.П.Малик. – К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. – 420 с.

36. Як провести тренінг з адаптації персоналу [Електронний ресурс] // Hrelearning. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: <http://jak.bono.odessa.ua/articles/jak-provesti-trening-z-adaptacii-personalu-hr.php>.

37. Семке Н.М. Політологія: конспект лекцій для студентів усіх спеціальностей денної форми навчання / Н. М. Семке, І. М. Доля. Харків : НТУ «ХПІ», 2017. 156 с

38. Дорошенко Г.О. Менеджмент: навч. посібник /за заг. ред. Г.О. Дорошенко. Харків, “ВСВ-Принт”, 2015. 300 с.

39. Ковальчук, Г.К. Комплексна оцінка стану та розвитку трудових ресурсів / Г.К. Ковальчук, Л.М. Савчук. Д. : Герда, 2013. 199 с.

40. Еволюція й генезис основних концепцій управління персоналом / І. Бутенко // Вісник економічної науки України. 2013. № 2. С. 20-25. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Venu_2013_2_7 (дата звернення 15.12.2021)

41. Грицай А.М. Теоретико-методичні засади формування кадрової політики підприємства. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі, 2014. № 1. С. 148–155.

42. Мороз О. С. Управління людськими ресурсами : навч. посібник для ВНЗ Запоріжжя : ЗДІА. 2015. 324 с.

43. Колпаков В. М. Маркетинг персоналу : Навч. посіб. для студ. серед. і вищ. навч. закл. / В. М. Колпаков К. : МАУП, 2012. 408 с.

44. Колот А.М., Герасименко О.О. Цифрова трансформація та нові бізнес-моделі як детермінанти формування економіки нестандартної зайнятості. Соціально-трудові відносини: теорія і практика. 2020. No 10 (1). С. 33–54.

45. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотиваційний менеджмент: підручник. Київ: КНЕУ, 2014. 479 с.

46. Кравчук О.І. Аналіз міжнародної практики стандартизації управління персоналом. Соціально-трудові відносини: теорія та практика. 2017. № 1. С.142-157.

47. Лопушняк Г.С., Миляник Р.В. Вплив цифрових технологій на формування компетенцій управлінського персоналу. Інвестиції: практика та досвід, К., 2019. С.10-17.

48. Чуднова О. К. Організація аналізу основних складових системи управління персоналом в Україні. Формування ринкової економіки: Збірник наукових праць. Вип. 15. К.: КНЕУ, 2016. С.146

49. Праця і соціально-трудові відносини: словник-довідник / за ред. В.М. Данюка. Київ: КНЕУ, 2018. 451 с.

50. Лопушняк Г.С., Галушка О.П. Теоретичні засади оцінювання персоналу у сфері публічного управління. Соціально-трудова сфера в координатах нової економіки та глобальної соціоекономічної реальності: виклики, шляхи розвитку: зб. тез доповідей учасників Міжнар. наук.-практ. конф.; 11-12 лист. 2020 р. К.: КНЕУ, 2020. С. 196-199.

51. Лопушняк Г.С. Основные характеристики конкурентоспособности рабочих мест. Эффективность сферы товарного обращения и труда, Гомель: БТЭУЭТ, 2016. С.83-86

52. Лопушняк Г.С. Регулювання оплати праці: проблеми та шляхи їх вирішення. Сучасний стан та перспективи розвитку економіки, обліку, менеджменту, фінансів та права. (Полтава, 26 січня 2019 р.): у 7 ч. Полтава: ЦФЕНД, 2019. Ч. 2. С.42 - 44



метадані

Заголовок

Підвищення ефективності управління персоналом в організації

Автор

Науковий керівник

Борисова

Кицак

підрозділ

кафедра соціоекономіки та управління персоналом

Перелік можливих спроб маніпуляцій з текстом

У цьому розділі Ви можете знайти інформацію щодо модифікації тексту, яка може бути спрямована на зміну результатів аналізу. Невидимі для особи, яка оцінює вміст документа у роздрукованій чи файльній формі, вони впливають на фрази, порівнювані під час аналізу тексту (викликаючи передбачувані помилки), щоб приховати запозичення, а також підробити значення у звіті про подібність. Слід оцінити, чи є модифікації навмисними чи ні.

Заміна букв		5
Інтервали		0
Мікропробіли		14
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		131

Обсяг знайдених подібностей

Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



КП 1

25

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2



КП 2

10611

Кількість слів



КЦ

85864

Кількість символів

Державний вищий навчальний заклад
«КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ВАДИМА ГЕТЬМАНА»

СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВА СФЕРА: ДОСВІД ТА ІННОВАЦІЇ

**Збірник тез доповідей студентів-учасників платформи
кафедри соціоекономіки та управління персоналом
у межах 88-ї загальноуніверситетської студентської наукової
конференції «Інноваційні ідеї та креативні проєкти в цифровій
екосистемі»
17-18 травня 2021 р.**

Соціально-трудова сфера: досвід та інновації: зб. тез доповідей студентів-учасників платформи кафедри соціоекономіки та управління персоналом у межах 88-ї загальноуніверситетської студентської наукової конференції «Інноваційні ідеї та креативні проєкти в цифровій екосистемі»; 17-18 травня 2021 р. — К. : КНЕУ, 2021. — 152 с.

У збірнику подано тези доповідей студентів-учасників платформи кафедри управління персоналом та економіки праці «Соціально-трудова сфера: досвід та інновації» у межах 88-ї загальноуніверситетської студентської наукової конференції «Інноваційні ідеї та креативні проєкти в цифровій екосистемі» що відбулась 17-18 травня 2021 р. Об'єднуючою думкою, присутньою у більшості матеріалів, які подані на конференцію, є та, що тенденції та домінанти формування інноваційної економіки визначають новий рівень соціалізації відносин у сфері праці, нові можливості самореалізації та утвердження людиноорієнтованих цінностей, нові виклики та новий рівень управління персоналом і забезпечення якості трудового життя в сучасних організаціях.

За точність викладу матеріалу та достовірність наведених фактів, прізвищ, цитат відповідальними є автори тез.

УДК 331.101.3: 005.95:331

© КНЕУ, 2021

Зміст

<i>Азовцева К.С.</i> КОУЧИНГ ВІРТУАЛЬНОЇ КОМАНДИ.....	6
<i>Безверхий А.С.</i> ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ВІДДАЛЕНИМИ КОМАНДАМИ...	11
<i>Безродня С.І.</i> <i>Онищук О.О.</i> ОСОБЛИВОСТІ ПОДОЛАННЯ ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ.....	16
<i>Бобровіцька А.О.</i> КАДРОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	19
<i>Бурда А.В.</i> МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ДИСТАНЦІЙНОЇ ЗАЙНЯТОСТІ.....	22
<i>Головко А.А.</i> WELL-BEING МЕНЕДЖМЕНТ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ.....	26
<i>Грецька Ю. О., Гелетуха Є. В.</i> ПРИРОДА МОТИВАЦІЇ ТА ЇЇ РОЛЬ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ.....	31
<i>Гула А.В.</i> ПРОБЛЕМИ МОЛОДІЖНОЇ ЗАЙНЯТОСТІ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОСИСТЕМИ.....	35
<i>Демешко А.С.</i> ФРІЛАНС В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ КОРОНАВІРУСУ.....	41
<i>Дудник С.М.</i> HR-АНАЛІТИКА В ОЦІНЦІ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ І ЯКІСТЮ ПРАЦІ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	46
<i>Зайцева К.О.</i> ПОГЛЯДИ НА СУТНІСТЬ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ.....	50
<i>Касяненко Я.А.</i> ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ: ДОСВІД, ТРЕНДИ, ПІДХОДИ.....	54
<i>Кипиченко С.А.</i> ОСОБЛИВОСТІ РОБОТИ HR-СПЕЦІАЛІСТІВ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ.....	57
<i>Ключан Єлизавета, Лобойко Варвара</i> МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО МОТИВАЦІЙНОГО ПАКЕТУ.....	62
<i>Когденко А.С.</i> РЕЖИМ РОБОЧОГО ЧАСУ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ: ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ТА НОРМАТИВНО-ПРАВОВИЙ АСПЕКТИ.....	66
<i>Колосова В.С., Сидоренко А.С.</i> МОТИВАЦІЯ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ: ПРИНЦИПИ ТА ФОРМИ.....	69
<i>Коновалова В.Ю.</i> ФОРМУВАННЯ РОЛЬОВОЇ СТРУКТУРИ СТУДЕНТСЬКОЇ АКАДЕМІЧНОЇ ГРУПИ.....	74
<i>Копаниця Я.І., Шеремет Б.О.</i> ПРОГРЕСИВНІ ПРАКТИКИ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В АУДИТОРСЬКИХ КОМПАНІЯХ УКРАЇНИ.....	78
<i>Кравченко В.С.</i> ОРГАНІЗАЦІЯ ДИСТАНЦІЙНОЇ ПРАЦІ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ.....	82
<i>Лазарева І.Є.</i> ТЕХНОЛОГІЯ ASSESSMENT CENTER: ОСОБЛИВОСТІ, ПЕРЕВАГИ ТА ОБМЕЖЕННЯ ОЦІНЮВАЛЬНИХ ПРОЦЕДУР.....	87
<i>Місан В.С.</i> УПРАВЛІННЯ ПЛИННІСТЮ ПЕРСОНАЛУ.....	92
<i>Момот Віра</i> УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ В КОМПАНІЇ: КОНЦЕПЦІЇ ТА МОДЕЛІ.....	96
<i>Монастирська Х.Р.</i> ЦИФРОВІЗАЦІЯ НАВЧАЛЬНОГО ПРОЦЕСУ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ: ДОСВІД ТА ПЕРСПЕКТИВИ.....	102
<i>Перкова М. В.</i> ПОКРАЩЕННЯ ЯКОСТЕЙ АКАДЕМІЧНОЇ ГРУПИ ПЕРШОГО КУРСУ.....	104
<i>Полиця З.А.</i> УПРАВЛІННЯ ЗАЛУЧЕНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ: ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА.....	109
<i>Полиця З.А.</i> ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОФЕСІЙНОГО ДОБОРУ ПЕРСОНАЛУ.....	114
<i>Рибальченко В.Є.</i> ПРОБЛЕМИ РЕАЛІЗАЦІЇ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ.....	119

<i>Стадник Д.Д.</i> ДИСКРИМІНАЦІЯ ПІД ЧАС ПРИЙОМУ НА РОБОТУ: СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПРОБЛЕМИ.....	123
<i>Харітонова М.В.</i> ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ В УМОВАХ ДИСТАНЦІЙНОЇ ЗАЙНЯТОСТІ.....	128
<i>Цупаленко Д.О.</i> СИСТЕМИ АВТОМАТИЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ РОБОЧИМ ЧАСОМ.....	134
<i>Лопушняк Г.С., Шакало В.Ю.</i> КОМПЕНСАЦІЙНА ПОЛІТИКА ЯК СКЛАДОВА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ: ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ.....	139
<i>Борисова К.С.</i> РОЗВИТОК СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕС- ОРГАНІЗАЦІЇ.....	143
<i>Бондарина Д.Т.</i> СОЦІАЛЬНІ ГАРАНТІЇ В СИСТЕМІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ.....	146
<i>Столярчук В.В.</i> ТЕХНОЛОГІЇ ДОБОРУ ПЕРСОНАЛУ.....	149