

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної
діяльності

**Кваліфікаційна робота
бакалавра**

на тему: «Ефективність управління персоналом підприємства і напрями її
підвищення»

Виконав : студент 4 курсу, групи 6.0739-мб _____
спеціальності 073 менеджмент освітньої програми
менеджмент міжнародного бізнесу _____
Клименко Д.В. _____

Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, _____
кандидат філософських наук, доцент _____
Олійник О. М. _____

Рецензент: завідувач кафедри бізнес-
адміністрування і менеджменту _____
зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з
державного управління, професор _____
Бікулов Д. Т. _____

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет менеджменту

Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма Менеджмент міжнародного бізнесу

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

Д.Т. Бікулов

« ____ » _____ 2023 року

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА**

Клименка Дмитра Вадимовича

1. Тема роботи «Ефективність управління персоналом підприємства і напрямки її підвищення»

керівник роботи: Олійник О. М., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат філософських наук, доцент

затверджені наказом ЗНУ від 12.01.2023 року № _____ 26-с

2. Строк подання студентом роботи _____ 23.05.2023 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

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

1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

2. СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТОВ «ЮНОНАГРУП»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) .

11 таблиць

10 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Олійник О. М.		
2	Олійник О. М.		
3	Олійник О. М.		

7. Дата видачі завдання 01.10.2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	01.10.2022	
2.	Затвердження змісту роботи.	02.10.2022	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	03.10.22-13.11.22	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	14.11.22-23.12.22	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.12.22-31.01.23	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	01.02.23-21.02.23	
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи.	22.02.23-20.03.22	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	21.03.23-29.04.23	
9.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.04.23-08.05.23	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.05.2023	
11.	Проходження нормоконтролю.	10.05.23-31.05.23	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	01.06.2023	
13.	Захист кваліфікаційної роботи.	червень 2023	

Студент

_____ (підпис)

Д.В. Клименко

(ініціали та прізвище)

Керівник роботи

_____ (підпис)

О. М. Олійник

(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер

_____ (підпис)

Т. М. Магомедова

(ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота бакалавра: 65 с., 11 табл, 10 рис., 40 дж.

Мета дослідження - розробка шляхів підвищення ефективності управління персоналом міжнародного підприємства на основі дослідження теоретичних аспектів та аналізу управління персоналом.

Об'єкт дослідження - процес управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки.

Предмет дослідження - теоретико-методологічні та прикладні аспекти ефективності управління персоналом підприємства.

Методи дослідження. Вирішення встановлених у роботі завдань було здійснено з використанням наступних методів: загальнонаукові методи: аналогія, системний підхід, формалізація; економіко-статистичний аналіз: табличний (для представлення результатів розрахунків), порівняння (для оцінювання якості управління розвитком персоналу підприємств); методи експертних оцінок тощо. У процесі проведення дослідження використовувались сучасні комп'ютерні технології.

Для досягнення встановленої мети у роботі сформульовано і вирішено такі завдання:

- розглянути поняття та роль менеджменту персоналу підприємства в системі забезпечення його ефективності;
- охарактеризувати методичні підходи до менеджменту ефективності управління персоналом на міжнародному підприємстві;
- розкрити методи вимірювання ефективності управління персоналом підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Юнонагруп»;
- провести аналіз ефективності управління персоналом на ТОВ «Юнонагруп»;
- винайти напрямки підвищення ефективності управління персоналом на ТОВ «Юнонагруп».

Теоретичною, методологічною та інформаційною базою дослідження є: Закони та нормативні акти України; наукові розробки сучасних вчених з проблем управління розвитком персоналу, менеджменту, стратегічного управління, маркетингу, економіки; звітність ТОВ «Юнонагруп».

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що теоретичні положення роботи за рахунок вдосконалення управління персоналом на ТОВ «Юнонагруп», значно підвищують ефективність їх використання.

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, МЕНЕДЖМЕНТ
ЕФЕКТИВНОСТІ, МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ.

ABSTRACT

Bachelor's qualifying work: 65 pages, 11 tables, 10 figures, 40 pages.

The purpose of the study is to develop ways to increase the efficiency of personnel management of an international enterprise based on the study of theoretical aspects and analysis of personnel management.

The object of the research is the process of managing the company's personnel in the conditions of a market economy.

The subject of the research is theoretical, methodological and applied aspects of the effectiveness of personnel management of the enterprise.

Research methods. The tasks set in the work were solved using the following methods: general scientific methods: analogy, systematic approach, formalization; economic and statistical analysis: tabular (to present the results of calculations), comparison (to assess the quality of management of personnel development of enterprises); methods of expert evaluations, etc. Modern computer technologies were used in the research process.

To achieve the set goal, the following tasks were formulated and solved in the work:

- consider the concept and role of enterprise personnel management in the system of ensuring its effectiveness;
- to characterize methodical approaches to the management of the effectiveness of personnel management at an international enterprise;
- reveal the methods of measuring the efficiency of the enterprise's personnel management;
- provide the organizational and economic characteristics of Yunonagrup LLC;
- conduct an analysis of the effectiveness of personnel management at "Unonagrup" LLC;
- to invent ways to increase the efficiency of personnel management at "Unonagrup" LLC.

The theoretical, methodological and information base of the research is: Laws and normative acts of Ukraine; scientific developments of modern scientists on the problems of personnel development management, management, strategic management, marketing, economy; reporting of "Unonagrup" LLC.

The practical significance of the obtained results is that the theoretical provisions of work due to the improvement of personnel management at "Unonagrup" LLC will significantly increase the efficiency of their use.

PERSONNEL MANAGEMENT, EFFICIENCY, PERFORMANCE
MANAGEMENT, PERSONNEL MANAGEMENT.

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА.....	2
РЕФЕРАТ.....	4
ABSTRACT.....	5
ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1 Поняття та роль менеджменту персоналу підприємства в системі забезпечення його ефективності	9
1.2 Методичні підходи до менеджменту ефективності управління персоналом на міжнародному підприємстві	15
1.3 Методи вимірювання ефективності управління персоналом підприємства.....	19
РОЗДІЛ 2 СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТОВ «ЮОНОНАГРУП».....	26
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Юонагруп»	26
2.2 Аналіз ефективності управління персоналом на ТОВ «Юонагруп»	42
2.3 Напрямки підвищення ефективності управління персоналом на ТОВ «Юонагруп».....	56
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	65
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ.....	67

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасні ринкові умови господарювання, що характеризуються невизначеністю, динамізмом, ризиком, підвищенням гостроти конкуренції, призводять до зміщення акценту на персонал підприємства, що стає основою забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Персонал є стратегічним ресурсом компанії, який вимагає пошуку нових механізмів управління ним для забезпечення ефективності його роботи в довгостроковій перспективі. На цій основі особливої актуальності набуває дослідження можливостей управління персоналом підприємства, що потребує формування ефективної системи управління персоналом, яка б забезпечувала конкурентоспроможність та життєздатність конкретного підприємства.

Проблема ефективного управління персоналом завжди була предметом дослідження вітчизняних та зарубіжних вчених, що належать до різних наукових шкіл. Порушену наукову проблематику досліджували такі відомі вчені, як Ф. Тейлор, А. Маслоу, Д. Макгрегор, В. Оучі, В. І. Крамаренко, Г. В. Щокін, М. Виноградський, М. Журавльова та ін.

Проте, проблеми використання ефективних підходів до управління персоналом сучасними вченими вивчено недостатньо, існуючі підходи і методики не враховують специфіку українського менталітету, а розроблені механізми ефективного управління персоналом часто мають безсистемний характер.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є розробка шляхів підвищення ефективності управління персоналом міжнародного підприємства на основі дослідження теоретичних аспектів та аналізу управління персоналом.

Для досягнення встановленої мети у роботі сформульовано і вирішено такі завдання:

- розглянути поняття та роль менеджменту персоналу підприємства в системі забезпечення його ефективності;
- охарактеризувати методичні підходи до менеджменту ефективності управління персоналом на міжнародному підприємстві;
- розкрити методи вимірювання ефективності управління персоналом підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Юнонагруп»;
- провести аналіз ефективності управління персоналом на ТОВ «Юнонагруп»;
- винайти напрямки підвищення ефективності управління персоналом на ТОВ «Юнонагруп».

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні та прикладні аспекти ефективності управління персоналом підприємства.

Методи дослідження. Вирішення встановлених у роботі завдань було здійснено з використанням наступних методів: загальнонаукові методи: аналогія, системний підхід, формалізація; економіко-статистичний аналіз: табличний (для представлення результатів розрахунків), порівняння (для оцінювання якості управління розвитком персоналу підприємств); методи експертних оцінок тощо. У процесі проведення дослідження використовувались сучасні комп'ютерні технології.

Теоретичною, методологічною та інформаційною базою дослідження є: Закони та нормативні акти України; наукові розробки сучасних вчених з проблем управління розвитком персоналу, менеджменту, стратегічного управління, маркетингу, економіки; звітність ТОВ «Юнонагруп».

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що теоретичні положення роботи за рахунок вдосконалення управління персоналом на ТОВ «Юнонагруп», значно підвищують ефективність їх використання.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Поняття та роль менеджменту персоналу підприємства в системі забезпечення його ефективності

У сучасних умовах функціонування підприємств серед розмаїття проблем, пов'язаних із поточним і ефективним розвитком підприємств і організацій, однією з головних є проблема управління персоналом. Зміна умов функціонування підприємства, створення підприємств різних форм власності, економічна конкуренція, глобальні структурно-технологічні перетворення виробництва, його комп'ютеризація зумовили суттєву зміну ролі управління людськими ресурсами. Управління персоналом все частіше визнається як одна з найважливіших сфер ділового життя, яка здатна підвищити його ефективність і продуктивність.

Взагалі кажучи, суть управління персоналом полягає в цілеспрямованому впливі на співробітників для досягнення основної мети компанії, що відбувається з використанням новітніх і сучасних технологій управління персоналом на робочому місці.

Проте основною метою ефективною системи управління персоналом підприємства є раціональне та ефективне використання персоналу, нарощування, розвиток і вдосконалення потенціалу кадрів промислових підприємств.

Т.І. Балановська, М.В. Михайліченко, А.В. Троян трактують управління персоналом (людськими ресурсами) як процес забезпечення співпраці між усіма членами трудового колективу для досягнення поставленої мети, використовуючи елементи навчання, мотивації та інформування працівників; діяльність, яку здійснюють усі керівники, а також спеціалізовані структурні

підрозділи підприємства (підприємства, фірми, установи), яка сприяє найбільш ефективному використанню кадрів для досягнення корпоративних цілей і завдань кожного з них [1, с. 271-272].

О.В. Грідін під управлінням персоналом розуміє цілеспрямовану діяльність управлінської команди підприємства, спрямовану на розробку концепцій, стратегій кадрової політики та методів управління персоналом. Відповідно до їх підходу, управління персоналом передбачає систематичний, планомірний і організований вплив через систему взаємопов'язаних організаційних, економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов для нормального розвитку і використання потенціалу трудового колективу, роботи на рівні підприємства [2, с. 40].

У сучасних умовах основною складовою управління персоналом підприємства є створення умов для розширення знань, підвищення кваліфікації, постійного самовдосконалення та саморозвитку працівників. Зростання ролі наукових знань у суспільстві, розвиток наукомістких інтелектуальних технологій вимагають гнучкого та адаптивного використання кадрового потенціалу підприємства, підвищення творчої та організаційної активності працівників та виховання гуманізованої організаційної культури. З огляду на це на сучасному виробництві особливого значення набувають проблеми модернізації класичних систем управління персоналом та впровадження нових моделей управління, орієнтованих на постійний розвиток інтелектуального, культурного та творчого потенціалу працівників підприємств і організацій [3, с. 89].

Відповідно ефективне управління розвитком персоналу є першорядним фактором майбутнього успіху будь-якого суб'єкта господарювання [3, с. 89].

За підходом Д.Є. Козенкова, А.В. Крамаренка, М.К. Вишневської, Т.В. Альошиної управління персоналом – це підприємницька діяльність, спрямована на ефективне використання людей (персоналу) для досягнення як корпоративних, так і індивідуальних (особистих) цілей [4, с. 12].

Функціональний підхід базується на розподілі функцій управління

персоналом, його цілей, завдань і методів. Він показує, які дії та процеси необхідно реалізувати для досягнення бізнес-цілей. Слід зазначити, що відповідно до цього підходу управління працівниками розглядається як сукупність функціональних підсистем: підсистема умов праці, підсистема трудових відносин, підсистема руху персоналу, підсистема планування та прогнозування, підсистема мотивації праці, підсистема розвитку соціальної інфраструктури [5, с. 6].

З точки зору організаційного підходу управління персоналом розглядається як сукупність взаємопов'язаних економічних, організаційних і соціально-психологічних методів, що забезпечують ефективність праці та конкурентоспроможність бізнесу. Підсумовуючи вищесказане, можна сказати, що управління персоналом – це цілісна система, яка поєднує об'єкт і суб'єкт, а також функції управління, які реалізуються за допомогою певних методів і засобів [5, с. 6].

В Україні вже є багато прикладів реалізації системного підходу до управління персоналом через створення відповідних функціональних структур. У той же час у багатьох компаніях менеджери чіпляються за бачення, які були підхоплені за інерцією. Досі не вдалося створити сучасні відділи управління персоналом, крім того, більшість підприємств скоротили кількість працівників у відділах праці та зарплати підприємства та ліквідували відділи навчання персоналу. Така недалекоглядна практика управління трудовими колективами безперспективна, вона може призвести підприємство лише до занепаду та банкрутства [6, с. 71].

Система розвитку персоналу кожної компанії є її прерогативою для підвищення рівня прибутковості та досягнення високих позицій на ринку. В умовах підвищення ролі людського фактору в сучасному виробничому процесі одним із найважливіших завдань сучасних систем управління є розвиток різноманітних здібностей працівників з метою забезпечення високого рівня конкурентоспроможності та прибутковості суб'єктів національної економіки.

У зв'язку з цим необхідна розробка нових підходів до прийняття

управлінських рішень, а також новітніх технологій, ефективних засобів і методів підвищення кваліфікації персоналу підприємства. Управління персоналом як інноваційна діяльність повинно мати системний характер, тобто містити сукупність взаємопов'язаних елементів (рис. 1.1) [7, с. 35].



Рис. 1.1 - Складові системи управління персоналом [5, с. 7]

Отже, окрім наведених, існує також багато інших трактувань поняття «управління персоналом», які мають певні відмінності. Проте можна виділити три основні ознаки, які об'єднують більшість визначень цієї категорії та, на наш погляд, складають основу процесу управління персоналом, а саме:

- 1) розгляд людських ресурсів як джерела доходу;
- 2) розробка умов розвитку персоналу, щоб кожен працівник мав можливість внести свій вклад у загальну справу;
- 3) інтеграція кадрової та соціальної політики компанії в її загальну стратегію.

Таким чином, суть процесу управління персоналом визначена специфікою соціально-економічних відносин, обсягами виробництва, технологією та іншими факторами, що впливають на працівника. Ефективне управління персоналом вимагає врахування завдань підприємства на різних

етапах її життєвого циклу та адаптації до визначеної кількості матеріальних, трудових і фінансових ресурсів. З цієї позиції управління персоналом можна інтерпретувати як спосіб досягнення рівноваги між цілями підприємства, окремих працівників та суспільства загалом.

1.2 Методичні підходи до менеджменту ефективності управління персоналом на міжнародному підприємстві

Ефективність діяльності міжнародного підприємства значно залежить від кваліфікації співробітників, раціонального управління персоналом, що набуває дедалі більшого значення як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства, досягнення успіху у реалізації стратегії його розвитку.

Крім того, людина є не тільки найважливішим елементом у виробничому процесі міжнародного підприємства, а й основним стратегічним ресурсом підприємства в конкурентній боротьбі. Якими б чудовими не були ідеї, новітні технології чи найсприятливіші зовнішні умови, без професійно підготовленого персоналу неможливо вести високоефективну роботу. У зв'язку з цим формується нове бачення праці як одного з найважливіших ресурсів економіки, як «людського капіталу». У наш час до людей ставляться вже не як до персоналу, а як до людських ресурсів, їх значення як чинника успіху постійно зростає [7, с. 35].

У процесі виявлення сутності та змісту поняття «ефективність управління персоналом» виділено окремі підходи до його трактування: економічний, цільовий та комбінований. У рамках економічного підходу ефективність управління персоналом визначається з точки зору витрат на кадри, цільовий вимірює ефективність через ступінь досягнення цілей бізнесу, комбінована – це поєднання перших двох підходів.

Ефективність системи управління персоналом визначається оптимальністю використання людських ресурсів для досягнення поставлених

перед ними цілей, особливо важливим є кінцевий фінансовий результат. Тому в рамках ефективного управління персоналом актуальною є зміна функціональної моделі управління на основі власної організаційної філософії, яка ґрунтується на власному досвіді роботи зі своїми працівниками та використанні вітчизняних та зарубіжних практик менеджменту на міжнародних підприємствах.

Основу концепції ефективного управління персоналом міжнародного підприємства складають:

- розробка принципів, настанов і методів управління;
- врахування роботи з персоналом на всіх рівнях стратегічного планування компанії;
- впровадження нових методів і систем навчання та підвищення кваліфікації персоналу;
- визначення та проведення узгодженої єдиної політики ціноутворення та оплати праці;
- розробка та застосування економічних стимулів і соціальних гарантій, пов'язаних із соціальним партнерством на підприємстві [8, с. 77].

Кадрова політика міжнародного підприємства повинна забезпечувати розробку стратегії управління персоналом, раціональний підбір і найм персоналу, аналіз, планування, прогнозування потенціалу кадрів і ринку праці, кадрові зміни на підприємстві, особисту оцінку рівня знання, уміння, компетентність та особисту відповідальність; оцінку виконаної роботи та її результатів, організацію реклами та налагодження взаємодії із зовнішніми організаціями, що забезпечують кадрами підприємство. В даний час великого значення набуває правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом, створення умов праці.

Досягнення ефективності управління персоналом міжнародного підприємства полягає у підвищенні економічної ефективності за рахунок кращого використання трудового потенціалу, соціальної ефективності шляхом задоволення потреб і інтересів працівників підприємства, їх мотивації праці,

організаційної ефективності через цілісність і організаційну оформленість підприємства.

Ефективність управління персоналом визначається систематичним і чітко формалізованим процесом, спрямованим на вимірювання витрат і вигід, пов'язаних з програмами управління персоналом, співвіднесення їх результатів з результатами роботи, з показниками конкурентів і цілями компанії [9, с. 73].

У наукових працях вітчизняних і зарубіжних учених запропоновано низку методів ефективного управління персоналом. Типові методи включають:

- адміністративні (засновані на владі, дисципліні та покаранні, відомі в історії як «метод батоба»; вони базуються на адміністративному підпорядкуванні об'єкта суб'єкту, на основі існуючої управлінської ієрархії орієнтуються на такі мотиви поведінки, як усвідомлена потреба в роботі; дисциплінованість, почуття обов'язку, культура трудової діяльності; необхідність діяти за допомогою наступних механізмів: правових норм, інструкцій, схем, положень, розпоряджень, наказів, які використовуються в процесі оперативного управління);

- економічні (засновані на застосуванні економічних стимулів і відомі як «метод пряника»; за їх допомогою досягається матеріальне стимулювання колективу й окремих працівників; це економічні нормативи діяльності, система матеріального стимулювання, участь у прибутках і капітал, бонуси);

- соціально-психологічний (ґрунтується на використанні моральних стимулів до праці та впливу на персонал із застосуванням психологічних механізмів з метою перетворення управлінського завдання на усвідомлений обов'язок, внутрішню потребу людини; досягається шляхом: формування колективу, створення нормального психологічного клімату і творчої атмосфери; особистого прикладу; задоволення культурних і духовних потреб працівників; встановлення соціальних норм поведінки та соціальне стимулювання розвитку колективу; встановлення моральних санкцій і

заохочень; соціальний захист) [9, с. 74].

Таким чином, під «ефективністю управління персоналом» слід розуміти результат функціонування системи управління персоналом, що за рівнем досягнення стратегічних та оперативних цілей відповідає балансу інтересів зацікавлених сторін та витраченим на це засобам. Удосконалення зазначеного поняття та узагальнення класифікації видів ефективності управління персоналом визначило необхідність систематизації підходів до оцінки ефективності управління персоналом міжнародного підприємства.

1.3 Методи вимірювання ефективності управління персоналом підприємства

З перспективою приєднання України до європейської спільноти виникає термінова необхідність переглянути стандарти, які стосуються організації діяльності промислового підприємства, привести їх у відповідність до європейських норм. Для того, щоб мати змогу гідно конкурувати із західними підприємства потрібно навчитися оперативно впливати на процес управління персоналом, корегувати його. Останнім часом ведеться інтенсивний пошук шляхів формування оптимальної системи управління персоналом, котра б відповідала трьом основним вимогам: висока ефективність, регулярне оновлення, гнучкість [1, с. 43]. Ефективність роботи персоналу є важливим фактором, від якого залежать результати діяльності підприємства.

Ефективність є однією з основних характеристик ефективного управління персоналом підприємства, яка потребує планування, аналізу, вивчення. Забезпечення ефективності безпосередньо пов'язане з її оцінкою. Вирішити проблеми підвищення та підтримки ефективності управління персоналом підприємства неможливо без повної оцінки його рівня. Результати такої оцінки дають змогу встановити масштаби та зміни напрямів управління персоналом, спрогнозувати їх вплив на ключові функціональні підсистеми бізнесу, здійснити відповідне управління для підвищення та підтримки рівня

ефективності управління бізнесом, вибрати методи, способи та засоби управління підприємством.

Визначення ефективності управління персоналом може стати потужним важелем підвищення ефективності всього процесу управління. Для цього необхідно знати, як він повинен здійснюватися, в якому співвідношенні він стоїть з іншими етапами управлінського циклу.

Систематизовано сучасні підходи до оцінки ефективності управління персоналом промислових підприємств (рис. 1.3).



Рис.1.3 - Підходи до оцінки ефективності управління персоналом [10, с. 90]

Порівняльна характеристика сучасних підходів до оцінки ефективності управління персоналом дозволила виявити, що домінуючими є економічний, соціальний та організаційний. Вони відображаються різними показниками, але не обґрунтовано механізм відбору цих показників.

Ефективність системи управління персоналом залежить від оптимальності та раціональності побудови системи управління кадрами, яка пов'язана з чотирма можливими конкурентними позиціями підприємства на

ринку (домінуюча, сильна, помітна та слабка). Тобто контроль ефективності полягатиме у визначенні ефективності методів управління персоналом – методів впливу на колектив та окремих працівників для координації їх діяльності в процесі функціонування підприємства. Відповідність встановленим стратегічним цілям у сфері управління персоналом та рівень їх досягнення, ефективність кадрової політики, ефективні методи управління, ефективність кадрової служби, якість укомплектованості даної кадрової служби необхідного рівня кваліфікації та досвіду є визначальними [11, с. 99].

Розробляючи підходи до оцінки персоналу, дотримуються думки, що персонал оцінюють у кількісному та якісному аспектах. Для кількісної характеристики персоналу використовують такі показники: чисельність промислово-виробничого персоналу та персоналу непромислових підрозділів; кількість робочих годин.

Дослідники вважають, що після визначення за всіма критеріями, які дадуть повну характеристику використання персоналу на підприємстві та методів управління, якість роботи служб з управління персоналом, необхідно оцінити соціально-економічні наслідки прийнятих рішень у сфері управління персоналом. Крім оцінки позиції підприємства на ринку аналогічних виробників, тобто у своїй галузі, серед конкурентів, як виробника на регіональному та національному рівнях, науковці виділяють такі критерії: задоволення потреб споживачів, прибуток, прибутковість, продуктивність, частка організації на ринку товарів і послуг, здатність адаптуватися до змін у конкретному середовищі, виживання в критичних умовах, упущена вигода від прийняття нераціональних рішень у сфері управління персоналом, дисциплінованість, плинність кадрів, задоволеність роботою, частка зарплати в загальних витратах на персонал тощо [12, с. 9].

Ефективність можна виміряти через коефіцієнт - відношення результатів на виході до ресурсів на вході чи через обсяги випуску продукції, її номенклатури. Економічна ефективність виражає результативність суспільного виробництва. Вона визначається шляхом зіставлення одержаного

результату і витрат у вартісному виразі, за формулою 1.1:

$$E = \frac{П}{B_{np.}} \quad (1.1)$$

де $П$ – вартість виробленого продукту,

$B_{np.}$ - затрати праці.

Ефективність використання одного з найважливіших факторів виробництва - персоналу часто оцінюють завдяки продуктивності праці $П_n$ як відношення виробленого продукту $П$ до кількості задіяних працівників у його виробництві за певний проміжок часу $K_{np.}$ і визначають за формулою 1.2:

$$П_n = \frac{П}{K_{np.}} \quad (1.2)$$

де $П$ – вироблений продукт,

$K_{np.}$ – кількість працівників.

Для визначення ефективності управлінського персоналу необхідно встановити критерії та показники, за якими здійснюється оцінка. Під критеріями розуміють найбільш загальні кількісні характеристики результатів управлінської праці [13, с. 220]. Для визначення економічної ефективності управлінської праці використовуються різні підходи залежно від показників діяльності підприємства; з організації роботи диспетчерського персоналу; залежно від обсягу інформації, що передається; за якістю та швидкістю прийнятих рішень; залежно від виконання функцій окремими підрозділами.

До показників, що характеризують ефективність роботи в сфері управління, відносяться зниження трудомісткості обробки управлінської інформації; скорочення чисельності кадрів, втрати робочого часу кадрів за рахунок поліпшення організації праці, механізації та автоматизації трудомістких операцій у сфері управління. Це показники, які вимірюються

кількісно. Такі показники у сфері управління, як підвищення кваліфікації управлінського персоналу, якість роботи, поліпшення умов праці, обґрунтованість управлінських рішень, культура управління тощо не вимірюються або вимірюються неповно [10, с. 16].

У таблиці 1.1 дано характеристику основних показників оцінювання ефективності управління персоналом підприємства.

Таблиця 1.1 - Традиційні показники вимірювання ефективності управління персоналом підприємства

Показник	Характеристика
Дохід та прибуток на одного працівника	Показники доходу та прибутку на одного працівника характеризують ефективність діяльності підприємства та відображають внесок «усередненого» працівника у загальні результати роботи
Частка винагороди у загальних витратах	Показник характеризує вартість залученого персоналу та значимість управління винагородами для прибутковості
Частка преміальних виплат у заробітній платі	Показник преміальних виплат у нарахованій заробітній платі характеризує ступінь використання інструментів стимулювання у системі винагород
Кількість працівників підприємства на одного співробітника підрозділу управління персоналом	Показник характеризує забезпеченість управлінським персоналом, відображає норму керованості підрозділу, відповідального за управління персоналом
Коефіцієнт загальної та невимушеної плинності кадрів	Показник загальної плинності кадрів відображає динаміку персоналу на підприємстві та рівень витрат на його заміну, включаючи як скорочення персоналу, так і звільнення працівників за власного ініціативою. Показник невимушеної плинності опосередковано характеризує рівень задоволення працівників роботою та здатність підприємства втримувати персонал

Таким чином, найбільш проблемним питанням визначення ефективності системи управління персоналом підприємства є сукупні витрати на управління персоналом. Тому для визначення ефективності праці різних груп працівників необхідно розрахувати індивідуальні показники.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТОВ «ЮОНАГРУП»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Юонагруп»

Підприємство ТОВ «Юонагруп» являє собою товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ). Учасники товариства з обмеженою відповідальністю не відповідають за його зобов'язаннями і несуть ризик збитків, пов'язаних з діяльністю товариства, у межах вартості своїх вкладів.

Основними видами діяльності ТОВ «Юонагруп» є:

- 52.10 складське господарство;
- 45.20 технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів;
- 45.32 роздрібна торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів;
- 77.21 прокат товарів для спорту та відпочинку.

Протягом 2019-2022 років ТОВ «Юонагруп» також здійснювало:

- зовнішньоекономічну діяльність;
- діяльність у сфері роздрібної торгівлі;
- інвестиційну діяльність;
- інші види діяльності, передбачені Статутом.

ТОВ «Юонагруп» має право здійснювати будь-яку підприємницьку діяльність, яка не суперечить законодавству України і відповідає цілям, передбаченим Статутом. ТОВ «Юонагруп» володіє відособленим майном, має самостійний баланс, розрахунковий та інші, включаючи валютний, рахунки в банківських установах, круглу печатку зі своїм найменуванням, кутовий та інші штампи, товарний знак та інші реквізити.

ТОВ «Юонагруп» зв'язують міцні ділові стосунки зі споживачами з більше ніж 52 країн світу. Найбільшими країнами-споживачами продукції

ТОВ «Юнонагруп» є Китай, Туреччина, Таїланд, Єгипет, Сірія, Ізраїль, Польща та Алжир.

Основні зусилля спеціалістів ТОВ «Юнонагруп» направлені на освоєння нових ринків та видів послуг, зміцнення позитивного іміджу підприємства, розширення географії поставок. Основа успіху – суворе дотримання і постійне удосконалення логістичних процесів, висока якість товарів та послуг, чітке виконання договірних зобов'язань, орієнтація на потреби ринку і вміле впровадження ринкових механізмів управління.

Майно ТОВ «Юнонагруп» складають основні фонди та оборотні кошти, а також інші матеріальні кошти, вартість яких відображається в балансі підприємства. Підприємство здійснює оперативний облік своєї діяльності, веде бухгалтерську та статистичну звітність у встановленому законом порядку. Ревізія та перевірка фінансово-господарської діяльності підприємства здійснюється відповідними контролюючими органами згідно з чинним законодавством.

Головною ціллю діяльності ТОВ «Юнонагруп» є одержання максимального прибутку від господарської діяльності по насиченню внутрішнього та зовнішнього ринку товарами та послугами.

Основними ризиками з якими стикається ТОВ «Юнонагруп» у своїй діяльності є:

- військові дії на території України та загострення ситуації в Запорізькій області;
- ризик неплатежів з боку замовників;
- ризик підвищення цін на основні матеріали, що використовуються для товарів та послуг;
- погіршення економічної ситуації в країні та зменшення об'єму замовлень у зв'язку з економічною кризою.

Заходи, що розробляються ТОВ «Юнонагруп» для мінімізації ризиків наступні:

- застосування умов оплати, які передбачають передплату за

виготовлення продукції;

– диверсифікація закупівель матеріалів, аналіз ситуації на ринку і прогнозування динаміки цін, підписання довгострокових рамкових угод з ключовими постачальниками.

Загальна характеристика ТОВ «Юнонагруп» представлена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Загальна характеристика ТОВ «Юнонагруп»

	Повна назва юридичної особи	Товариство з обмеженою відповідальністю «Юнонагруп»
	Форма власності	Приватна
	Юридична адреса:	Україна, 69084, Запорізька обл., місто Запоріжжя, ВУЛИЦЯ МИКОЛИ КРАСНОВА, будинок 13
	Фактичне місцезнаходження	Україна, 69084, Запорізька обл., місто Запоріжжя, ВУЛИЦЯ МИКОЛИ КРАСНОВА, будинок 13
	Код ЄДРПОУ	
	П.І.Б., керівника підприємства	Директор – Булітко Максим Сергійович, діючий на підставі Статуту
	Основні види діяльності	Згідно Статуту, 52.10 Складське господарство

Відповідно до цілей своєї діяльності підприємство вступає у взаємовідносини з юридичними та фізичними особами на договірних засадах на предмет виробництва і реалізації продукції, товарів, послуг, виконання робіт, спільної діяльності; самостійно здійснює господарську діяльність в межах повноважень, передбачених статутом підприємства, що не суперечить чинному законодавству.

Головною метою ТОВ «Юнонагруп» є отримання прибутку за рахунок задоволення потреб споживачів в якісній продукції та послугах. Основними цілями ТОВ «Юнонагруп» є:

- систематичне збалансоване зростання у формуванні індивідуального іміджу компанії як виробника якісного та доступного продукту та послуг;
- впровадження та використання сучасних технологій у процесі виробництва продукції;
- збут товарів та послуг.

У 2021 році експорт склав 35%. Прогнозується, що в 2022-2023 роках експорт продукції буде перевищувати 50% обсягу продажів.

ТОВ «Юнонагруп» здійснює бухгалтерський облік результатів своєї роботи, веде статистичну звітність та фінансові звітність, встановленому державою, і несе відповідальність за її достовірність.

Проаналізуємо основні показники діяльності ТОВ «Юнонагруп» за 2012–2014 роки з використанням таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Основні показники діяльності ТОВ «Юнонагруп» за 2019 – 2021 роки

Показник	Період		Відхилення		2021 рік	Відхилення	
	2019 рік	2020 рік	тис.грн.	%		тис.грн.	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн.	236172,2	387697,2	151525	164,16	391099	3401,7	100,88
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	191208,4	291839,7	100631,3	152,63	275610	-16229,5	94,44
Валовий прибуток, тис.грн.	44963,8	95857,5	50893,7	213,19	115489	19631,2	120,48
Чистий прибуток, тис.грн.	31404,1	81786,9	50382,8	260,43	82216,3	429,4	100,53
Середньорічна вартість активів, тис.грн.	75678,5	140028	64349,5	185,03	175171	35142,6	125,10
Середньорічна вартість власного капіталу, тис.грн.	29524,6	71114,6	41590	240,87	119099	47984	167,47
Чисельність штатних працівників, чол.	125	156	31	124,8	147	-9	94,23
Рентабельність продаж, %	13,30	21,10	7,80	158,65	21,02	-0,07	99,65

Розглянемо більш детально кожен з показників для відображення економічного паспорта ТОВ «Юнонагруп». Інформаційними джерелами для аналізу показників був звіт «Баланс» (Форма №1) та «Звіт про фінансові результати» (Форма №2) за певний період, які наведено у Додатках А–Г, а саме

порівняли результати 2021 року з 2020 роком та 2020 року з 2019 роком.

З табл. 2.2 бачимо зміни на підприємстві які відбулися протягом з 2019 – 2021 рр. Якщо розглядати ситуацію загалом, то підприємство розвивається та знаходиться у дуже непоганому стані, особливо якщо зауважити економічну кризу в яку затягнуло усю країну, через карантинні обмеження та Covid-19.

Протягом 2019-2021 років на ТОВ «Юнонагруп» мала місце тенденція неухильного зростання обсягів реалізації послуг та доходів від реалізації товарів, робіт, послуг.

У 2020 році порівняно з 2019 роком чистий дохід від реалізації продукції зріс на 151525 тис.грн. (або на 64,16%), у 2021 порівняно з 2020 році зріс на 3401,7 тис.грн. або на 0,88%, у цей же час витрати на собівартість реалізованої продукції у 2020 році збільшились на 52,63% та впали на 5,56% у 2021 році. Отже, відзначилась позитивна тенденція перевищення темпу зростання доходу від реалізації над темпом зростання собівартості реалізованої продукції.

За рахунок таких змін значно збільшився валовий прибуток, який у 2020 році збільшився на 113,19%, що в абсолютному вираженні склало 50893,7 тис.грн. та на 20,48% у 2021 році, що склало у вартісному вираженні 19631,2 тис.грн.

За результатом аналізу фінансових результатів, наведених у таблиці 2.1 встановлено, що у 2019 - 2021 роках підприємство мало позитивний валовий та чистий прибуток. Це обумовлено ефективним підходом до управління господарською діяльністю.

Прибуток є основним фінансовим джерелом розвитку ТОВ «Юнонагруп», науково-технічного удосконалення його матеріальної бази і продукції всіх форм інвестування, він служить джерелом сплати податків.

Для наочності проілюструємо отримані дані на рис. 2.1.

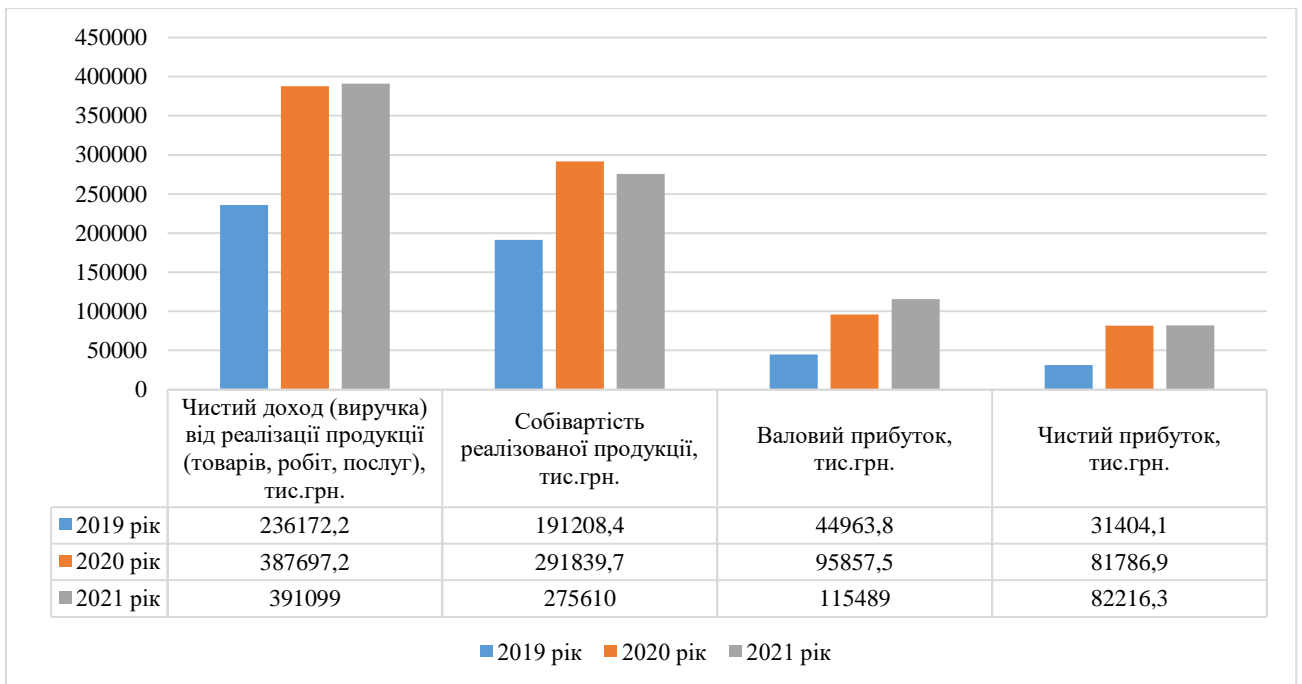


Рис. 2.1 - Динаміка основних економічних показників діяльності
ТОВ «Юнонагруп» за 2019 – 2021 рр.

Отже, розширення ринків збуту продукції, збільшення попиту на нові товари призвели до збільшення чистого прибутку підприємства у 2021 році порівняно з 2020 роком на 429,4 тис.грн., та на 50382,8 тис.грн. у 2020 році. Така позитивна тенденція каже о розвитку підприємства, успішності його діяльності.

З таблиці 2.2 бачимо, що ТОВ «Юнонагруп» у 2020 році збільшило штат працівників на 31 особу, які були наймані на роботу у цей звітний період. У 2021 році чисельність персоналу зменшилась на 9 чоловік.

Одна з найважливіших характеристик фінансового стану – стабільність діяльності у світлі довгострокової перспективи. Вона зв'язана зі структурою балансу підприємства, ступенем його залежності від кредиторів і інвесторів, з умовами, на які притягнуті й обслуговуються зовнішні джерела засобів.

Під фінансовою стійкістю підприємства розуміється такий стан (економічний чи фінансовий) підприємства, при якому платоспроможність постійна в часі, а співвідношення власного та позичкового капіталу забезпечує цю платоспроможність.

Розрахуємо показники фінансової стійкості та платоспроможності для ТОВ «Юнонагруп» за 2019 – 2021 роки в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Показники фінансової стійкості та платоспроможності ТОВ «Юнонагруп» за 2019 - 2021 рр.

Назва показника	01.01. 2019	31.12. 2019	Відх.	31.12. 2020	Відх.	31.12. 2021	Відх.
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Коефіцієнт автономії	0,257	0,464	0,208	0,531	0,067	0,768	0,237
2. Коефіцієнт концентрації позичкового капіталу	0,733	0,525	-0,209	0,459	-0,065	0,179	-0,280
3. Коефіцієнт співвідношення позикового та власного капіталу	2,858	1,130	-1,728	0,864	-0,266	0,233	-0,631
4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,636	0,866	0,231	0,943	0,077	0,938	-0,005
5. Коефіцієнт фінансової залежності	3,899	2,155	-1,744	1,882	-0,272	1,301	-0,581
6. Коефіцієнт фінансової стабільності	0,350	0,885	0,535	1,157	0,272	4,288	3,131
7. Маневреність робочого капіталу	2,254	0,743	-1,511	0,425	-0,317	0,374	-0,051
8. Коефіцієнт залучених джерел в необоротних активах	0,019	0,088	0,069	0,001	-0,087	0,000	-0,001
9. Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	0,007	0,013	0,006	0,000	-0,013	0,000	0,000
10. Коефіцієнт довгострокових зобов'язань	0,003	0,012	0,009	0,000	-0,012	0,000	0,000
11. Коефіцієнт поточних зобов'язань	0,997	0,988	-0,009	1,000	0,012	1,000	0,000
12. Коефіцієнт забезпечення власними коштами	0,175	0,428	0,253	0,515	0,087	0,743	0,228
13. Коефіцієнт фінансового левериджу	0,008	0,013	0,006	0,000	-0,013	0,000	0,000
14. Коефіцієнт забезпечення запасів робочим капіталом	0,444	1,346	0,902	2,350	1,004	2,672	0,321

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8
15. Коефіцієнт страхування бізнесу	0,019	0,011	-0,009	0,014	0,004	0,026	0,012
16. Коефіцієнт страхування статутного капіталу	1,244	1,244	0,000	3,132	1,888	5,880	2,748
17. Коефіцієнт страхування власного капіталу	0,075	0,023	-0,052	0,027	0,004	0,034	0,007
18. Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів робочим капіталом	0,182	0,437	0,255	0,522	0,085	0,801	0,279

З розрахованих даних можна стверджувати, що у 2019 році на ТОВ «Юнонагруп» спостерігалась негативна тенденція високої залежності від кредиторів та низька незалежність від позичкового капіталу. Проте протягом 2020 – 2021 років ТОВ «Юнонагруп» знаходилось у стійкому фінансовому стані, його фінансова незалежність на кінець 2021 року ще більше зросла, та склала 0,768. Тобто в структурі загального капіталу власні кошти склали 76,8%.

Бачимо, що більшість розрахованих показників стійкості ТОВ «Юнонагруп» за 2020 рік знаходиться в межах нормативного значення, на кінець року значення показників покращилось.

Коефіцієнт концентрації залученого капіталу зменшився на 0,209 на кінець 2019 року, на 0,065 на кінець 2020 року та на 0,28 на кінець 2021 року це позитивна тенденція, адже чим нижче цей показник, тим менше заборгованість підприємства, тим стійкіший його стан. Ріст цього показника в динаміці означає збільшення частки позикових засобів у фінансуванні підприємства.

Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу свідчить, що на кінець 2020 року на кожну гривню власного капіталу ТОВ «Юнонагруп» припадало 86,4 коп. позикових коштів. Зменшення показника на 0,631 на

кінець 2021 року свідчить про зменшення залежності підприємства від зовнішніх інвесторів і кредиторів, тобто про підвищення фінансової стійкості.

Також розраховані показники дають підстави стверджувати, що в розпорядженні підприємства протягом 2020 – 2021 років було достатньо кількості мобільних грошових ресурсів так як протягом цього періоду значення коефіцієнту маневреності було вище за норматив.

Отже, можна зробити висновок, що у 2019 році залежність підприємства від кредиторів була високою, проте протягом 2020 - 2021 років ТОВ «Юнонагруп» було незалежним та фінансово стійким.

З таблиці 2.3 бачимо, що протягом 2021 року ТОВ «Юнонагруп» зберегло позиції фінансово стійкого та незалежного підприємства. Збільшилась автономність підприємства від позичкових коштів, про це свідчить:

- збільшення коефіцієнт автономії на 0,237;
- зменшення коефіцієнта концентрації позичкового капіталу на 0,28;
- зменшення коефіцієнта співвідношення позикового та власного капіталу на 0,631;
- зменшення коефіцієнта фінансової залежності на 0,581;
- збільшення коефіцієнта фінансової стабільності на 3,131;
- та інші показники.

Протягом 2021 року стабільність ТОВ «Юнонагруп» також зросла, кількість оборотних коштів та капіталу була достатньою, що забезпечувало нормальне функціонування підприємства.

Таким чином, отримані дані свідчать, що ТОВ «Юнонагруп» у 2019 році було фінансово залежним, проте протягом 2020 – 2021 років набуло фінансову незалежність, стало автономним, мало можливість провадити незалежну фінансову політику, щороку підвищувало свою фінансову стабільність.

Розрахуємо показники ділової активності ТОВ «Юнонагруп» за 2019 – 2021 роки (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 - Показники ділової активності ТОВ «Юнонагруп» за 2019

– 2021 рр.

Назва показника	Рік			Відхилення 2020/2019		Відхилення 2021/2020	
	2019	2020	2021	абс.	відн.	абс.	відн.
1	2	3	4	5	6	7	8
Коефіцієнт оборотності активів	3,12	2,77	2,23	-0,35	88,72	-0,54	80,64
Тривалість обороту активів, в днях	115,36	130,02	161,24	14,67	112,71	31,22	124,01
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	8,00	5,45	3,28	-2,55	68,15	-2,17	60,23
Тривалість обороту власного капіталу, в днях	45,00	66,03	109,63	21,03	146,73	43,59	166,02
Коефіцієнт оборотності запасів	16,13	18,08	16,00	1,95	112,08	-2,08	88,47
Тривалість обороту запасів, в днях	22,31	19,91	22,50	-2,41	89,22	2,59	113,03
Коефіцієнт оборотності основних засобів	55,61	80,20	35,55	24,59	144,23	-44,65	44,33
Тривалість обороту основних засобів, в днях	6,47	4,49	10,13	-1,99	69,34	5,64	225,58
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	7,53	5,72	4,56	-1,80	76,02	-1,17	79,63
Тривалість обороту дебіторської заборгованості, в днях	47,83	62,92	79,01	15,09	131,54	16,09	125,57
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	4,25	4,34	5,84	0,09	102,17	1,49	134,40
Тривалість обороту кредиторської заборгованості в днях	84,66	82,87	61,66	-1,80	97,88	-21,21	74,41
Коефіцієнт оборотності матеріально-виробничих запасів	7,82	8,58	6,27	0,76	109,72	-2,31	73,08
Тривалість обороту матеріально-виробничих запасів в днях	46,05	41,97	57,43	-4,08	91,14	15,46	136,83
Тривалість операційного циклу в днях	93,88	104,89	136,44	11,01	111,72	31,55	130,08
Тривалість фінансового циклу	9,22	22,02	74,78	12,80	238,85	52,76	339,57

З таблиці 2.4 бачимо, що протягом 2019 – 2021 років ділова активність підприємства погіршилась, адже коефіцієнти оборотності зменшились, тривалість обороту всіх ресурсів ТОВ «Юнонагруп» зростає.

Як видно з наведених результатів розрахунків, значення і динаміка

більшості показників ділової активності оцінюються негативно. Активи і окремі їх елементи (дебіторська заборгованість) сповільнили свою оборотність. Дещо зросла оборотність основних засобів на 24,59 у 2020 році. Проте вже у 2021 році оборотність основних засобів знов знизилась на 44,65.

Різко відрізнялися у звітному періоді значення коефіцієнтів оборотності дебіторської та кредиторської заборгованостей. Середня тривалість обороту дебіторської заборгованості у 2021 році майже на 17,35 дні перевищила період обороту кредиторської заборгованості.

Суттєво погіршився й коефіцієнт оборотності власного капіталу у 2020 - 2021 роках, знизився на 2,55 та 2,17 відповідно. Відповідно й тривалість обороту власного капіталу зросла, та складала 66,03 дні у 2020 році та 109,63 у 2021 році.

Показники оборотності погіршились, проте у 2021 році відзначилась позитивна тенденція із коефіцієнтами оборотності кредиторської заборгованості. У 2020 році відзначилась позитивна тенденція до зростання коефіцієнта оборотності запасів до рівня 18,08, проте зниження зазначеного показника у 2021 році до 16. Та сама тенденція була із оборотністю матеріально – виробничих запасів, яка у 2020 році склала 8,58, а у 2021 році 6,27.

Якщо у 2019 році покупцям ТОВ «Юнонагруп» необхідно було 47,83 дні для оплати продукції, то у 2021 році 79,01 днів. Тобто політика управління дебіторською заборгованістю погіршилась.

Але в той час значно покращились показники оборотності кредиторської заборгованості. У 2019 році ТОВ «Юнонагруп» мало можливість розрахуватись із своїми боргами за 84,66 днів, у 2020 році вже за 82,87 дні, а у 2021 році потрібно було 61,66 день. Бачимо, що ситуація покращувалась щороку.

При аналізі фінансового стану підприємства велике значення має порівняння показників кредиторської і дебіторської заборгованості. При цьому важливо порівнювати не тільки їхні обсяги в абсолютному вираженні,

що здійснюється при визначенні коефіцієнтів ліквідності, але і тривалість періодів оборотності. Якщо період оборотності дебіторської заборгованості помітно перевищує аналогічний показник по кредиторській заборгованості, то це чревате виникненням утруднень у здійсненні поточних платежів.

Дані свідчать, що протягом 2019 – 2020 років на ТОВ «Юнонагруп» коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості перевищував коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, що є негативною тенденцією, проте у 2021 році ситуація змінилась, що є позитивною тенденцією змін у діяльності підприємства.

Важливим для оцінки господарської діяльності підприємства є визначення тривалості операційного і фінансового циклу. В цілому немає нормативних значень для тривалості цих циклів, але чим вони коротші, тим краще працює підприємство. Для різних галузей тривалість операційного циклу є різною.

Як свідчать розраховані дані, тривалість фінансового та операційного циклу протягом 2019 – 2021 років мала однозначну тенденцію до зростання, це негативна тенденція. У 2021 році для проходження повного кругообігу діяльності ТОВ «Юнонагруп» необхідно було 136,44 дні. Враховуючи, що це на 31,55 дні більше аніж у 2020 році можна стверджувати, що це негативна динаміка.

Про зменшення ділової активності підприємства свідчить також збільшення на 31,55 день тривалості операційного періоду, що показує, що господарству в середньому потрібно для виробництва, продажу й оплати продукції 136,44 днів (у 2021 році). В той час як у 2020 році цей показник складав 104,89 днів. Операційний цикл щорічно збільшувався. Підприємству слід звернути увагу на цей чинник та робити кроки для пришвидшення періоду.

Отже, на ТОВ «Юнонагруп» відзначається збільшення операційного циклу, тенденція негативна, керівництву негайно необхідно переглянути управління підприємством. Зменшення коефіцієнтів оборотності, зниження

ділової активності підприємства (про що свідчать всі аналізовані показники) з погляду фінансового аналізу є негативним моментом.

Таким чином, аналіз ділової активності свідчить, що на підприємстві протягом аналізованого періоду відбувались негативні тенденції. Зменшується коефіцієнт оборотності активів та запасів, проте збільшилась тривалість обороту дебіторської заборгованості та власного капіталу. Все це призвело до зростання тривалості операційного циклу, значно знизило прибутковість та ефективність діяльності.

Отже, отримані дані свідчать, що ТОВ «Юнонагруп» ефективно працює, збільшує отримані прибутки, нарощує обсяги реалізації, здійснює зважену політику управління підприємством, покращує показники свого фінансового становища та є фінансово стабільним підприємством.

На діяльність ТОВ «Юнонагруп» впливає велика кількість зовнішніх та внутрішніх чинників. До зовнішніх чинників, що впливають на діяльність ТОВ «Юнонагруп», проте дію яких підприємство може лише попередити та мінімізувати це:

- спад кон'юнктури в економіці в цілому;
- значний рівень інфляції;
- нестабільність господарського та податкового законодавства;
- нестабільність фінансового та валютного ринків;
- посилення конкуренції в галузі.

До факторів внутрішнього середовища, які негативно впливають на діяльність ТОВ «Юнонагруп» належать:

- недосконалість організаційної структури;
- низький рівень менеджменту;
- низький рівень маркетингу та втрата ринків збуту продукції;
- незадовільне використання виробничих ресурсів;
- непродуктивне утримання зайвих робочих місць.

Наслідками впливу вищенаведених причин та факторів на фінансово-господарський стан ТОВ «Юнонагруп» є:

- утрата клієнтів та покупців готової продукції;
- зменшення кількості замовлень та контрактів з продажу продукції;
- неритмічність виробництва, неповне завантаження потужностей;
- підвищення собівартості та різке зниження продуктивності праці;
- збільшення розміру неліквідних оборотних засобів та наявність понаднормових запасів;
- виникнення внутрішньовиробничих конфліктів та підвищення плинності кадрів;
- підвищення тиску на ціни;
- суттєве зменшення обсягів реалізації та, як наслідок, недоодержання виручки від реалізації продукції.

Міжнародні кризові фактори також мають велике значення для ТОВ «Юнонагруп», адже підприємство здійснює зовнішньоекономічну діяльність. Вплив цієї групи факторів на діяльність ТОВ «Юнонагруп» є прямим.

Аналіз чинників зовнішнього середовища ТОВ «Юнонагруп» представлений в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - Зовнішні можливості і загрози ТОВ «Юнонагруп»

Можливості	Загрози
Вдосконалення технології виробництва	Зростання податків і мит
Стійкий попит на продукцію	Пониження рівня цін
Зниження податків і мит	Зростання темпів інфляції
Зниження цін на сировину і матеріали	Посилювання законодавства
Відсутність зарубіжних конкурентів	Зниження рівня життя населення
Не повністю задоволений попит на продукцію	Зміна купівельних переваг
Державна підтримка підприємств	Поява аналогічної продукції
Поліпшення рівня життя населення	Скачки курсів валют
Вдосконалення менеджменту	Несприятлива економічна ситуація в державі
Розорення і відхід фірм-виробників	Посилення конкуренції
Підвищення рівня цін	Поява нових виробників
Вільний вхід на ринок	Поява принципово нового товару
Впровадження в нові сегменти ринку	Збої в постачаннях продукції
Невдала поведінка конкурентів	Погіршення політичної обстановки

З таблиці 2.5, можна визначити, які з певних зовнішніх чинників мають найбільший позитивний або негативний вплив на діяльність ТОВ

«Юнонагруп».

Аналіз внутрішнього середовища є управлінським обстеженням функціональних зон організації з метою визначення сильних і слабких сторін організації. Оцінку внутрішнього середовища фірми – її силу і слабкість, а також зовнішніх можливостей і загроз зазвичай називають SWOT-аналізом. SWOT-аналіз – це визначення сильних і слабких сторін вашого підприємства, а також можливостей і загроз, що витікають з його найближчого оточення (зовнішнього середовища).

Отже, зведемо результати в загальну таблицю для SWOT-аналізу ТОВ «Юнонагруп», використовуючи основні моменти зі списків слабких, сильних сторін підприємства, загроз і можливостей для нього. Мета ТОВ «Юнонагруп» – вихід на більш широкі ринки. На основі даних про організацію, можна побудувати наступну SWOT-таблицю (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 - Сильні і слабкі сторони ТОВ «Юнонагруп»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Достатня популярність Імідж на ринку Фокусування на споживачі Зростання оборотних коштів Наявність джерела фінансування Сучасні технології виробництва Продумана стратегія у сфері діяльності Хороша мотивація персоналу Конкурентоздатна цінова політика Налагоджена збутова мережа Широкий асортимент продукції	Збої в постачанні Недосконала структура управління Вузька спеціалізація Частково застаріле устаткування Залежність від постачальників комплектуючих
Можливості (О)	Загрози (Т)
Розширення виробничої лінії. інших регіонів. Підвищення якості Зниження ціни за рахунок зниження собівартості	Поява нових конкурентів.

Отже, можна відзначити, що найбільш переважною для ТОВ «Юнонагруп» на даному етапі розвитку є стратегія розширення та підвищення

обсягів реалізації на міжнародних ринках. Це обумовлено тим, що у ТОВ «Юнонагруп» вистачає потужності для виходу на нові ринки. При цьому у компанії існує ряд переваг, завдяки яким вона є досить сильним конкурентом в своїй галузі. Тому слід укріпити свої позиції перед таким значним кроком, як вихід на нові ринки.

2.2 Аналіз ефективності управління персоналом на ТОВ «Юнонагруп»

У сучасних ринкових умовах ефективне управління персоналом є найголовнішим чинником для забезпечення конкурентоспроможності підприємства, адже саме від працівників залежить доля продукції, яку випускає підприємств має великий досвід роботи та з моменту зародження підприємство постійно працює над удосконаленням техніки та якості продукції, що дуже залежить від персоналу.

Саме тому на ТОВ «Юнонагруп» виникає необхідність у підвищенні ефективності управління персоналом з урахуванням вимог ринкової економіки.

Враховуючи особливості роботи ТОВ «Юнонагруп», на підприємстві було обрано лінійний тип управління, який полягає в тому, що кожен підрозділ очолює керівник, який здійснює всі функції управління. Кожен працівник підрозділу безпосередньо підпорядковується тільки цьому керівнику. В свою чергу, керівник кожного підрозділу ТОВ «Юнонагруп» підпорядковується директору, а той генеральному директору.

Підлеглі ТОВ «Юнонагруп» виконують розпорядження тільки свого безпосереднього керівника, втім іноді директор або генеральний директор проводить співбесіди з персоналом, з метою дослідження їх думки щодо окремих питань, управлінських рішень, самопочуття та інше.

Отже, організаційна структура ТОВ «Юнонагруп» представлена на рисунку 2.2.



Рис. 2.2 - Організаційна структура ТОВ «Юнонагруп»

Такий тип управління для ТОВ «Юнонагруп» має свої переваги, а саме:

1. Встановлення чітких і простих зв'язків між підрозділами.
2. Єдність і чіткість розпоряджень.
3. Узгодженість дій виконавців.
4. Підвищення відповідальності керівника за результати діяльності очолюваного підрозділу.
5. Оперативність у прийнятті рішень.
6. Отримання виконавцями пов'язаних між собою розпоряджень і завдань, забезпечених ресурсами.
7. Особиста відповідальність керівника за кінцеві результати діяльності свого підрозділу.

Проте така організаційна структура має певні недоліки:

1. Високі вимоги до керівника, який повинен мати різнобічні знання і досвід з усіх функцій управління та сфер діяльності, що, в свою чергу, обмежує його можливості щодо ефективного управління організацією.
2. Перевантаження інформацією, великий потік документації, безліч

контактів з підлеглими, вищими та суміжними організаціями.

Генеральний директор є виконавчим органом ТОВ «Юнонагруп», який здійснює керівництво його поточною діяльністю. Генеральний директор підзвітний власникам підприємства та організовує виконання їх рішень.

Генеральний директор діє в інтересах товариства в межах, передбачених посадовою інструкцією, статутом товариства та іншими внутрішніми нормативними актами товариства.

У своїй діяльності генеральний директор керується чинним законодавством України, статутом товариства, посадовою інструкцією, іншими внутрішніми нормативними актами та рішеннями, прийнятими власниками товариства. Генеральний директор для виконання своїх обов'язків має належну кваліфікацію, освіту, досвід та ділову репутацію.

У прямому підпорядкуванні генеральному директору знаходиться директор ТОВ «Юнонагруп», який виконує функції, покладені на нього як на керівника підприємства, згідно до законодавства України, статуту та укладеного з ним трудового договору, а також:

- 1) затверджує штатний розклад товариства, приймає на роботу та звільняє працівників;
- 2) забезпечує виконання рішень загальних зборів, наглядової ради, норм чинного законодавства, статуту, внутрішніх нормативних актів Товариства;
- 3) організує виконання планів діяльності товариства, виконання товариством зобов'язань перед державою і контрагентами за господарськими договорами, вимог по охороні праці та техніки безпеки, вимог щодо охорони навколишнього природного середовища;
- 4) організує збереження майна товариства і його належне використання;
- 5) організує ведення в товаристві бухгалтерського обліку та статистичної звітності;
- 6) розробляє умови колективного договору;
- 7) організовує соціально-побутове обслуговування працівників товариства;

- 8) контролює стан приміщень, споруд, обладнання;
- 9) контролює рух матеріальних та грошових цінностей;
- 10) організовує архів товариства, забезпечує роботу канцелярії;
- 11) делегує частину повноважень керівникам, філій, представництв і структурних одиниць товариства;
- 12) дає пропозиції з розподілу і використання прибутку, визначення розмірів фондів, які створюються товариством відповідно до чинного законодавства України;
- 13) організовує збут продукції, взаємодіє з постачальниками товарів та послуг, а також з споживачами продукції товариства;
- 14) організовує фінансово-економічну роботу, облік і звітність, ведення грошово-розрахункових операцій;
- 15) організовує зовнішньоекономічну діяльність;
- 16) виконує інші повноваження, покладені на нього як на керівника підприємства чинним законодавством, загальними зборами чи наглядовою радою товариства.

Директор ТОВ «Юнонагруп» у процесі виконання своїх функцій має право на основі довіреності виконувати дії від імені товариства.

На ТОВ «Юнонагруп» особливого значення набуває експортна діяльність. Адже більшу частину доходу підприємство отримує саме від експорту, який є важливим ресурсом соціально-економічного розвитку ТОВ «Юнонагруп». При цьому, головними детермінантами зовнішнього прибутку є обсяги вивезень і різниця в рівнях світових та внутрішніх цін на експортовану продукцію ТОВ «Юнонагруп». Можливості його збільшення полягають у здатності керівництва ефективно управляти та мотивувати персонал. Тому на підприємстві в даний момент розвитку системи експорту висуваються особливі вимоги до відділу з ЗЕД.

Організаційна структура відділу ЗЕД ТОВ «Юнонагруп» представлена на рисунку 2.3.



Рис. 2.3 - Організаційна структура відділу ЗЕД ТОВ «Юнонагруп»

Відділ ЗЕД на ТОВ «Юнонагруп» представлений фахівцями з продажу, до обов'язків яких входить:

- 1) виявлення та облік потенційних покупців;
- 2) встановлення прямих зв'язків з покупцями, дистриб'юторами та торговельними партнерами в т.ч. закордонними;
- 3) організація та координування збуту продукції;
- 4) ведення переговорів з партнерами;
- 5) підготовка та укладення договорів.

До фахівців з продажу продукції закордонним покупцям висуваються доволі високі вимоги, так обов'язкова вища освіта, досвід роботи від 3 років в сфері продажів, досвід роботи в ЗЕД обов'язковий, навички ведення переговорів, відмінні комунікативні навички, обов'язково знання іноземних мов на рівні досвідченого користувача: англійська, німецька.

Головні завдання відділу зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Юнонагруп» наступні:

- участь в розробці стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- сприяти розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства з метою прискорення його соціально-економічного розвитку;
- управління експортним потенціалом підприємства, постійне його зміцнення й розвиток;
- забезпечення виконання зобов'язань, що випливають з договорів та угод із зарубіжними партнерами;
- вивчення кон'юнктури іноземних ринків, збір і накопичення відповідної

інформації;

організація експортно-імпортних операцій, забезпечення їх ефективності;

здійснення рекламної діяльності;

організація протокольних заходів тощо.

Кожен із секторів має свої конкретні завдання і виконує відповідні функції. Комерційний сектор ТОВ «Юнонагруп» повинен забезпечувати: виконання зобов'язань з міжнародних контрактів і угод, участь у підготовці і проведенні комерційних переговорів; організацію поставок згідно контракту і контроль за їх виконанням; перегляд рекламацій по експорту й імпорту та ін.

Сектор маркетингу ТОВ «Юнонагруп» вивчає кон'юнктуру світових товарних ринків, приймає участь у визначенні цін на експортну продукцію, в розробці і здійсненні рекламних заходів, аналізі конкурентів, можливостей руху товару і т. ін.

Економічний сектор ТОВ «Юнонагруп» здійснює:

- прогнозування і планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- аналіз ефективності експорту і імпорту;
- прогнозування очікуваного результату від зовнішньоекономічної діяльності: величини прибутку, рентабельність, масштаби розширення збуту, валютна виручка і т.д.

Таким чином, підрозділ зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Юнонагруп» здійснює управління зовнішньоекономічної діяльністю підприємства, забезпечуючи підприємству можливість виходу та ефективну роботу на зарубіжних ринках.

Бухгалтерія ТОВ «Юнонагруп» – це підрозділ, головною функцією якого є ведення бухгалтерського та управлінського обліку всіх видів діяльності досліджуваного підприємства.

В

и

р

о

б

н

Діяльність виробничого відділу спрямована на вирішення таких завдань:

- розробка, виготовлення та забезпечення реалізації продукції підприємства;
- забезпечення виконання планів з виготовлення продукції і товарів відповідно до укладених договорів і замовлень;
- пошук шляхів зниження собівартості продукції;
- взаємодіє з іншими відділами.

Проектно-конструкторський відділ є системним підрозділом ТОВ «Юнонагруп». Досвідчені фахівці розробляють проектно-кошторисну документацію для проведення одиничних і комплексних монтажних, інсталяційних робіт, реконструкції продукції, а також розроблення проектів нової продукції.

Відділ здійснює:

- розроблення проектно-конструкторської документації на нову продукцію;
- розроблення паспортів на вироби власного виробництва;
- розроблення нормативної документації, яка регламентує процеси формування виробничого процесу на підприємстві;
- розроблення та формування комплектів технологічного обладнання для нового виробництва, з метою впровадження новітніх і вдосконалення традиційних технологій;
- розроблення електричних схем підключення на індивідуальне замовлення.

Перспективним напрямком діяльності конструкторського відділу ТОВ

«

Ю

н

о ТОВ «Юнонагруп» перебуває на стадії трансформації внутрішніх комунікаційних зв'язків, що створює умови для ротації кадрів, динамічного просування та зростання внутрішньої конкуренції серед персоналу. На ТОВ

г

р

у

«Юнонагруп» нині активно впроваджуються навчальні програми, тренінги, стажування, спрямовані на підвищення кваліфікації працівників, забезпечення продуктивності та високої компетенції.

На ТОВ «Юнонагруп» діє система підготовки кадрів, яка передбачає проведення безперервного навчання персоналу, згідно затвердженим планам заходів, що відповідають цілям підприємства в області якості. Підвищення кваліфікації керівників, професіоналів і фахівців на ТОВ «Юнонагруп» спрямовано на вдосконалення їх професійних знань, оволодіння новими науковими методами управління виробництвом, освоєння основ менеджменту, маркетингу в сучасних умовах бізнесу.

Забезпеченість трудовими ресурсами ТОВ «Юнонагруп» в досліджуваному періоді за категоріями працівників представлена в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 - Забезпеченість трудовими ресурсами ТОВ «Юнонагруп» за 2019-2021 рр.

№	Найменування структурного підрозділу	2019 рік	2020 рік	Відх.	2021 рік	Відх.
1	Адміністрація	2	2	0	2	0
2	Бухгалтерія	7	11	4	9	-2
3	Відділ кадрів	3	6	3	5	-1
4	Юридичний відділ	5	7	2	8	1
5	Відділ збуту	18	25	7	22	-3
6	Відділ ЗЕД	7	11	4	9	-2
7	Відділ постачання	24	26	2	26	0
8	Виробничий відділ	37	44	7	42	-2
9	Відділ якості	6	6	0	6	0
10	Конструкторський відділ	12	14	2	14	0
11	Допоміжний персонал	4	4	0	4	0
	Разом	125	156	31	147	-9

Представлені дані свідчать, що чисельність персоналу ТОВ «Юнонагруп» значно коливалась, так у 2020 році відбулось значне розширення штату до 156 осіб, це відбулось у рамках розширення обсягів виробництва та збуту продукції. Було обрано стратегію збільшення експорту продукції та розширення країн її збуту.

У 2021 році відбулось скорочення штату працівників ТОВ «Юнонагруп»

до 147 осіб, тобто у 2021 році чисельність персоналу зменшилась на 9 осіб. Скорочення відбулось у відділі збуту та зовнішньоекономічної діяльності, також на 2 особи скоротилась чисельність відділу з виробництва продукції.

Проілюструємо отримані дані на рисунку 2.4.

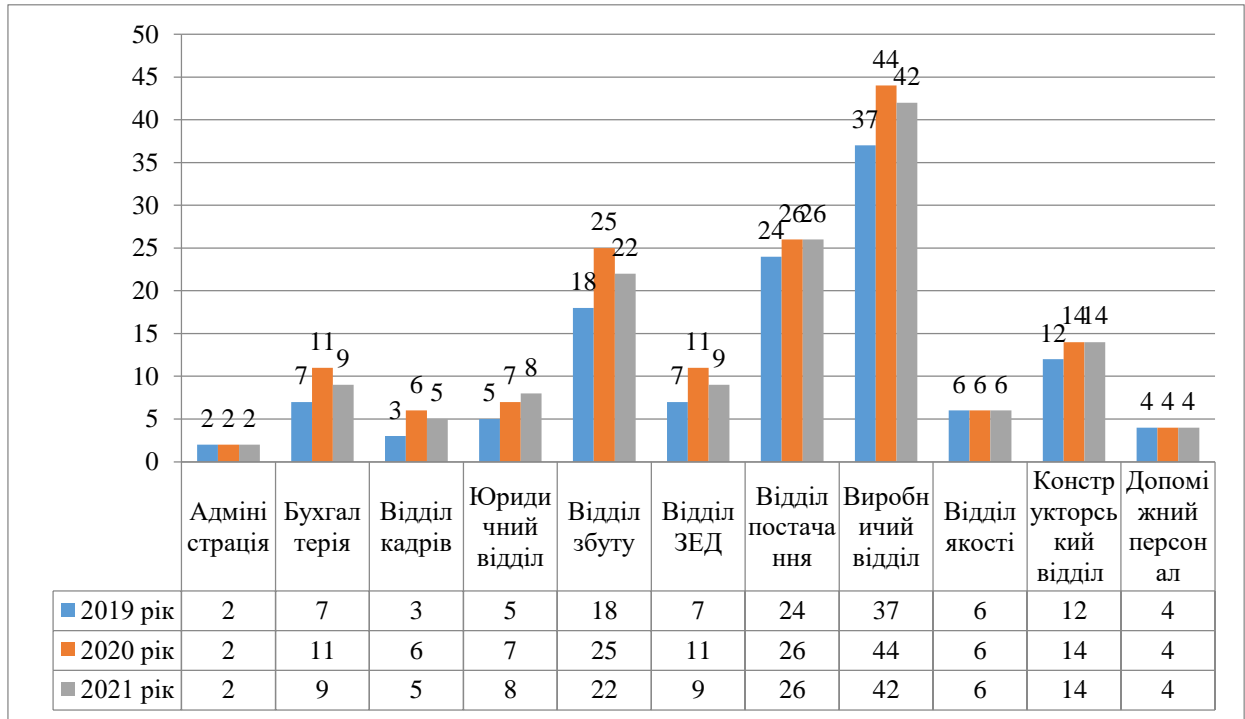


Рис. 2.4 - Забезпеченість трудовими ресурсами ТОВ «Юнонагруп» за 2019-2021 рр.

З рисунку 2.4 бачимо, що чисельність персоналу ТОВ «Юнонагруп» в різних підрозділах коливалась протягом аналізованого періоду. Слід додати, що найбільша чисельність персоналу була у виробничому відділі, до складу якого ще входить конструкторський відділ.

Проаналізуємо освітньо-кваліфікаційний рівень персоналу ТОВ «Юнонагруп» (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 - Аналіз освітньо-кваліфікаційного рівня персоналу ТОВ «Юнонагруп» у 2021 р.

№	Найменування структурного підрозділу	Кількість штатних одиниць	Освіта		
			Вища	незакінчена вища	Середня
	Адміністрація				

Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, послуг)	тис.грн.	236172	387697	391099	151525	164,16	3401,8	100,88
Чисельність персоналу	чол.	125	156	147	31	124,80	-9	94,23
Фонд оплати праці	тис.грн.	12174	16278	16338	4104	133,71	60	100,37
Середньорічна заробітна плата	тис.грн. /чол.	97,39	104,35	111,14	6,95	107,14	6,80	106,51
Середньомісячна заробітна плата	тис.грн. /чол.	8,12	8,70	9,26	0,58	107,14	0,57	106,51
Продуктивність праці	тис.грн. /чол.	1889,38	2485,24	2660,54	595,86	131,54	175,30	107,05
Частка витрат на заробітну плату у складі доходу підприємства	%	5,15	4,20	4,18	-0,96	81,45	-0,02	99,50

Представлені дані свідчать, що продуктивність праці ТОВ «Юнонагруп» значно перевищує середньорічну заробітну плату. Зазначені показники мали неоднозначну тенденцію, у 2020 році продуктивність праці значно зросла та склала 2485,24 тис.грн., проте у 2021 році цей показник зменшився та склав 2660,54 тис.грн.

Отже, важливим етапом аналізу ефективності використання персоналу підприємства є оцінювання рівня продуктивності праці та середньомісячної заробітної плати персоналу. Тому на основі наявних даних були зведені показники продуктивності праці та заробітної плати персоналу ТОВ «Юнонагруп». Одержані результати представлено на рисунку 2.5.

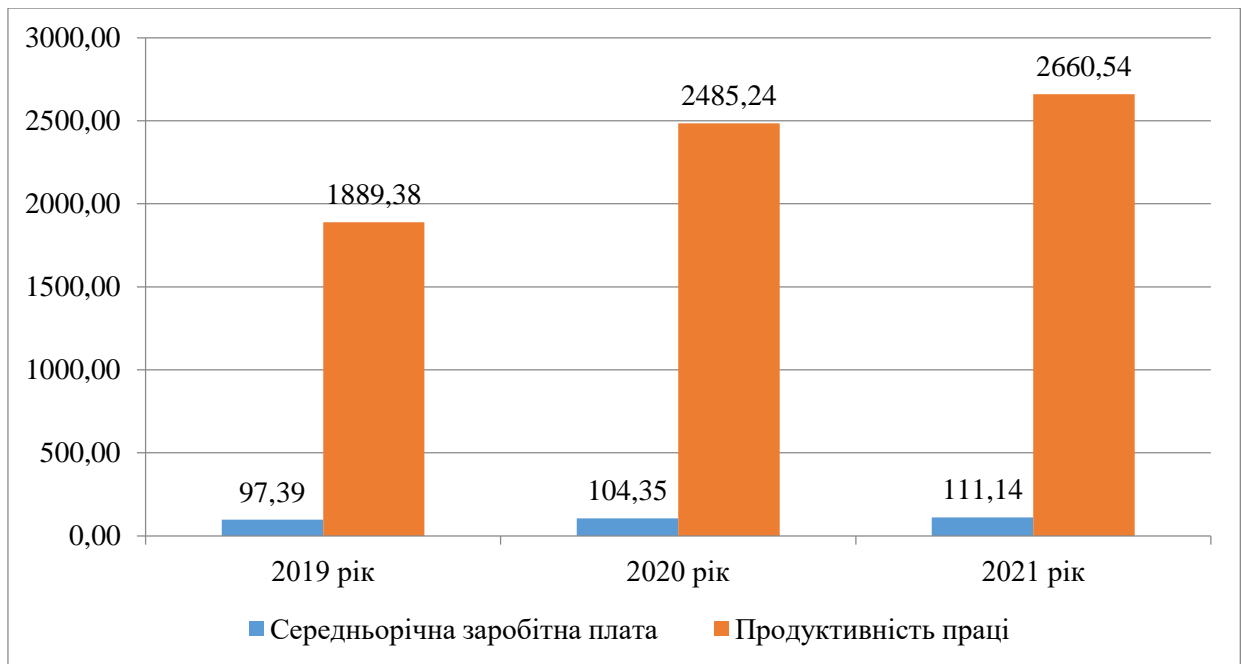


Рис. 2.5 - Співвідношення продуктивності праці та середньорічної заробітної плати ТОВ «Юнонагруп» за 2019-2021 рр.

Середньорічна заробітна плата постійно зростала та склала 111,14 тис.грн. у 2021 році, що в перерахунок на місяць складало 9,26 тис.грн.

Не менш важливим показником, представленим у таблиці 2.9, є зарплатоємкість, яка визначається як співвідношення фонду заробітної плати до чистого доходу (виручки) від реалізації продукції. Даний показник указує на те, що рівень його на підприємствах занижений і заробітна плата не забезпечує не тільки стимулюючої функції, а й відтворювальної.

Найвищий рівень зарплатоємкості продукції демонструє 2019 рік, який склав 5,15%.

Таким чином, ефективність використання персоналу ТОВ «Юнонагруп» достатньо висока та перевищує витрати на утримання працівників підприємства. Для ефективного управління персоналом на ТОВ «Юнонагруп» необхідне систематичне планування персоналу, грамотно організована організаційна структура, розробка цілеспрямованої програми управління, наявність достовірної інформації з зовнішнього середовища, постійний моніторинг потоків інформації та постійний контроль діяльності виконавців.

Для більш повної оцінки персоналу необхідно здійснити SWOT-аналіз управління персоналом на ТОВ «Юнонагруп». Матриця SWOT дає можливість звести результати проведених досліджень в єдину систему, встановити лінії зв'язку між силою та слабкістю, які властиві ТОВ «Юнонагруп», зовнішніми загрозами і можливостями.

Таблиця 2.10 - SWOT – аналіз управління персоналом на ТОВ «Юнонагруп»

<p style="text-align: center;"><u>Сильні сторони</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Якісне формування й ефективне використання кадрового потенціалу. 2. Впровадження активних методів пошуку персоналу. 3. Планомірна робота з управлінським персоналом. 4. Активізація діяльності по стабілізації трудового колективу. 5. Забезпечення професійного розвитку персоналу. 6. Освоєння науково – методичного забезпечення вдосконалення управління розвитком персоналу. 7. Висока кваліфікація персоналу. 	<p style="text-align: center;"><u>Слабкі сторони</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Застарілі нормативно – правові документи, які регламентують діяльність працівників всього підприємства 2. Відсутність відділу кадрів. 3. Застаріла мотивація праці, просуванні по службі, підвищення кваліфікації. 4. Не професійна робота з кадровим резервом. 5. Відсутність планування вдосконалення управління розвитком персоналу.
<p style="text-align: center;"><u>Можливості</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Удосконалення управління розвитком персоналу. 2. Впровадження новітніх технологій у вдосконалення управління розвитком персоналу. 3. Підвищення заробітної плати. 4. Залучення молодих спеціалістів для наукових розробок. 5. Залучення молодих спеціалістів для роботи із зарубіжними компаніями. 6. Переманювання спеціалістів конкурентів 	<p style="text-align: center;"><u>Загрози</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Переманювання спеціалістів конкурентами. 2. Відсутність ефективних тренінгів, що враховують специфіку діяльності підприємства. 3. Можливість опору частини персоналу нововведенням щодо вдосконалення управління розвитком персоналу.

Таким чином, отримані дані свідчать, про те, що управління персоналом на ТОВ «Юнонагруп» має як сильні так і слабкі сторони, які в подальшому повинні бути використані для удосконалення оцінки та мотивації персоналу підприємства.

Незважаючи на достатньо високий рівень організації кадрової роботи, на підприємстві існують недоліки. Усунення цих недоліків підвищить ефективність роботи кадрової служби та вдосконалив кадрову політику ТОВ «Юнонагруп». Отже ці проблеми доводять необхідність удосконалення системи управління розвитком персоналу:

1) управлінська стратегія не відповідає сучасним цілям розвитку підприємств, менеджери не можуть у повній мірі використовувати потенціал підлеглих;

2) розуміння ролі та місця управління розвитком персоналу в системі господарювання не відповідає дійсному обсягу і характеру поставлених завдань. Відсутня спадкоємність у роботі з управління персоналом (деякі існуючі форми застаріли, а нові, адекватні часу та ситуації, ще не знайдені);

3) недостатньо відпрацьована технологія впровадження у практику наукових розробок в області управління персоналом;

4) відсутня здатність задавати специфікації необхідних параметрів працівників; методи проведення аналізу робочих місць, визначення кваліфікаційних вимог до них та аналізу ринку праці і розрахунків ціни робочої сили є недосконалими;

5) існують проблеми, пов'язані з якістю професійно-кваліфікаційної підготовки та перепідготовки персоналу. Багато управлінців не вивчали у вищих навчальних закладах ринкові відносини, а українські спеціалісти нової формації в основному навчені на зарубіжних підручниках, які недостатньо адаптовані до національних умов господарювання і не розраховані на вітчизняний менталітет;

б) відсутність планування на підприємстві.

Удосконалення системи управління персоналом на ТОВ «Юнонагруп» повинне забезпечити ріст ефективності на основі постійного технічного і організаційного вдосконалення підприємства. У соціальному аспекті зміни в системі управління персоналом мають бути направлені на максимальне використання і розвиток здібностей співробітників підприємства, а також на

створення сприятливого психологічного клімату.

Економічні та соціальні цілі тісно взаємопов'язані, оскільки орієнтація на розвиток здібностей співробітників і створення сприятливої психологічної атмосфери є найважливішою умовою творчої діяльності, яка забезпечує технічний прогрес на ТОВ «Юнонагруп».

Вибір правильного шляху вдосконалення системи управління розвитком персоналу є одним із ключових факторів успіху в рішенні питань щодо управління персоналом, які стоять перед ТОВ «Юнонагруп». ТОВ «Юнонагруп» повинне постійно вдосконалювати систему управління персоналом, переглянути систему оцінки персоналу та його мотивації.

Таким чином, для створення механізму забезпечення ефективного управління персоналом ТОВ «Юнонагруп» необхідно враховувати дані, отримані в результаті проведеного аналізу, здійснити зовнішній стимуляційний вплив на активізацію персоналу через покращення факторно-критеріальних характеристик діяльності підприємства. Отже, найголовніше посилити внутрішні мотиви та стимули задоволення потреб працівників через ефективну систему мотиваційного механізму.

2.3 Напрямки підвищення ефективності управління персоналом на ТОВ «Юнонагруп»

Створення та підтримання стійких конкурентних переваг як національної економіки, загалом, так і конкретного підприємства, зокрема, можливе лише за умови ефективного формування та використання персоналу вітчизняних підприємств. Практика діяльності вітчизняних підприємств та організацій неодноразово підтверджує, що послідовне застосування перевірених принципів, ефективних методів залучення та використання людського капіталу дає змогу отримати належну віддачу від його використання, підвищити прибутковість підприємства/організації, рівень отримання ними певного соціально-економічного ефекту.

Удосконалення системи управління персоналом ТОВ «Юнонагруп» необхідно здійснювати у розрізі її суб'єктів, процесів та об'єктів. Воно полягає у проведенні комплексу заходів щодо переходу від існуючого стану до цільового:

– у розрізі суб'єктів системи управління персоналом (керівників різних рівнів) – необхідно реалізувати програми навчання керівників з метою підвищення у них рівня сформованості управлінських навиків. В ході реалізації програми можна проводити тематичні семінари і тренінги з формування управлінських навиків;

– у розрізі процесів системи управління персоналом (технологій управління персоналом) – необхідно здійснювати впровадження розроблених технологій з управління персоналом: документаційне забезпечення управління персоналом; забезпечення підприємства персоналом; організація праці; система оцінки персоналу; система атестації персоналу; система стимулювання (мотивації) та оплати праці; система навчання і розвитку персоналу; моніторинг та корекція соціально-психологічного клімату; робота з кадровим резервом;

– у розрізі об'єктів системи управління персоналом (персоналу підприємства) – необхідно реалізувати програми з підвищення рівня задоволеності працею, лояльності до підприємства, формування в них мотивів для досягнення цілей підприємства.

Всі роботи із вдосконалення елементів системи управління персоналом ТОВ «Юнонагруп» повинні проводитись у чіткому взаємозв'язку між собою.

Можна запропонувати такі рекомендації щодо вдосконалення управління персоналом на ТОВ «Юнонагруп»:

– створення гнучкої організаційної структури організації, ліквідація зайвих підрозділів, часткове звільнення співробітників за рахунок перерозподілу обов'язків;

– розробка та послідовна реалізація концепції антикризового управління персоналом;

- впровадження методів кадрового маркетингу, що дозволяє підвищити якість кадрової селекції у процесі наймання персоналу;
- щорічна атестація, аудит персоналу;
- модернізація культури управління;
- діагностика та аналіз кризових явищ в системі управління персоналом;
- систематичний перегляд положень про підрозділи, посадових інструкцій та інших регламентуючих діяльність персоналу документів з метою їх удосконалення;
- розробка системи заходів щодо заохочення робітників з урахуванням їх орієнтації та впливу на кінцеві показники роботи організації.

Проведений аналіз показав, що система управління персоналом на ТОВ «Юнонагруп» на достатньо високому рівні. Проте незважаючи на це під час управління персоналом ТОВ «Юнонагруп» стикається із певними проблемами, серед яких:

- проблема встановлення оптимальної інтенсивності праці;
- відсутність орієнтації на перспективу;
- перевантаження вищого керівництва;
- відсутність раціональних мотиваційних чинників;
- відсутність маркетингового відділу;
- неефективна робота відділу кадрів;
- відсутність заходів з підвищення кваліфікації персоналу;
- необхідність модернізації відділу збуту.

Усунення цих недоліків підвищить ефективність управління персоналом на ТОВ «Юнонагруп». Проблеми пропонуємо вирішувати такими шляхами:

- розробити і здійснити систему заходів для усунення шкідливих впливів монотонності, зниження виробничого стомлення працюючих;
- управління діловою кар'єрою – заходи, які здійснюються відділом кадрів щодо планування організації, мотивації та контролю службового зростання працівника, мають здійснюватися виходячи з його цілей, потреб, можливостей, здібностей і нахилів, а також цілей, потреб, можливостей і

соціально-економічних умов підприємства;

- перерозподіл прав і функцій, коректування й уточнення обов'язків всіх працівників;
- вдосконалення мотивації праці;
- підвищення кваліфікаційного рівня персоналу;
- реорганізація маркетингового відділу, відділу збуту, відділу кадрів підприємства.

Сучасні умови розвитку підприємства висувають об'єктивні вимоги – забезпечити усебічний розвиток працівника, підвищення рівня його професійної підготовки та культури. Згідно з цим і система управління персоналом підвищує вимоги до роботи з кожним окремим працівником на всіх рівнях управління ТОВ «Юнонагруп».

Для підвищення ефективності управління персоналом на ТОВ «Юнонагруп» виникає необхідність рішення комплексу організаційних проблем, які реалізуються у процесі нововведень в діяльність відділу кадрів. Нововведення у відділі кадрів найбільш доцільно здійснити у вигляді реорганізації діяльності цього важливого структурного підрозділу апарату управління усіх рівнів менеджменту ТОВ «Юнонагруп».

Орієнтація економіки на використання ефективних концепцій управління персоналом на основі соціально-економічних факторів докорінно змінює підходи до вирішення багатьох управлінських проблем і, насамперед, тих, які пов'язані з підвищенням ефективності праці персоналу.

Для підвищення ефективності управління персоналом на ТОВ «Юнонагруп» процес управління необхідно здійснювати на основі наступних етапів:

- планування управління персоналом;
- організація діяльності щодо управління персоналом;
- контроль діяльності щодо управління персоналом.

Здійснення процесів ефективного використання ресурсів на підприємстві вимагає впливу та участі здібних і навіть талановитих

менеджерів на початковому етапі, який вимагає подолання закономірного опору змінам, окремим бар'єрам психологічного несприйняття у сфері впровадження нових проектів та нетрадиційних для працівників заходів у сфері ресурсного менеджменту.

Система заходів, щодо ефективного управління персоналом на ТОВ «Юнонагруп» представлена на рисунку 2.6.

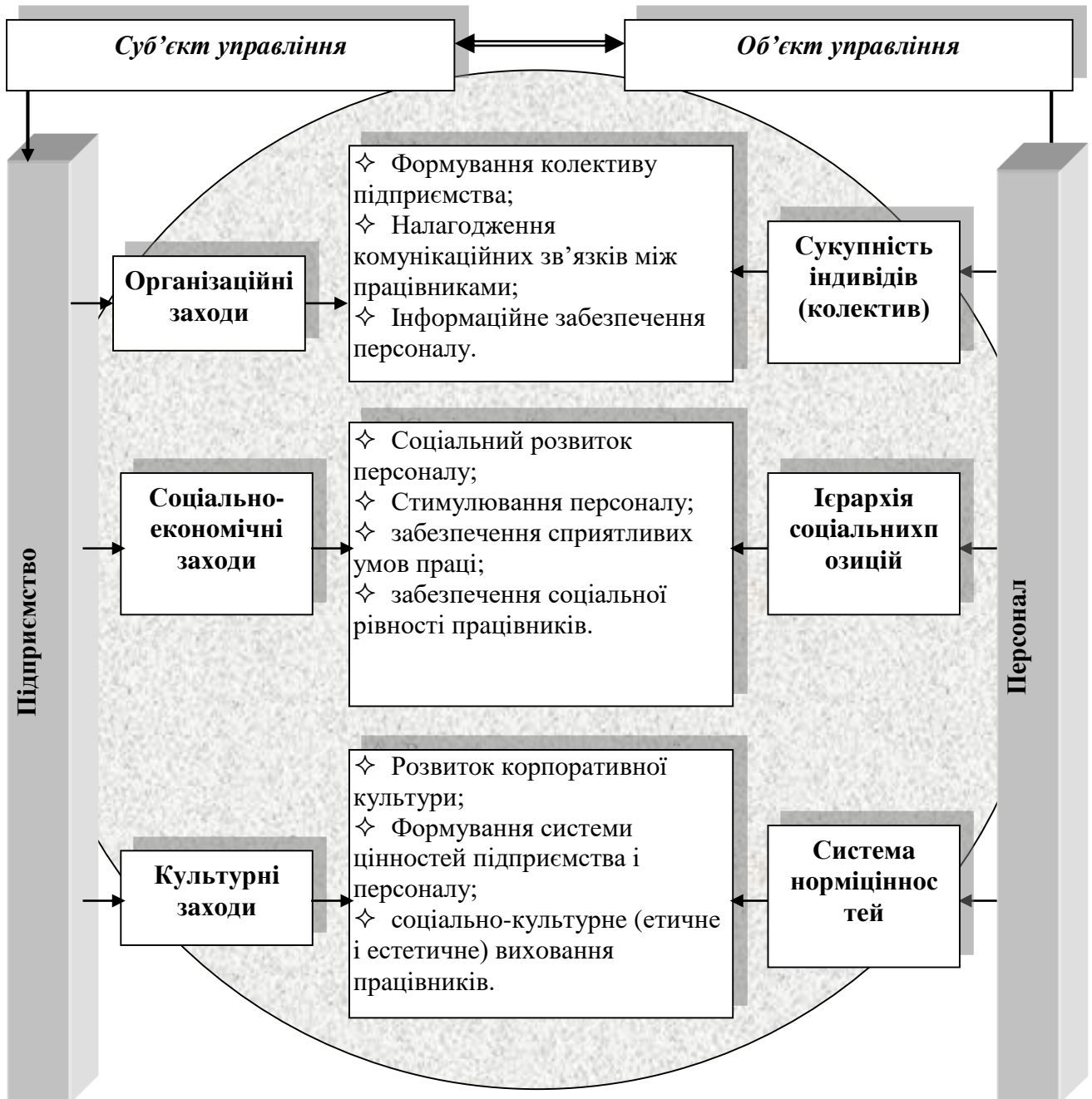


Рис. 2.6 - Система заходів, щодо ефективного управління персоналом на ТОВ «Юнонагруп»

Застосування концепції раціонального використання персоналу на ТОВ

«Юнонагруп» повинно передбачати реалізацію таких принципів:

– принцип корисності та раціонального розташування персоналу на їх робочих місцях згідно з освітніми, кваліфікаційними даними, а також соціально-психологічними особливостями;

– принцип врахування ринкових факторів передбачає залучення та використання персоналу згідно з кон'юнктурою товару “робоча сила” на ринку праці, реального попиту щодо їх використання на виробництві;

– принцип залучення персоналу згідно з урівноваженим рівнем обслуговування, тобто повне задоволення вимог споживачів продукції (послуг) термінами, надійністю, параметрами, якістю, дизайном, просуванням на ринок тощо;

– принцип мінімуму повних витрат, який передбачає економне та раціональне використання усіх витрат на управління та розвиток персоналу;

– принцип раціональності структури та мобільності персоналу;

– принцип перманентного удосконалення підвищення усебічного рівня розвитку персоналу;

– принцип ефективності витрат на управління персоналом (зокрема формування та розвиток персоналу), що відповідає забезпеченню субституціональності персоналу як товару “робоча сила” та забезпечує системну витратну оптимізацію.

Для вдосконалення системи управління персоналом на ТОВ «Евіта Компані» необхідно, зберігаючи та вдосконалюючи всі властиві позитивні функції відділу кадрів, здійснювати розвиток нових функцій та реорганізувати організаційну структуру цього відділу в дещо іншому напрямку. Процес розвитку нових функцій в діяльності відділу кадрів на ТОВ «Юнонагруп» призвів до необхідності введення нових вимог по формуванню, розподілу та раціональному використанню кадрового потенціалу підприємства.

Постійні зміни у мінливому ринковому середовищі, в якому функціонує ТОВ «Юнонагруп» призвели до необхідності перегляду заходів управління людськими ресурсам, що вимагає вдосконалення існуючої організаційної

структури відділу кадрів на ТОВ «Юнонагруп» шляхом інтеграції функцій по управлінню персоналом та його розвитком. Інновації в управлінні персоналом на ТОВ «Юнонагруп» будуть засновані на створенні нового відділу управління персоналом на підприємстві, який буде відповідати сучасним вимогам вдосконалення організаційної структури управління як головного чинника підвищення ефективності всього менеджменту на підприємстві.

Проведений аналіз показав, що на ТОВ «Юнонагруп» відділом кадрів не приділяється належна увага таким функціям роботи з персоналом, як:

- управління кар'єрою співробітників,
- регулювання соціально-трудоких відносин,
- аналіз ефективності роботи з персоналом,
- формування і розвиток корпоративної культури,
- відсутній повний комплект документів, які визначають порядок реалізації функцій з управління персоналом.

Отже, вважаємо доцільним створити на ТОВ «Юнонагруп» відділ управління персоналом, до функціональних обов'язків якого буде врахування цих недоліків, а також наступні зобов'язання:

- допомога підприємству в досягненні ним поставлених цілей та слідування відповідно до місії;
- ефективне використання майстерності і можливостей кожного працівниками;
- забезпечення підприємства висококваліфікованими і зацікавленими співробітниками;
- прагнення до найбільш повного задоволення співробітників своєю роботою, до їх самовираження;
- розвиток і підтримка на високому рівні якості життя працівників, що робить бажаною роботу на ТОВ «Юнонагруп»;
- підвищення іміджу працівників ТОВ «Юнонагруп»;
- допомога у збереженні позитивного морального клімату у колективі ТОВ «Юнонагруп»;

– управління рухом до взаємної вигоди окремих співробітників, груп, ТОВ «Юнонагруп» в цілому.

Ці завдання неможливо виконати при традиційному підході до роботи з управління персоналом, який був прийнятий на ТОВ «Юнонагруп» ще з часів заснування і за інерцією продовжує існувати і зараз.

Таким чином, для підвищення ефективності управління персоналом на ТОВ «Юнонагруп» необхідно створити єдину службу управління персоналом. Вдосконалена організаційна структура відділу управління персоналом представлена на рисунку 3.2.

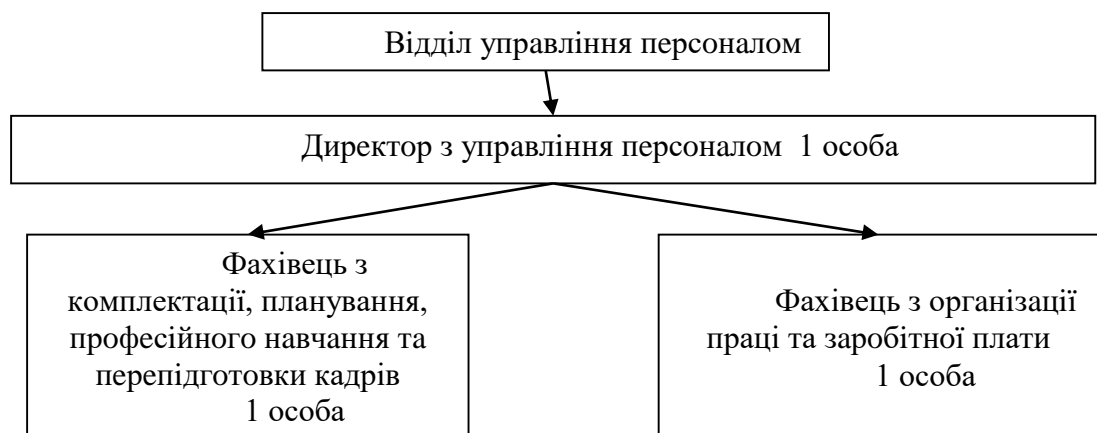


Рис.2.7 - Структура відділу управління персоналом, що пропонується на ТОВ «Юнонагруп»

Перетворення відділу кадрів на відділ управління персоналом здійснювався із збереженням чисельності попереднього відділу.

Так, фахівець з організації праці та заробітної плати, оцінивши ефективність роботи працівника щодо досягнення визначених (на початку контрольного періоду) цілей, визначає форму матеріального (встановлення розміру преміальних) і нематеріального (наприклад, публічне визнання досягнень) стимулювання робітника на майбутній період.

Фахівець з комплектації, планування, професійного навчання та перепідготовки кадрів на основі виявленої внаслідок оцінки потреби в до перепідготовці, розробляє програми навчання для конкретного співробітника, що допоможуть йому в майбутньому ефективніше працювати для досягнення

цілей компанії. Виконує адміністративні функції, складає і контролює плани кар'єрного зростання кожного працівника, проводить аналіз забезпеченості підприємства трудовими ресурсами.

Таким чином, розроблена структура підрозділу з управління персоналом дозволяє реалізувати не тільки доповнення функцій працівників відділу управління кадрами, а й повністю відокремити один напрям кадрової роботи від іншого, найняти спеціалістів за певним напрямом, що значно підвищить не лише систему управління персоналом на підприємстві, а ефективність всієї діяльності ТОВ «Юнонагруп» взагалі. В остаточному підсумку, зусилля співробітників цього підрозділу спрямовані на безумовне досягнення цілей компанії.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Таким чином, суть процесу управління персоналом визначена специфікою соціально-економічних відносин, обсягами виробництва, технологією та іншими факторами, що впливають на працівника. Ефективне управління персоналом вимагає врахування завдань підприємства на різних етапах її життєвого циклу та адаптації до визначеної кількості матеріальних, трудових і фінансових ресурсів. З цієї позиції управління персоналом можна інтерпретувати як спосіб досягнення рівноваги між цілями підприємства, окремих працівників та суспільства загалом.

Чисельність персоналу ТОВ «Юнонагруп» протягом досліджуваного періоду значно коливалась, так у 2020 році відбулось значне розширення штату до 156 осіб, це відбулось у рамках розширення обсягів виробництва та збуту продукції. Було обрано стратегію збільшення експорту продукції та розширення країн її збуту.

У 2021 році відбулось скорочення штату працівників ТОВ «Юнонагруп» до 147 осіб, тобто у 2021 році чисельність персоналу зменшилась на 9 осіб. Скорочення відбулось у відділі збуту та зовнішньоекономічної діяльності, також на 2 особи скоротилась чисельність відділу з виробництва продукції.

Продуктивність праці ТОВ «Юнонагруп» значно перевищує середньорічну заробітну плату. Зазначені показники мали неоднозначну тенденцію, у 2020 році продуктивність праці значно зросла та склала 2485,24 тис.грн., проте у 2021 році цей показник зменшився та склав 2660,54 тис.грн.

Середньорічна заробітна плата постійно зростала та склала 111,14 тис.грн. у 2021 році, що в перерахунок на місяць складало 9,26 тис.грн. Найвищий рівень зарплатоємкості продукції демонструє 2019 рік, який склав 5,15%.

Таким чином, ефективність використання персоналу ТОВ «Юнонагруп» достатньо висока та перевищує витрати на утримання працівників

підприємства. Для ефективного управління персоналом на ТОВ «Юнонагруп» необхідне систематичне планування персоналу, грамотно організована організаційна структура, розробка цілеспрямованої програми управління, наявність достовірної інформації з зовнішнього середовища, постійний моніторинг потоків інформації та постійний контроль діяльності виконавців.

Для підвищення ефективності управління персоналом на ТОВ «Юнонагруп» необхідно створити єдину службу управління персоналом. Розроблена структура підрозділу з управління персоналом дозволяє реалізувати не тільки доповнення функцій працівників відділу управління кадрами, а й повністю відокремити один напрям кадрової роботи від іншого, найняти спеціалістів за певним напрямом, що значно підвищить не лише систему управління персоналом на підприємстві, а ефективність всієї діяльності ТОВ «Юнонагруп» взагалі. В остаточному підсумку, зусилля співробітників цього підрозділу спрямовані на безумовне досягнення цілей компанії.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466с.
2. Грідін О.В. Управління персоналом: методичні вказівки для самостійного вивчення дисципліни. ДБТУ. Харків. 2022. 134 с.
3. Пшик-Ковальська О.О., Ковальський О.І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2022. № 2 (8). С. 88–93. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/dec/29509/220972maket-92-97.pdf>
4. Козенков Д.С., Крамаренко А.В., Вишневська М.К., Альошина Т.В. Стратегічне управління персоналом промислового підприємства : монографія. Дніпро : Поліграфцентр «Формат», 2022. 116 с.
5. Добрянська Н.А., Фоміна Н.М. Новітні теорії управління конкурентоспроможністю персоналу в умовах діджиталізації та COVID-19. Економіка: реалії часу. 2022. № 1 (59). С. 5–13. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2022/No1/5.pdf>
6. Бикова А.Л., Лобза А.В., Пильгун А.Р. Розроблення антикризової програми управління персоналом як стратегія подолання бізнес-проблем підприємства. Держава та регіони. 2022. № 1 (124). С. 67–71.
7. Кустріч Л.О., Кустріч В.І. Інновації в системі управління персоналом. Економіка та держава. 2022. № 4. С. 34–38.
8. Черненко Н.І. Штучний інтелект в управлінні персоналом. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2022. Вип. 12. С. 76–83.
9. Ведерніков М. Д., Базалійська Н. П. Інноваційні технології управління персоналом промислового підприємства. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2018. № 3 (102). С. 72–79.

10. Управління персоналом в умовах знаннєвої економіки : колективна монографія. О.І. Зайцева [та 15 інших] ; головний редактор Г.Г. Савіна ; Міністерство освіти і науки України, Херсонський національний технічний університет. Херсон : ФОП Вишемирський В. С., 2019. 129 с.

11. Войтко С. В., Мельниченко А. А. Лідерство та антикризовий менеджмент: підручник. Київ: Політехніка. КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 194 с.

12. Криворучко С.В. Оцінка результативності персоналу від звичайної до наукової. Вивчення та порівняльний аналіз детермінованих і стохастичних підходів. Київ : ЛАТ & К, 2020. 71 с.

13. Губик Ю. Ю., Беляєв С. С., Багунц О. С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. Економіка та суспільство. 2018. №17. С. 216–224.

14. Живко З.Б. Сучасні методи забезпечення надійності персоналу. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2019. 127 с.

15. Харитоненко С. В., Решетник Н. І. Об'єктивна зумовленість сучасних змін у системі управління персоналом. Науково- практичний журнал «Східна Європа: економіка, бізнес та управління». 2018. № 4(15). С.225-228

16. Управління персоналом. О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ. 2018. 404 с.

17. Продіус О. І. Теоретично-методичні основи управління персоналом транспортного підприємства. Причорноморські економічні студії. 2019. № 41. С. 116–120.

18. Яковенко І.В., Петряєв О.О. Інноваційні методи управління персоналом підприємства. Сучасні проблеми розвитку права та економіки в інноваційному суспільстві: зб. наук. праць за матеріалами Міжнар. наук.-практ. конф., Велико-Тирново, 20 березня 2020 р. Болгарія: Access Press, 2020. С. 257—262.

19. Волянська-Савчук Л.В., Мацишина М.В. Використання

інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. Економіка і організація управління. 2019. № 1 (33). С. 33—42.

20. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.

21. Карачина Н.П., Семцов В.М., Сметанюк О.А., Бальзан М.В. Стратегії та реалії інтегрування вітчизняних підприємств у міжнародне бізнессередовище. Вісник Хмельницького національного університету. 2021. №4. С. 193-198.

22. Сметанюк О. А., Вітюк А.В., Мукоїд Д.Д. Місце і значення сучасних персонал-технологій при побудові HR-бренду вітчизняних організацій Ефективна економіка. 2021. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8498>

23. Тимошик В. Ю. Компетентнісний підхід в оцінюванні трудових ресурсів підприємства. Галицький економічний вісник. Т. : ТНТУ, 2019. № 6. С. 155–163.

24. Захарченко Л.А., Топалова І.А., Захарченко Є.М. Людський потенціал як чинник соціально-економічного розвитку України: монографія. Міжрегіональна академія управління персоналом, Одеський інститут. Одеса : ІПРЕЕД НАНУ, 2019. 156 с.

25. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія. Міністерство освіти і науки України, Тернопільський національний економічний університет. Тернопіль : Економічна думка ТНЕУ, 2020. 211 с.

26. Криворучко С.В. Оцінка результативності персоналу від звичайної до наукової. Вивчення та порівняльний аналіз детермінованих і стохастичних підходів. Київ : ЛАТ & К, 2020. 71 с.

27. Балановська Т.І., Гоголя О.П., Драгнева Н.І., Драмарецька К.П., Троян А.В. Управління персоналом: навч. посібник. 2-ге вид. Київ: ЦП «КОМПРИНТ», 2018. 417 с.

28. Висоцький А.А. Малий бізнес. Велика гра. Київ: Visotsky Consulting,

2020. 221 с.

29. Кібанов А. Я. Кадрова політика і стратегія управління персоналом. М.: Государственный университет управления. 2019. 64 с.

30. Козирєва О. В., Овсієнко О. В. Організація праці менеджера: навч. посіб. Харків: Видавництво Іванченка І. С., 2019. 203 с.

31. Краснокутська Н.С., Нащекіна О.М., Замула О.В. та ін. Менеджмент: навчальний посібник. Харків : «Друкарня Мадрид», 2019. 231 с.

32. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. 3-те вид., випр. і доп. – К.: Т-во «Знання», КОО, 2018. 435 с.

33. Назарчук Т. В., Косіюк О. М. Менеджмент організацій: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 560 с.

34. Рульєв В. А., Гуткевич С. О. Менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 312 с.

35. Козирєва О. В., Глебова Н. В., Ковальова В. І. Навчальний посібник з дисципліни «Офісний менеджмент» : для здобувачів вищої освіти за спеціальністю «Менеджмент». Х.: Видавництво Іванченка, 2021. 274 с.

36. Козирєва О.В., Світлична К.С., Шуть О.Ю. Стратегічний менеджмент. Навчальний посібник. Х.: Вид-во НФаУ, 2020. 238 с.

37. Менеджмент персоналу : навчальний посібник / Укл. О.В. Безпалько, А.Д. Бергер, Т.М. Березянко, Ю.М. Гринюк, Д.Г. Грищенко, О.І. Драган, А.С. Зеніна-Біліченко, Л.М. Мазник, Л.І. Тертична, О.М. Соломка, О.А. Чигринець [За. заг. ред. О.І. Драган]. Київ : МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.

38. Язлюк Б. О., Вороніна В.Л., Гордієнко В.О. Кадрова політика підприємства: сутність та значення для потреб управління. Український журнал прикладної економіки. 2019. Т. 4. № 4. С. 191- 198. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2019_4_4_24.

39. Шаповал О. А., Іваній А.О., Гальченко А.О. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2018. Вип. 5. С. 149-151.

40. Поліщук І.І., В. В. Швед В.В. Управління персоналом : навч.- метод.

посіб. Вінниця : Твори, 2019. 283 с.