Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра економіки підприємства та виробничого менеджменту

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Особливості управління кадровим персоналом товариства з обмеженою відповідальністю «Барлінек Інвест»

Виконав студент 2-го курсу, групи МПОУ-21м
спеціальності 073 – «Менеджмент»
_____ Кособуцька А.О.
Керівник: к.т.н., доцент кафедри ЕПВМ
_____ Адлер О.О.
«14» 12 2022 р.
Опонент: к.е.н., доцент кафедри
фінансів та інноваційного менеджменту ВНТУ
_____ Ткачук Л.М.
«16» 12 2022 р.

Допущено до захисту
Завідувач кафедри ЕПВМ
к.е.н., проф. Лесько О.Й.
_____
Підпис
«14» 12 2022 р.

Вінниця ВНТУ – 2022 рік

Рівень вищої освіти ІІ-й (магістерський)
Галузь знань – 07 Управління і адміністрування
Спеціальність 073 – Менеджмент
Освітньо-професійна програма – Менеджмент підприємств, організацій і установ

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри ЕПВМ,
к.е.н., професор
_____ О.Й. Лесько
"01" 09 2022 року

З А В Д А Н Н Я
НА МАГІСТЕРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Кособуцькій Аліні Олександрівні
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Особливості управління кадровим персоналом товариства з обмеженою відповідальністю «Барлінек Інвест»»
керівник роботи доцент кафедри ЕПВМ, к. т. н., доцент Адлер Оксана Олександрівна,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом вищого навчального закладу від "14" 09 2022 року № 203
2. Строк подання студентом роботи 05.12.2022 р.
3. Вихідні дані до роботи *спеціальна економічна література, монографії, посібники, методична література, статистична звітність та статистичні щорічники, фінансова звітність ТОВ «Барлінек Інвест» та ін. джерела.*
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) *дослідити теоретичні основи ефективного кадрового персонал як основної складової успішного менеджменту на сучасному підприємстві; проаналізувати ефективність управління кадровим персоналом на товаристві з обмеженою відповідальністю «Барлінек Інвест»; розробити систему практичних рекомендацій з поліпшення системи управління кадровим персоналом на товаристві з обмеженою відповідальністю «Барлінек Інвест» та його організаційної структури.*
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) основні напрями управління кадровим персоналом сучасного підприємства; загальна схема типових процедур, пов'язаних із набором та відбором працівників на підприємстві; об'єкт кадрового менеджменту

підприємства; загальна структура забезпечення підприємства персоналом; Динаміка зміни основних економічних показників діяльності ТОВ «Барлінек Інвест» за період 2019-2021 рр.; динаміка зміни значень основних статей активу бухгалтерського балансу ТОВ «Барлінек Інвест» за період 2019-2021 рр.; показники рентабельності ТОВ «Барлінек Інвест» за період 2019-2021 рр.; показники чисельності персоналу ТОВ «Барлінек Інвест» за період 2019-2021 рр.; загальна структура управління ТОВ «Барлінек Інвест»; макет організаційної структури відділу маркетингу ТОВ «Барлінек Інвест» .

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Спеціальний	доц.кафедри ЕПВМ, к.т.н, доцент Адлер О.О.	01.09.2022	05.12.2022

7. Дата видачі завдання 01.09.2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської кваліфікаційної Роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітки
1.	Формування та затвердження теми магістерської кваліфікаційної роботи (МКР)	01.09.2022 р.	
2.	Виконання спеціальної частини МКР Перший рубіжний контроль МКР (1-й розділ МКР)	вересень-жовтень 2022 р.	
3.	Виконання спеціальної частини МКР Другий рубіжний контроль МКР (2-й розділ МКР)	жовтень 2022 р.	
4.	Виконання спеціальної частини МКР Третій рубіжний контроль МКР (3-й розділ МКР)	листопад 2022 р.	
	Нормоконтроль. Попередній захист МКР	14.12.2022	
	Рецензування МКР	17.12.2022	
	Захист МКР	20.12.2022 за графіком кафедри	

Студент _____ (підпис) Кособуцька А.О. (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ (підпис) Адлер О.О. (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Магістерська кваліфікаційна робота складається з 69 сторінок формату А4, на яких є 13 рисунків, 7 таблиць, список використаних джерел містить 47 найменувань.

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є розробка практичних рекомендацій з покращення системи управління кадровим персоналом на сучасному підприємстві.

У першому розділі роботи розглянуто поняття та важливість ефективного управління кадровим персоналом на сучасному підприємстві, основні визначення у сфері управління кадровим персоналом сучасного підприємства. Загальні стратегії кадрового менеджменту підприємства; проведено аналіз методик, методів та основних показників оцінки ефективності управління кадровим персоналом на сучасних підприємствах.

У другому розділі наведено загальну характеристику товариства з обмеженою відповідальністю «Барлінек Інвест» та аналіз його основних фінансово-господарських показників за період 2019-2021 років; проаналізовано основні показники ефективності управління кадровим персоналом на товаристві «Барлінек Інвест» за період 2019-2021 рр.; проведено аналіз загальної системи менеджменту товариства.

У третьому розділі здійснено обґрунтування вибору подальшої базової стратегії розвитку для товариства з обмеженою відповідальністю «Барлінек Інвест»; розроблено систему заходів спрямованих на удосконалення організаційної структури та покращення ефективності управління кадровим персоналом для товариства з обмеженою відповідальністю «Барлінек Інвест».

Ключові слова: кадровий персонал, менеджмент, управління, ефективність.

ABSTRACT

The master's qualification work consists of 69 pages of A4 format, on which there are 13 figures, 7 tables, the list of used sources contains 47 items.

The purpose of the master's thesis is to develop practical recommendations for improving the personnel management system at a modern enterprise.

In the first section of the work, the concept and importance of effective HR management at a modern enterprise, the main definitions in the field of HR management of a modern enterprise are considered. General strategies of personnel management of the enterprise; an analysis of methods, methods, and main indicators of evaluating the effectiveness of personnel management at modern enterprises was carried out.

The second section provides a general description of the limited liability company "Barlinek Invest" and an analysis of its main financial and economic indicators for the period 2019-2021; the main indicators of the effectiveness of human resources management at the company "Barlinek Invest" for the period 2019-2021 were analyzed; an analysis of the company's general management system was carried out.

In the third section, the justification of the choice of the further basic development strategy for the limited liability company "Barlinek Invest" is made; developed a system of measures aimed at improving the organizational structure and improving the efficiency of personnel management for the limited liability company "Barlinek Invest".

Keywords: personnel, management, management, efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП 5

РОЗДІЛ 1 ЕФЕКТИВНИЙ КАДРОВИЙ ПЕРСОНАЛ ЯК ОСНОВНА СКЛАДОВА УСПІШНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА СУЧАСНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ 8

1.1 Поняття та важливість ефективного управління кадровим персоналом на сучасному підприємстві 8

1.2 Основні визначення у сфері управління кадровим персоналом сучасного підприємства. Загальні стратегії кадрового менеджменту підприємства 17

1.3 Аналіз методик, методів та основних показників оцінки ефективності управління кадровим персоналом на сучасних підприємствах 25

1.4 Висновки до розділу 1 33

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПЕРСОНАЛОМ НА ТОВАРИСТВІ З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «БАРЛІНЕК ІНВЕСТ» 34

2.1 Загальна характеристика товариства з обмеженою відповідальністю «Барлінек Інвест» та аналіз його основних фінансово-господарських показників за період 2019-2021 років 34

2.2 Аналіз основних показників ефективності управління кадровим персоналом на товаристві з обмеженою відповідальністю «Барлінек Інвест» за період 2019-2021 рр. 43

2.3 Аналіз загальної системи менеджменту товариства з обмеженою відповідальністю «Барлінек Інвест» 50

2.4 Висновки до розділу 2 53

РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА СИСТЕМИ ПРАКТИЧНИХ РЕКОМЕНДАЦІЙ З ПОЛІПШЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПЕРСОНАЛОМ НА ТОВАРИСТВІ З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «БАРЛІНЕК ІНВЕСТ» ТА ЙОГО ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ 54

3.1 Обґрунтування вибору подальшої базової стратегії розвитку для товариства з обмеженою відповідальністю «Барлінек Інвест» 54

3.2 Розробка системи заходів спрямованих на удосконалення організаційної структури товариства з обмеженою відповідальністю «Барлінек Інвест» 58

3.3 Розробка системи заходів спрямованих на покращення ефективності управління кадровим персоналом для товариства з обмеженою відповідальністю «Барлінек Інвест» та економіко-математичне моделювання системи мотивації праці 61

3.4 Висновки до розділу 3 65

ВИСНОВКИ 66

СПСИСОК ЛІТЕРАТУРИ 67

ДОДАТКИ

ВСТУП

Основою сучасного управління є людський капітал, управлінські кадри. Якою б досконалою структурою не володіло підприємство, за відсутності відповідних висококваліфікованих кадрових менеджерів воно не може ефективно функціонувати. Тому одним з основ завдань управління підприємством є підбір кадрів, управління ними.

Ефективне управління кадровим персоналом в ринкових умовах є складним і багатогранним, а його вивчення і ефективне використання – одна з найважливіших складових успішного управління підприємством. Метою управління кадровим персоналом будь-якого підприємства є вміння працювати з працівниками, коректно їх підбирати та оцінювати, сприяти їх зацікавленості в підвищенні ефективності рівня своєї праці. Тому дослідження ефективності кадрового менеджменту підприємства є актуальною задачею.

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є розробка практичних рекомендацій з покращення системи управління кадровим персоналом на сучасному підприємстві.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити ряд завдань:

- проаналізувати поняття та основні визначення у сфері управління кадровим персоналом сучасного підприємства;

- провести аналіз методик, методів та основних показників оцінки ефективності управління кадровим персоналом на сучасних підприємствах;

- подати загальну характеристику товариства з обмеженою відповідальністю «Барлінек Інвест» та аналіз його основних фінансово-господарських показників за період 2019-2021 років;

- здійснити аналіз основних показників ефективності управління кадровим персоналом на товаристві з обмеженою відповідальністю «Барлінек Інвест» за період 2019-2021 рр.;

- проаналізувати загальну систему менеджменту товариства з

обмеженою відповідальністю «Барлінек Інвест»;

- обґрунтувати вибір подальшої базової стратегії розвитку для товариства з обмеженою відповідальністю «Барлінек Інвест»;

- розробити систему заходів спрямованих на удосконалення організаційної структури товариства з обмеженою відповідальністю «Барлінек Інвест»;

- розробити систему заходів спрямованих на покращення ефективності управління кадровим персоналом для товариства з обмеженою відповідальністю «Барлінек Інвест» та економіко-математичне моделювання системи мотивації праці.

Об’єктом дослідження є розробка практичних рекомендацій з підвищення ефективності управління кадровим персоналом підприємства.

Предметом дослідження є підвищення ефективності системи управління кадровим персоналом товариства з обмеженою відповідальністю «Барлінек Інвест».

Під час досліджень в даній магістерській роботі використано методи економічних досліджень як метод індукції, діалектики, методи кількісного і якісного аналізу, метод порівняння, метод статистики, економічного моделювання, методи абсолютних та відносних різниць, прийоми детермінованого факторного аналізу, графічні методи та інші.

Інформаційною базою для проведених в даній магістерській кваліфікаційній роботі є статут підприємства, фінансова звітність підприємства: “Баланс”, “Звіт про фінансові результати”, “Звіт про рух грошових коштів”, статті та результати науково-дослідних робіт опублікованих у засобах масової інформації, посібники та статистична інформація за темою дослідження.

Наукова новизна проведених досліджень полягає у тому, що:

- дістали подальшого розвитку теоретичні дослідження ефективності управління кадровим персоналом підприємства;

- запропоновано вдосконалену систему управління ТОВ «Барлінек Інвест» із врахуванням практичних рекомендацій спрямованих на покращення системи управління кадровим персоналом.

Практична цінність отриманих результатів полягає у розробці системи практичних рекомендацій з підвищення ефективності управління кадровим персоналом для товариства з обмеженою відповідальністю «Барлінек Інвест».

Апробація результатів дослідження – результати дослідження опубліковано у матеріалах тез на конференції [1] – Адлер О. О., Кособуцька А. Аналіз системи управління кадровим персоналом сучасного підприємства / Матеріали LII Науково-технічна конференція підрозділів Вінницького національного технічного університету (2023). URL: https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2023/paper/viewFile/16820/14018.

Магістерська кваліфікаційна робота виконана згідно методичних рекомендацій затверджених кафедрою ЕПВМ [2, 3].

РОЗДІЛ 1 ЕФЕКТИВНИЙ КАДРОВИЙ ПЕРСОНАЛ ЯК ОСНОВНА СКЛАДОВА УСПІШНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА СУЧАСНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Поняття та важливість ефективного управління кадровим персоналом на сучасному підприємстві

Основою сучасного управління є людський капітал, управлінські кадри. Якою б досконалою структурою не володіло підприємство, за відсутності відповідних висококваліфікованих кадрових менеджерів воно не може ефективно функціонувати. Тому одним з основ завдань управління підприємством є підбір кадрів, управління ними.

Управління кадровим персоналом – це всі управлінські заходи, що прямо впливають на працівників, котрі зайняті на підприємстві. Також необхідно врахувати наступне [4]:

1) рівень впливу макросередовища на діяльність підприємства, таких факторів як ринковий устрій, дії постачальників сировини і конкурентів, законодавство, ринок праці, науково-технічний процес, політична стабільність;

2) рівень впливу мікросередовища на діяльність підприємства, таких його факторів як мета, завдання, організація, технологічність, організаційна культура, кадри та ресурси, мотивація до праці;

3) взаємозалежність факторів мікро- і макросередовища.

Найбільш ефективне використання кадрового персоналу на підприємстві вважається одним з найважливіших факторів успіху в будь-якій сфері господарювання. Свіжі ідеї, технології та обладнання, найсприятливіші умови праці не дозволяють досягти стійкої ефективності в роботі без гарно підготовленого, навченого і згуртованого кадрового персоналу. Ефективне управління кадровим персоналом сприяє формуванню середовища, в якому використовується трудовий потенціал, розкриваються здібності; працівники

отримують задоволення від виконуваної роботи і суспільного визнання їхніх досягнень.

Метою управління кадровим персоналом будь-якого підприємства є вміння працювати з працівниками, коректно їх підбирати та оцінювати, сприяти їх зацікавленості в підвищенні ефективності рівня своєї праці [5, 6].

За сучасних умов найбільш важливими функціями служби кадрового потенціалу підприємства є впровадження ефективної кадрової політики, розвиток працівників, підбір кадрів, створення умов їх адаптації, організація ефективної системи оплати праці, оцінювання та призначення кадрів, організація навчання та підвищення рівня їхньої кваліфікації, вирішення соціальних та правових проблем, контроль за трудовою дисципліною, забезпечення умов для збереження здоров'я та безпеки працівників.

Розміри і масштаби діяльності підприємства сприяють побудові відповідної структури кадрової служби: від організації відділу кадрів до підбору фахівця з набору кадрів або виконання роботи з кадрами самим керівником. Проте, дотримання принципів управління кадровим персоналом підприємства та розв’язання його завдань залишається типовим.

Структурно-логічна схема управління кадровим персоналом підприємства подана на рис. 1.1 [7].

Підвищення фактору соціальної складової виробничого процесу сприяє появі у сфері управлінської праці такої професії як менеджер з кадрів, тобто професійного управлінця, висококваліфікованого фахівця, що знається на роботі з кадровим персоналом.

Сучасні умови господарювання створюють відповідні вимоги до такого управлінця. Він повинен бути цілеспрямованим, далекоглядним, комунікабельним, здатним аналізувати та вирішувати комплексні завдання, синтезувати вирішення за умов невизначеності і обмеженої інформації, бути творчим, компетентним та мати організаторські здібності. Такий менеджер із кадрового персоналу повинен мати достатньо глибокі знання щодо техніки і

технології відповідного виробництва, вміти організувати та мотивувати працю персоналу, знати трудове законодавство, володіти знаннями психології і соціології праці та менеджменту, знатися на організації сучасного діловодства.

Рисунок 1.1 – Основні напрями управління кадровим персоналом сучасного підприємства [7]

Йому необхідні ґрунтовні знання навики комунікації з людьми, проведення різних випробовувань, вміння використовувати інформаційно-обчислювальної технології. Управлінець з кадрів є головним уособленням і відображенням підприємницької культури відповідного підприємства [8, 9].

Хиби в роботі менеджера із кадрового персоналу, які можуть бути допущені призведуть до неузгодженості дій працівників з діями навколишніх суб'єктів виробничого процесу, навантаження працівників занадто великими об'ємами роботи, стати причиною формального підкорення та виконання роботи, проявам безпідставної самостійності, видання чужих досягнень за свої, виснаження працівників, необґрунтованої конкуренції між працівниками.

Також неефективна і невчасна увага до проблем управління кадровим персоналом підприємства може призвести до виникнення в колективі проблем, прагнення до непідтвердженого успіху, перенесення особистих проблем на працю, підміни роботи створенням власного іміджу, нерішучості, суперництва, побоюванням переходу від повсякденної праці до вирішення важливих завдань та навпаки.

Тому вивчення, аналіз та розробка обґрунтованих завдань управління кадровим персоналом сучасного підприємства, а саме: планування основних напрямків забезпечення кадровим персоналом, підбір, управління, навчання і підготовка кадрового персоналу є дуже актуальними питаннями, які заслуговують вивчення та ґрунтовних досліджень.

Аналіз праць великої кількості дослідників та вчених-економістів: Травіна В.В., Годящева М.О., Дякова О.П., Гурбика Ю.Ю. та Маланчій М.О., зокрема [10, 11, 12, 13, 14] можна дійти висновку, що оцінку ефективності управління кадровим персоналом підприємства не можна здійснити без визначення основних принципів менеджменту кадрового персоналу та дослідження цілісного управлінського процесу управління персоналом.

Аналіз праць Бовкун О.А. [15] та Громко Л.С. [16] дав змогу з'ясувати,

що основними принципами ефективного управління кадровим персоналом є:

- врахування вимог законодавства про працю – сьогодні часто стикаємося із випадками порушення цього положення, особливо в умовах приватного підприємництва, що проявляється скороченням термінів відпусток працівників, порушенням прав вагітних та жінок, які мають малолітніх дітей, а також за умов реструктуризації підприємств, скорочення штату працівників, під час встановлення розміру і форми оплати праці, внесення записів до трудової книжки працівника;

- забезпечення умов створення сталого кадрового складу і мінімізація процесів із плинності кадрів. Варто звернути увагу на те, що керівники, навіть за нагоди відсутності проблеми заміни звільнених новими працівниками, повинні уникати підвищення плинності кадрів на підприємстві або окремих його відділах, а виявляти та аналізувати причини таких процесів аби досягти стабільної роботи і створити позитивний імідж на ринку праці;

- безперервний моніторинг поточної та перспективної необхідності підприємства в кадровому персоналі;

- дотримання балансу зацікавленості підприємства та його кадрового персоналу;

- залучення до активної співпраці під час впровадження кадрової політики усіх заінтересованих сторін, в тому числі профспілок;

- максимальна турбота про кожного окремого працівника, повага його прав та свобод.

Як вже зазначалось, необхідно також розуміти, що кадровий менеджмент є багатоетапним і досить складним процесом, що складається з декількох взаємозв'язаних етапів [17]:

- створення потужної системи роботи з кадровим персоналом на підприємстві та механізму керування нею: підбір та навчання кваліфікованих працівників і управлінців, розробка і формування ефективної структури служби кадрового персоналу;

- створення кадрової політики відповідного підприємства, забезпечення основних принципів та методів стратегічного й оперативного кадрового менеджменту;

- планування й застосування всіх існуючих джерел задоволення потреби в висококваліфікованих кадрах, розробка методів професійного тестування;

- адаптація й навчання: адаптація прийнятих працівників на підприємстві, розробка та здійснення програм з професійного навчання та заходів із підвищення кваліфікації. До речі, адаптація є найголовнішим етапом і для працівника, і для підприємства, включає виробничі і соціальні складові, сприяє професійному зростанню працівника, формуванню взаємин із колегами;

- оцінювання працівників і результатів їхньої професійної діяльності: створення запасу потенційних кандидатів на усі посади, розробка методик оцінювання і доведення їх до кадрового персоналу, проведення регулярного тестування. Слід зазначити, що з метою об'єктивного оцінювання кадрового персоналу на підприємстві мають бути розроблені відповідні стандарти, форми, встановлені допущені відхилення;

- менеджмент ділової кар'єри: розробка і реалізація програм, що направлені на розвиток особистісних здібностей та підвищення ефективності роботи менеджерів та фахівців;

- менеджмент дисципліни і плинності кадрового персоналу: розробка структури оплати праці і системи пільг; програм внутрішньої мобільності, алгоритму прийому і звільнення працівників;

- організація кадрового діловодства на базі застосування електронно-обчислювальної техніки.

Процес набору та відбору кадрів є досить складним та багаторівневим. Загальну схему типових процедур, пов’язаних із набором та відбором працівників на підприємстві подано на рисунку 1.2 [18].

Сьогодні ґрунтована увага повинна приділятись заходам пов’язаним із плануванням та реалізацією кадрового менеджменту, які будуть сприяти підвищенню ефективності управління кадровим персоналом підприємства.

За Дороніною О.А. [19] та Моховою Ю.Л. [20] основними принципами забезпечення ефективного кадрового менеджменту є:

- збільшення зацікавленості співробітників в роботі шляхом їх мотивації;

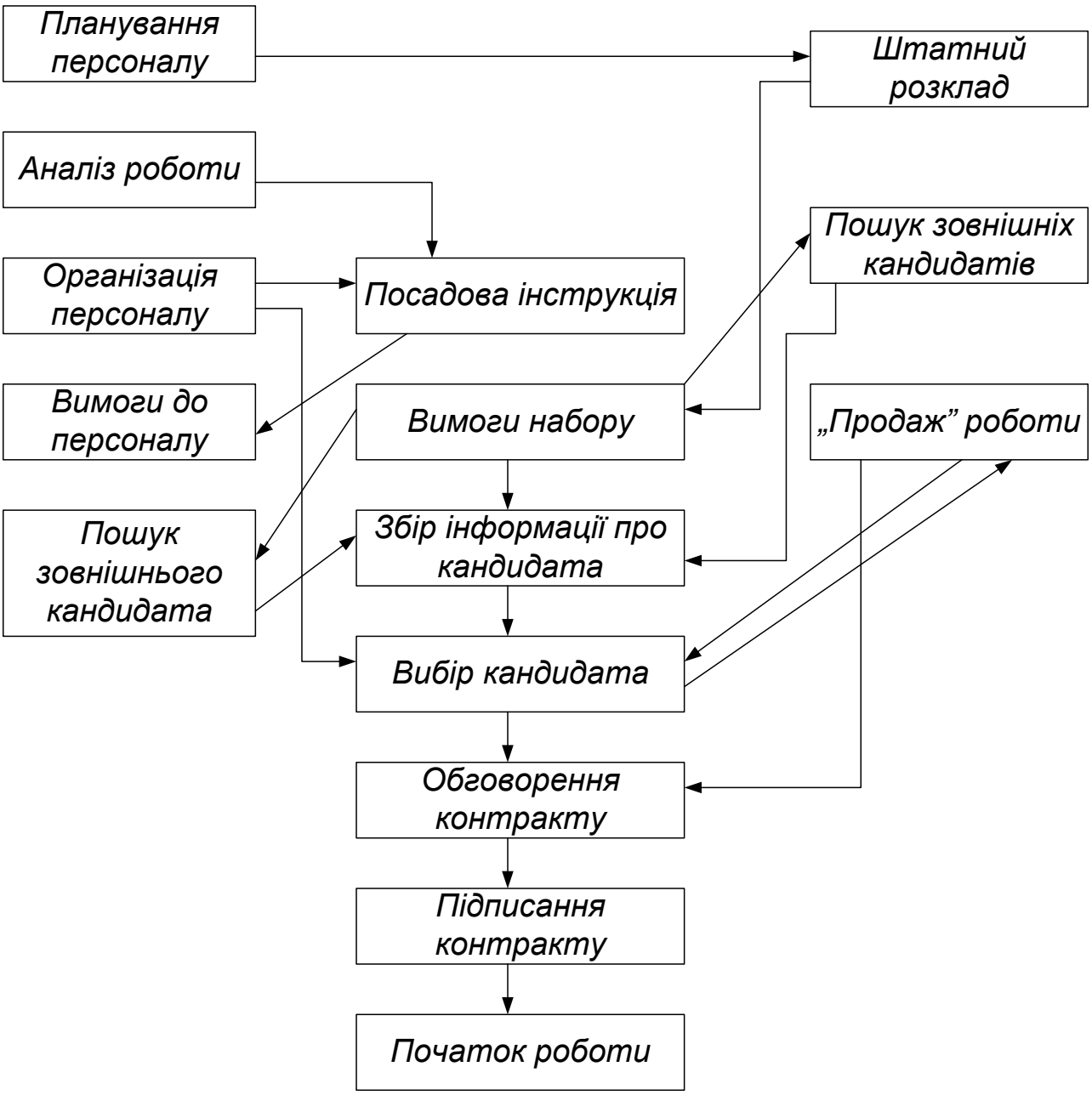


Рисунок 1.2 – Загальна схема типових процедур, пов’язаних із набором та відбором працівників на підприємстві [18]

- досягнення ефективнішого взаєморозуміння між менеджерами різних рівнів і підлеглими шляхом співбесід, спостереження, обговорення;

- підвищення у працівників задоволеності від праці, з'ясування перешкод в роботі і пошук шляхів їх усунення;

- оприлюднення працівникам оцінок їх праці;

- генерації професійних сил, а за необхідності поліпшення і перепідготовка;

- встановлення реального і досяжного рівня цілей на найближче майбутнє;

- аналіз можливих варіантів кадрових ротацій усередині підприємства.

Проте, аналіз теоретичних досліджень присвячених проблемам класифікації принципів і функцій кадрового менеджменту показав, що одного методологічного підходу встановлення принципів ефективного кадрового менеджменту не існує.

Наприклад, за Борецькою Н.П. [21] до принципів кадрового менеджменту відносяться підбір кадрів відповідно до вимог конкретного робочого місця. Крім того Борецька Н.П., досліджуючи принципи управління в загальному, показала, що принцип – це правило управління, яке є основним, відповідно до якого проводиться діяльність, досягається відповідний успіх, розв'язуються проблеми на основі методологічної ідентифікації [21].

Такий підхід має відповідне обґрунтування з точки зору створення принципів кадрового менеджменту, оскільки функції кадрового менеджменту перш за все передбачають відповідні види робіт, які зумовлюють процес об'єднання управління кадровим персоналом.

На думку Олійник А.С. [22] в умовах господарювання за ринкової економіки основними функціями кадрової системи є:

- організаційне і методичне забезпечення самоорганізації, демократичних форм підбору і схвалення кандидатур на керівні посади, організація конкурсів

на заміщення вільних посад, аналіз громадської думки щодо діяльності менеджерів;

- прогнозування, аналіз наявної і майбутньої потреби в працівниках і джерел її забезпечення, уточнення потреби в підготовці працівників напряму з навчальними закладами, розробка і реалізація заходів з утворення трудового колективу;

- аналіз, планування і обслуговування професійного, кваліфікаційного зростання працівників, процесів їх вивільнення і перерозподілу;

- організаційно-методична організація професійного, економічного навчання, навчання і підготовки кадрів, планування цих заходів з урахуванням потреб підприємства, направлення працівників в різні навчальні заклади і на стажування на передових підприємствах, підготовка менеджерів первинної ланки сучасним методам і формам роботи з кадровим персоналом;

- освоєння професійних, ділових і етичних здібностей працівників на основі тестування, широкого застосування психологічних і соціальних аналізів, розробка рекомендацій з раціонального використання працівників відповідно до їх особистісних якостей;

- забезпечення роботи з професійної орієнтації молодих працівників, адаптація їх на підприємствах, розвиток керівництва, вивчення причин плинності кадрів, динаміки кількісної зміни колективу, розробка заходів з стабілізації і покращення його соціальної і демографічної структури;

- створення ефективного використання всіх форм матеріального і морального мотивування працівників відповідно до результатів їх праці і з врахуванням суспільної думки, вивчення впливу мотиваторів на підвищення трудової і соціальної активності працівників, поліпшення морально-психологічного клімату в колективі.

На мою думку, за результатами опрацьованого та проаналізованого обсягу літературних джерел, можна зробити висновок, що серед усіх запропонованих авторами систем принципів ефективного кадрового

менеджменту підприємства існує два базові напрямки покращення ефективності кадрового менеджменту, на які варто звернути особливу увагу:

1) Впровадження потужної мотиваційної та заохочувальної системи на підприємстві (винагорода за виконану працівником роботу – заробітна плата і різні премії як форми матеріального заохочення). Зрозуміло, що фінансові можливості підприємства є обмежені, тому можна застосовувати різні види нематеріальних стимулювань.

2) Робота з кадровим персоналом, що передбачає навчання і підвищення кваліфікації, що випливає з таких причин: праця, яка постійно змінюється; структурні зміни в економіці; потреба у фахівцях з новими навиками, яких 10 років тому ще не було.

Зрозуміло, що згадані напрямки, як правило призводять до певних матеріальних витрат, проте, вони, як правило, є обґрунтованими і приносять свої результати, а вірна організація кадрового менеджменту має суттєве значення для підприємства. Адже саме у кадрових службах працівники укладають трудовий договір, стикаються з правилами внутрішнього розпорядку, вимогами до праці, побуту, відпочинку, професійного зростання.

Кадрова служба є віддзеркаленням підприємства.

Управління кадровим персоналом набуває вагомого значення оскільки дозволяє організувати і узагальнити цілий ряд питань адаптації працівника до зовнішніх умов, врахування особистісних якостей у системі кадрового менеджменту підприємства.

Таким чином, управління кадровим персоналом в ринкових умовах господарювання є складним і багатогранним процесом, а його дослідження і ефективне використання – одна з найважливіших складових успішного управління сучасним підприємством.

1.2 Основні визначення у сфері управління кадровим персоналом сучасного підприємства. Загальні стратегії кадрового менеджменту підприємства

Одними з базових понять у сфері управління кадровим персоналом є поняття людських ресурсів та персоналу безпосередньо.

Людські ресурси є специфічним і основним видом економічних ресурсів підприємства. Особливість людських ресурсів в порівнянні з іншими факторами економічного розвитку полягає в тому, що працівники не лише створюють, а й використовують матеріальні та духовні цінності; також різноплановість життя не вичерпується тільки працею, а тому, з метою ефективного використання людської праці, потрібно завжди брати до уваги потреби працівника як особистості; також науково-технічний прогрес і гуманізація життя в суспільстві достатньо збільшують економічну роль знань, моральних якостей, інтелектуального потенціалу та інших індивідуальних якостей працівників, які накопичуються роками та поколіннями, а розкриваються працівником лише за сприятливих умов.

Трудові ресурси – це частка людей, які мають необхідний фізичний стан, здоров'я, освіту, культуру, навики, кваліфікацію і що володіють професійними знаннями для роботи [23].

Робоча сила – це спільна здатність працівника до продуктивної праці, її використання пов'язане з виробництвом різних благ [24].

Персонал – це базовий штатний склад працівників підприємства, які мають відповідну кваліфікацію і виконують різноманітні виробничо-господарські процедури. Він характеризується кількісними та якісним складом, що змінюється в часі [24, 25].

Співвідношення між відповідними групами працівників підприємства формує структуру персоналу.

В залежності від ознак, закладених в основу класифікації персоналу, існують різні види структури – соціальна, професійна, кваліфікаційна, статева, вікова, відповідно до стажу роботи.

Професія і кваліфікація – базові якісні ознаки особистісної робочої сили. Професійна та кваліфікаційна структура є основними якісними ознаками персоналу сучасного підприємства [26].

Професійна структура – це частки груп працівників відповідних професій у загальній кількості штатних працівників, показані у відсотках. Зміни професійної структури працівників підприємства відбуваються під впливом змін характеру і змісту праці під впливом науково-технічного прогресу, який сприяє появі нових і відмирання старих професій, реорганізації і зміни функціонального змісту робочих операцій [26].

Кваліфікаційна структура – це відсоткове співвідношення груп працівників відповідних рівнів кваліфікації в загальній чисельності штатного персоналу. Зміни кваліфікаційної структури відбуваються під впливом якісних змін в трудовому потенціалі підприємства та відображають насамперед зміни в особистісних характеристиках робочої сили [27].

В основному кваліфікаційну структуру визначають окремо для відповідних категорій штатного персоналу, оскільки їм відповідають різні кваліфікаційні ознаки. Наприклад, кваліфікаційна структура працівників сучасного підприємства визначається відсотковими частками груп працівників різних розрядів у загальній кількості працівників; кваліфікаційна структура наукової організації – частками спеціалістів, які мають наукові ступені кандидатів та докторів наук.

Вікова класифікація персоналу характеризується відсотком працівників відповідного віку в їх загальній чисельності.

Соціальна структура персоналу підприємства – це відсоткове співвідношення між відповідними категоріями працівників, які різняться характером функцій роботи. Згідно з Державним класифікатором професій

кадровий персонал поділяється на п’ять категорій – керівники, професіонали, фахівці, технічні службовці, робітники [27].

Керівники виконують функції загального менеджменту. Умовно їх поділяють на три рівні: вищий – генеральний директор, директор; середній – начальники цеху, відділу, центру тощо, і первинний – начальник лабораторії, борю, змін тощо. До керівників відносять також головних спеціалістів, а також заступників всіх працівників [26].

Професіонали розв’язують питання, які стосуються створення і впровадження у виробничий процес нових знань у вигляді теоретичних та прикладних розробок. Також розробляють варіанти розв’язання окремих виробничих і менеджерських проблем, кінцеве розв’язання яких входить до обов’язків керівників. На підприємстві це інженери, економісти, юристи.

Професійні задачі фахівців є виконанням спеціальних робіт, пов’язаних із використанням положень і впровадженням методів відповідних наук (бухгалтери, касири, техніки з виробництва, фахівці в галузі ЕОМ, інспектори з кадрів). Праця фахівців також пов’язана з аналізуванням та обробкою інформації і забезпечується кваліфікацією молодого спеціаліста, бакалавра, а на деяких роботах інколи і спеціаліста [27].

Технічні службовці виконують підготовку й опрацювання документів, завдання обліку, контролю, господарського обслуговування, припрацьовуючи при цьому чітко регламентовану суто технічну роботу. Налагоджена робота технічних службовців вивільнює робочий час спеціалістів та керівників, сприяє кращому використанню кваліфікаційного потенціалу персоналу.

Робітники безпосередньо створюють продукцію підприємства або надають послуги різного характеру, управляють обладнанням, ремонтують, налагоджують і обслуговують виробничий процес.

Основні робітники безпосередньо беруть участь у виробничому процесі, сприяючи переробці сировини та матеріалів в готову продукцію.

Допоміжні робітники обслуговують устаткування та робочі місця і в

основному, та в допоміжному виробництвах.

Кадровий персонал – це соціально-економічна категорія, яка характеризує людські ресурси сучасного підприємства. Поняття «кадровий персонал» містить постійний (штатний) склад працівників, тобто працездатних людей, що полягають в трудових стосунках з різними підприємствами [27].

Таким чином, усі ці поняття – «людські ресурси», «трудові ресурси», «робоча сила», «кадровий персонал» формують об’єкт кадрового менеджменту підприємства (рисунок 1.3).

Також варто ознайомитись із таким поняттям, як чисельність персоналу, яка характеризується кількістю, складністю, трудомісткістю процесів виробництва, рівнем автоматизації та комп'ютеризації. Ці фактори впливають на її нормативну (планову) величину.

Рисунок 1.3 – Об’єкт кадрового менеджменту підприємства [28]

За результатами обчислення планової чисельності працівників підприємства складається штатний розпис. Штатний склад кадрового персоналу подається у штатному розписі підприємства, в якому подають:

перелік посад, кількість штатних посад, величину посадових окладів, форму надбавок і доплат, а також обсяг фонду заробітної плати.

Основною об'єктивною характеристикою обсягу кадрового персоналу є облікова кількість, тобто чисельність працівників, які офіційно працюють на відповідному підприємстві на даний момент часу. До облікової кількості працівників відповідного календарного дня відносять як фактично працюючих, так і відсутніх працівників. Облікова кількість працівників на відповідну календарну дату містить усіх працівників.

До облікового складу працівників відносять три категорії працівників: постійних, прийнятих на підприємство безстроково або на термін більш одного року відповідно контракту; тимчасових, прийнятих на термін до 2 місяців, а для заміни тимчасово відсутнього працівника – до 4 місяців; сезонних, прийнятих на роботу, що носить сезонний характер, на термін до 6 місяців [28].

Не входять до облікової чисельності і відносяться до працівників необлікового складу – зовнішні сумісники; працівники, залучені до разових і спеціальних робіт, які працюють на основі договорів цивільно-правового характеру; працівники, яких надіслано на навчання з відривом від виробництва та які одержують стипендію за рахунок підприємства.

Облікова кількість працівників щодня відображається у табельних записах, в яких відзначаються усі робітники – як присутні на робочому місці, так і відсутні з певних причин. Отже, з погляду розрахунків облікова чисельність є загальною сумою явок і неявок на робочому місці [29].

Облікова кількість кадрового персоналу може розглядатися не лише як тимчасова, але й як середня величина за відповідний період. Таким чином, середньооблікова чисельність за місяць – це сума виходів і невиходів по днях, відносно відповідної календарної кількості днів.

До явочного складу працівників відповідного підприємства відносяться усі працівники, які вийшли на робоче місце.

Коли відома структура та кількість кадрового персоналу (рис. 1.4), важливим етапом є вибір відповідної стратегії кадрового менеджменту [29].

Стратегія кадрового менеджменту - це загальна концепція того, як досягаються головні цілі підприємства, вирішуються проблеми, що стоять перед ним, і розподіляються необхідні для цього обмежені ресурси. Будь-яка стратегія повинна бути внутрішньо цілісною, сумісною із середовищем, збалансованою по ресурсах, реальною, у міру ризикованою та органічно сполучати довгострокові і короткострокові цілі підприємства.

Для вибору обґрунтованої стратегії кадрового менеджменту необхідна згуртована праця, тому на великих підприємствах з цією метою створюються спеціальні групи по 10-15 працівників, що складаються з керівників основних підрозділів і фахівців вищої кваліфікації, висуванців колективу, консалтингових експертів. Вони формують основні принципи стратегії, її альтернативні варіанти.

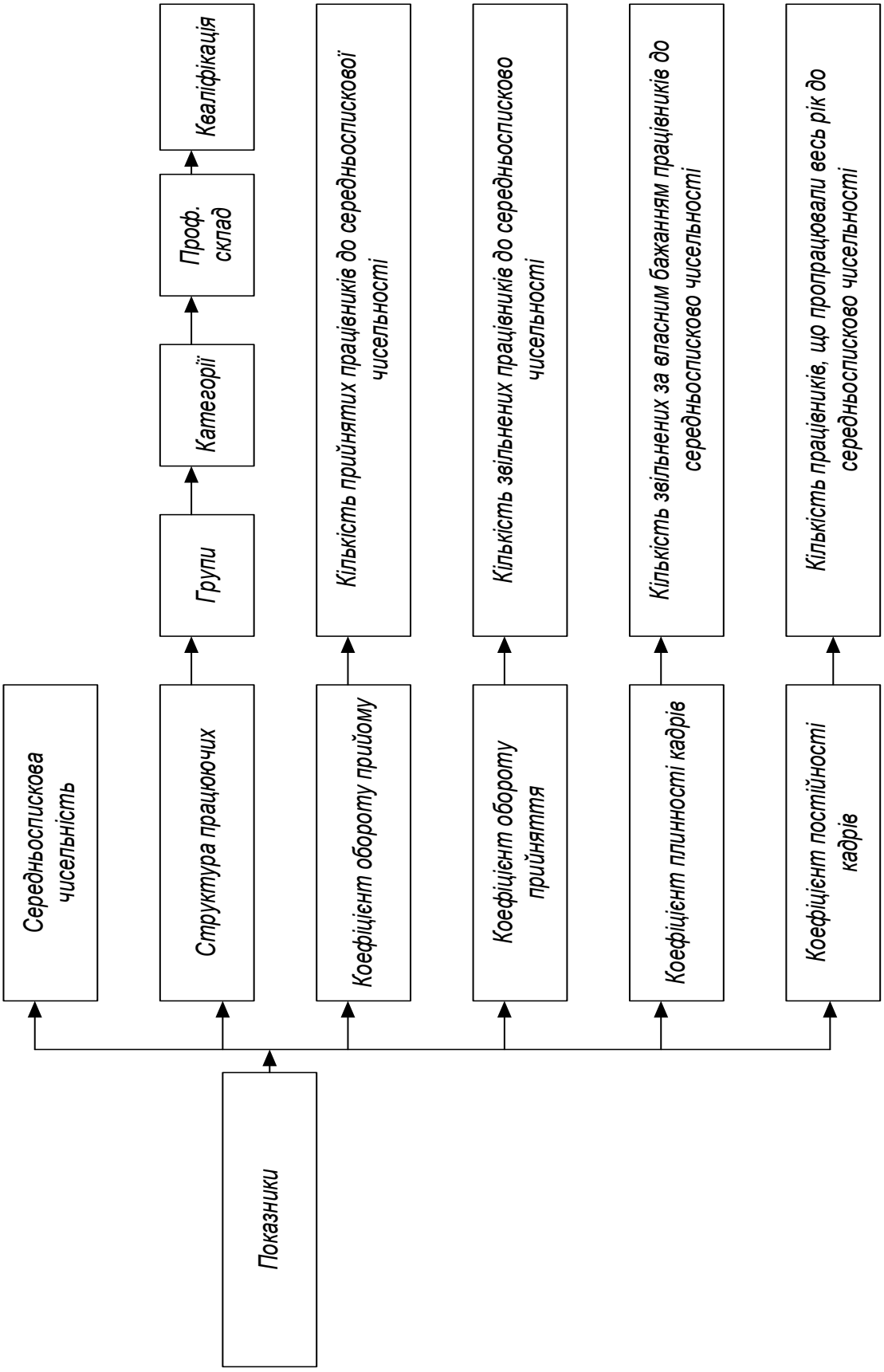


Рисунок 1.4 – Загальна структура забезпечення підприємства персоналом [29]

Стратегія кадрового менеджменту – це спеціальний набір основних правил і цілей роботи з кадровим персоналом, уточнених з урахуванням типів організаційної підприємства, організаційного і кадрового потенціалу, а також типу кадрової політики підприємства [30].

Сьогодні існує два основних типи стратегій кадрового менеджменту. Перший тип – це стратегії підприємств, основним продуктом діяльності яких є самі працівники (навчальні заклади або установи з лізингу персоналу). У цьому випадку стратегії кадрового менеджменту набувають самостійного значення і є основними для підприємства. Другий тип – підприємства, у яких персонал є одним з чинників їхньої діяльності. У цьому разі стратегія кадрового менеджменту є функціональною [31].

В залежності від розмірів, сфери функціонування, рину, на якому діє підприємство, стратегія кадрового менеджменту може бути подана в двох формах – концентрованій і диверсифікованій.

Диверсифіковану стратегію варто застосовувати підприємствам великих масштабів, які здійснюють різну діяльність, відділи яких функціонують у різних зонах, з різною демографічною ситуацією, станом ринку праці, культурними традиціями і т. п. В цьому разі головним завданням такої стратегії є забезпечення незалежного розвитку підприємства на основі взаємної підтримки і взаємодопомоги.

На малих вузькоспеціалізованих підприємствах, що працюють на одному ринку і мають однорідний склад персоналу, варто використовувати концентровану стратегію кадрового менеджменту.

На рисеуге 1.5 подано класифікацію стратегій кадрового менеджменту, які можуть бути застосовані відповідно до конкретного підприємства та розмірів ринку, на якому це підприємство працює [31].

Розглянуті вище основні поняття, визначення та стратегії кадрового менеджменту сучасного підприємства є базою для аналізу існуючих методик,

методів та показників оцінки ефективності кадрового менеджменту підприємства, які будуть розглянуті в даній роботі далі.

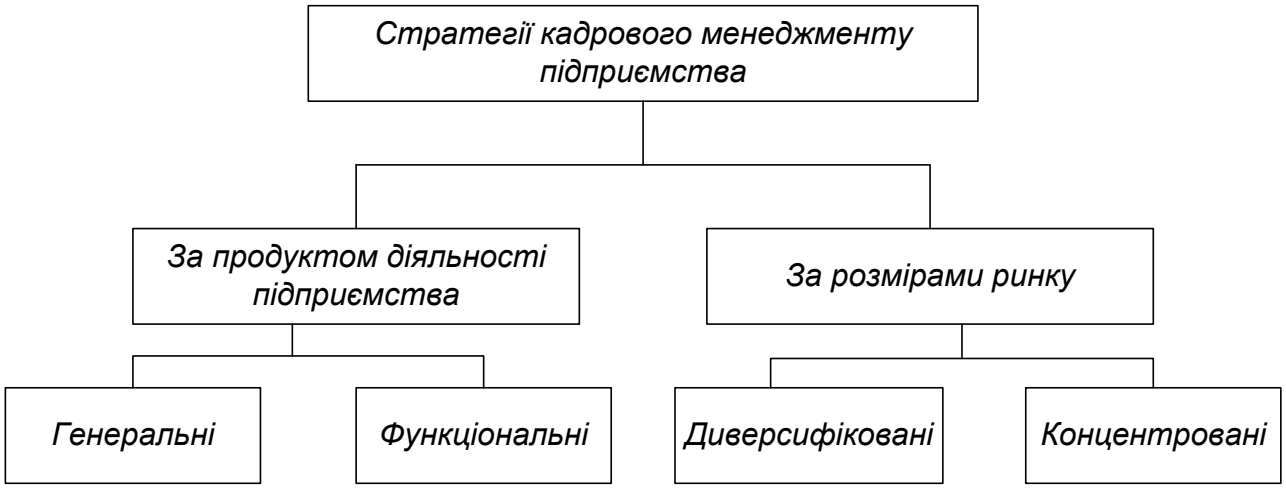


Рисунок 1.5 – Класифікація стратегій кадрового менеджменту [31]

1.3 Аналіз методик, методів та основних показників оцінки ефективності управління кадровим персоналом на сучасних підприємствах

Сьогодні існує досить багато різноманітних методик оцінювання ефективності кадрового менеджменту підприємства. Кожна методика має свої переваги та недоліки. З цією метою проведемо їх аналіз.

Оцінювання ефективності кадрового менеджменту згідно методики аналізу особистісних характеристик. В основі цієї методики є визнання впливу психологічних моментів працівника на характеристику його роботи.

Серед методик, що засновані на цьому підході, є бальна оцінка ступеню виокремлення у працівника певного набору ділових та особистих характеристик, оцінка тих, що найбільш впливають на ефективність діяльності в конкретних групах. З цією метою за допомогою комп'ютера (без ілюстрації кількісних оцінок) обирається такий перелік характеристик, що в найбільшій мірі відокремлює кожного працівника та допомагає створити його опис [32].

Велика кількість методик пов’язана із засобами вимірювання особистих характеристик, що аналізуються та переліком якостей, що пропонуються. Однак, незважаючи на розмаїття під варіантів методик суть оцінок завжди однаковий – індивідуальні характеристики працівника. В результаті ми отримуємо соціально-психологічний портрет. Головним недоліком цієї методики є її суб’єктивність. Реально, ця оцінка базується не на аналізі реальної праці, а на тому, як бачать працівника оточуючі.

Відома також оцінка на основі аналізу якості праці [32]. Вивчення психологічних характеристик на основі аналізу праці працівника відбувається в рамках конкретних ситуацій, які, однак, схожі на оцінку рис. Ця методика передбачає процедуру відбору типових ситуацій на конкретному підприємстві, в структурі яких характеризується робота працівника, а потім оцінюється його праця. Результатом оцінки, як і за попередньої методики є соціально-психологічний портрет, але більш професійно зорієнтований. Вона містить інформацію щодо того, ефективно чи ні працював працівник в конкретних умовах.

Функціональна оцінка працівника заснована на аналізі процесу праці, з’ясуванні наскільки він ефективно справляється зі своїм посадовими обов’язками. Праця працівника в цьому випадку характеризується структурою специфічних функцій з управління спільною діяльністю, що він виконує. Наприклад, в одній з таких методик виокремлюються такі характеристики, як планування, організація, комплектування штату, управління та лідерство, контроль. Основною перевагою такої методики є аналіз того, чим насправді займається працівник.

Цільова методика оцінювання за змістом схожа на методику оцінювання результатів [33]. Процес оцінювання в даному випадку полягає у розрахунку того, на скільки ефективно працівник формує мету та як добре працює задля її досягнення. Перевагою зазначеної методики є можливість планування та контролю діяльність менеджерів, визначаючи їх мету та спостерігаючи за

ступенем їх реалізації. Одержана інформація дозволяє зробити висновки про те, як ефективно відпрацював працівник та чи була досягнута мета. Недоліком цільового оцінювання є те, що працівник може досягнути чи не досягнути своєї мети не через свої помилки. Тобто результативність може залежати не від характеристик працівника, а від деяких зовнішніх чинників.

Обираючи методи оцінки ефективності кадрового менеджменту важливо враховувати її мету, а саме: оцінювання ефективності праці працівників і еквівалентності їхнім посадам, а також знаходження перспективних працівників для їх підготовки і росту. Відповідно цього розуміння цілей оцінки методики оцінки на два типи: оцінювання праці, оцінювання персоналу.

Оцінювання праці передбачає порівняння реального змісту, якості, об'єму і інтенсивності праці персоналу з плановими показниками. Планові показники праці персоналу, як правило, відображені в планах і програмах, технологічних картах, роботи підприємства. Оцінювання праці дає можливість оцінити кількість, якість та інтенсивність праці [33].

Оцінювання персоналу передбачає вивчення ступеню підготовки працівника до виконання саме того виду праці, яким він займається, а також виявлення рівня його потенційних можливостей з метою оцінювання перспектив росту, а також розробки кадрових заходів, необхідних для досягнення мети кадрової політики.

Практичні аспекти менеджменту свідчать про те, що підприємства використовують в більшості випадків одночасно обидва види оцінювання діяльності працівників. Таким чином, проводяться заходи, спрямовані як на оцінювання результатів праці, так особистих і ділових характеристик працівників, що впливають на досягнення цих результатів [34].

Варто зазначити, що до оцінювання ефективності кадрового менеджменту можуть залучатися як безпосередні керівники оцінюваних, так і інші ланки адміністрації, консультанти ззовні і безпосередньо сам працівник.

Усі методи оцінювання можна поділити на методи особистісної оцінки працівників, які базуються на дослідженні індивідуальних якостей працівника, і методи групового оцінювання, які базуються на порівнянні ефективності працівників між собою.

Таким чином, до найбільш поширених методів оцінювання ефективності кадрового персоналу відносять [35]:

Метод анкетування – оцінювальна анкета є певним набором запитань. Той, що проводить оцінювання аналізує наявність або відсутність зазначених характеристик у того, хто підлягає опитуванню і відзначає відповідний варіант.

Описовий метод оцінювання передбачає, що той, хто проводить оцінювання повинен виявити і описати позитивні і негативні характеристики поведінки працівника. Цей метод не передбачає чіткої фіксації результатів і тому переважно використовується як доповнення до інших методів [35].

Метод класифікації заснований на групуванні працівників, яких оцінюють за певними критеріями від кращого до гіршого з присвоєнням їм певного порядкового номера [35].

Метод порівняння за парами передбачає порівняння в групі тих, кого оцінюють, якщо вони перебувають на однакових посадах, кожен з кожним, між собою. На основі отриманих результатів створюють спільний рейтинг по групі [35].

Метод порівняння [35] заснований на оцінці відповідності працівника конкретній посаді. Це метод оцінювання особистих характеристик працівника. Найважливіший компонент цього методу – список завдань, які повинен виконувати працівник, якого оцінюють. Після складання цього списку проводиться вивчення діяльності з врахуванням фактору часу, що витрачається працівником на ухвалення рішень, прийомів виконання поставлених завдань. До уваги беруть також те, наскільки обґрунтовано співробітником використовуються ресурси. Потім відбувається оцінювання перерахованих в списку характеристик працівників за шкалою.

Метод оцінювання на основі критичної ситуації [35], для використання якого фахівці з оцінювання готують список описів коректної і некоректної поведінки працівників в типових ситуаціях. Ці описи розподіляються по темах відповідно до характеру праці. Пізніше такий журнал використовується під час оцінювання ділових характеристик працівника.

Метод «360 градусів» [34] передбачає, що працівники оцінюється своїм адміністратором, своїми співробітниками та підлеглими. Чіткі форми оцінки можуть різнитися, але ті, кого оцінюють заповнюють однакові бланки і аналіз результатів проводиться за допомогою ЕОМ аби забезпечити конфіденційність. Тестування використовують для оцінювання за допомогою різних тестів. Позитивні сторони такого методу оцінювання в тому, що він дозволяє отримати кількісну характеристику за більшістю критеріями, і є можливість комп'ютерної обробки результатів.

Метод оцінювання досягнення мети [35] полягає у тому, що керівник і працівник спільно визначають ключову мету роботи працівника на певний період. Мета повинна бути конкретною, досяжною, але суттєвою, мати значення як для професійного розвитку працівника, так і для розширення діяльності підприємства. Встановлювана мета окреслюється сферою відповідальності працівника і його обов'язками на відповідні терміни, які необхідні для отримання задуманого результату. Ці результати мають бути такими, що їх можна виміряти. Оцінювання результатів проводиться спільно адміністрацією і працівником на основі особистісних стандартів реалізації мети, проте керівник володіє вирішальним голосом під час підведення підсумків оцінювання.

Метод оцінювання на основі побудови моделі компетентності [35]. Модель компетентності описує інтелектуальні та ділові характеристики працівника, його комунікативні навички, потрібні для успішної професійної діяльності в межах корпоративної культури підприємства. Визначивши між запланованим і фактичним рівнем компетентності, можна розробити

індивідуальні плани професійного розвитку. Виконання цих планів, що відображаються в конкретних результатах професійної діяльності, і є предметом оцінювання та самооцінки, а також незалежної експертизи.

Показники, які використовуються під час оцінювання ефективності кадрового менеджменту і його організаційної структури, можна розділити на такі групи [36]:

- Група показників, що характеризують ефективність системи менеджменту, виражаються через кінцеві показники діяльності підприємства, і витрати на адміністрування [36]. Під час оцінювання ефективності на основі таких показників оцінюється ефект, отриманий функціонуванням або розвитком системи управління також можуть розглядатися обсяги продукції, прибуток, собівартість, обсяги капітальних вкладень, якість продукції, строки впровадження нових основних фондів.

- Група показників, що відображають зміст і організацію процесу менеджменту у тому числі результати і витрати управлінської праці [36]. В якості витрат на управління для аналізу беруть поточні витрати на утримання апарату управління, експлуатацію технічних засобів, вартість будівель і приміщень, підготовку і перепідготовку кадрів управління.

- Група показників, що характеризують раціональність кадрового менеджменту [36]. До них відносять рівень централізації функцій менеджменту, прийняті нормативи керованості, збалансованість розподілу. Крім того, до групи узагальнених показників відносять обсяги продажів і темп їх зростання, обсяг продажів на 1 гривню витрат, валовий прибуток, чистий прибуток, чистий прибуток на 1 гривню обсягу продажів, витрати на 1 гривню товарної продукції.

- Група показників ефективності використання жвавої праці містить показники темпів зростання продуктивності праці, економії жвавої праці, заробітної плати на 1 гривню проданої продукції, тобто на 1 гривню чистої продукції [36]. Показники ефективності основних засобів і оборотних фондів

включають: фондовіддачу, фондомісткість, фондоозброєність, прибуток на 1 гривню основних фондів, прибуток на 1 гривню основних фондів і оборотних засобів, коефіцієнт оборотність оборотних засобів.

Показником матеріальних ресурсів є матеріальні витрати на 1 гривню проданої продукції [37].

З метою оцінювання ефективності кадрового менеджменту підприємства, варто використовувати систему, яка містить 14 основних показників, які характеризують результативність кадрового менеджменту, що складені у відповідні груп [37, 38]:

- Показники продуктивності:

1. Дохід на одного працівника;

2. Чистий прибуток на одного працівника.

Показники доходів і прибутку на одного працівника характеризують продуктивність праці на підприємстві і відображають середній вклад працівника в спільні результати роботи [37].

- Показники витрат:

3. Частка винагороди в доходах підприємства;

Показник частки премій в нарахованій заробітній платі характеризує ступінь використання інструментів мотивації в системі винагороди.

4. Частка винагороди в спільних витратах;

Показник співвідношення винагороди в спільних витратах підприємства характеризує вартість залученого персоналу і значущість менеджменту винагородою для прибутковості підприємства. Із зростанням кількості працівників підприємства частка винагороди в спільних витратах зменшується. Більше значення показника, в порівнянні з підприємствами однієї галузі і розміру, якщо воно не пов'язане з принциповими відмінностями в кадровій політиці, може свідчити про нижчу ефективність менеджменту підприємства [38].

5. Середній розмір заробітної плати.

- Показники стану кадрового ресурсу:

6. Співвідношення постійних і змінних витрат;

7. Співвідношення вартості додаткових пільг і заробітної плати;

8. Відношення витрат на навчання до заробітної плати;

9. Відсутність на роботі;

Показник відсутності на роботі характеризує рівень втрат робочого часу через відсутність співробітника на робочому місці по хворобі або іншим причинам, за винятком оплачуваної відпустки. Також можна побічно характеризувати ступінь задоволеності персоналу роботою на підприємстві [37].

10. Загальна текучість персоналу;

Показник загальної текучості відображає динаміку персоналу на підприємстві і рівень витрат на його заміну, включаючи як скорочення персоналу, так і звільнення співробітників за власною ініціативою.

11. Незапланована текучість персоналу;

Показник невимушеної текучості побічно характеризує задоволеність працівників роботою на підприємстві і здатність підприємства утримувати персонал.

- Структурні показники:

12. Частка працівників виробничих відділів;

13. Частка працівників в апараті управління;

14. Кількість працівників підприємства на одного працівника кадрового підрозділу.

Показник характеризує забезпеченість кадровими ресурсами функцій менеджменту на підприємстві.

Враховуючи критерії простоти, зрозумілості, повноти та доступності інформації в цій магістерській роботі будуть використовуватись методи особистісної оцінки працівників, а також планується розрахувати та оцінити

динаміку чотирнадцяти вищенаведених показників ефективності кадрового менеджменту підприємства [38].

Під час розрахунку та обробки статистичних даних планується використати метод розрахунку середніх значень показників.

Зрозуміло, що пріоритет, вагомість кожного з перерахованих показників ефективності залежатимуть від багатьох факторів аналізованого підприємства і, перш за все, від його стану: технічного, фінансового, зрілості технології і продукції, його стану на ринках збуту, кадрового забезпечення і ін. Завдання менеджменту полягає у розробці найбільш ефективних заходів, спрямованих на підвищення ефективності функціонування підприємства.

Таким чином, підвищення ефективності кадрового менеджменту підприємства передбачає розробку якнайкращих організаційних засобів, методів, технології управління конкретним підприємством з метою досягнення керованою системою відповідних техніко-економічних результатів відповідно до заданого критерію або системи критеріїв.

З метою визначення оцінки ефективності кадрового менеджменту підприємства, необхідно здійснити аналіз динаміки вищезазначених показників, а також сформувати висновки та запропонувати заходи щодо їх поліпшення.

1.4 Висновки до розділу 1

Встановлено, що кадровий менеджмент в ринкових умовах є складним і багатогранним, а його вивчення і ефективне використання – одна з найважливіших складових успішного управління підприємством. Тому дослідження ефективності кадрового менеджменту підприємства потребує детального вивчення та аналізу.

Розглянуто та проаналізовано ряд необхідних понять та означень кадрового менеджменту підприємства, без вивчення яких оцінка ефективності кадрового менеджменту підприємства є неможливою.

Наведено основні методи, методики та показники оцінки ефективності кадрового менеджменту на підприємстві. Обґрунтовано значущість та вибір показників, оцінку динаміки яких планується провести в подальшому.

На основі аналізу наведених методик та методів, враховуючи критерії простоти, зрозумілості, повноти та доступності інформації планується використовувати методи особистісної оцінки працівників. Під час розрахунку та обробки статистичних матеріалів планується використати метод розрахунку середніх значень показників.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПЕРСОНАЛОМ НА ТОВАРИСТВІ З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «БАРЛІНЕК ІНВЕСТ»

2.1 Загальна характеристика товариства з обмеженою відповідальністю «Барлінек Інвест» та аналіз його основних фінансово-господарських показників за період 2019-2021 років

Світовий ринок будівельних матеріалів демонструє тенденцію до використання якісних та натуральних матеріалів, які будуть служити протягом тривалого часу та створюватимуть натуральний ефект. Тому, все частіше, кожен прагне користуватися високоякісними, надійними та доступними за цінами матеріалами. Не винятком є і використання паркету під час будівництва чи ремонту будівель.

Деревообробна галузь є доволі дохідною, у зв'язку із попитом на натуральні матеріали із лояльними цінами, проте даний вид продукції не завжди доступний, тому що недостатня кількість ресурсів на розвинених ринках призводить до підвищення ціни на дану продукцію. Саме тому виникає необхідність розвитку високоякісного виробництва, з найефективнішим використання матеріалів в країнах, де достатня ресурсна база та є можливість реалізації як на внутрішніх, так і на зовнішніх ринках. Особливу увагу для створення деревообробних підприємств приділяють таким країнам як Україна, Білорусь, Польща. Адже у зв'язку із наявною ресурсною базою, дешевою робочою силою та близькістю ринків збуту із вищими цінами, є можливість побудувати бізнес, який матиме вищі показники дохідності та рентабельності. У зв'язку із нестабільною економічною та політичною ситуацією, а також девальвацією національної валюти, відбулося скорочення виробництва паркету, протягом останніх років на тисячі квадратних метрів. Це в свою чергу дає змогу новим виробникам, особливо тим, які мають можливість

використовувати сучасніші технології, організовувати нове виробництво з обробки деревини, а особливо виготовлення паркету.

Варто також відзначити, що значні площі заготівлі сировини в Україні, дадуть змогу в майбутньому конкурувати з виробниками провідних країн в даній галузі. Також, наявність великих сировинних баз в країнах, що знаходяться поблизу, зменшить ризики, пов'язані із забезпеченням необхідних компонентів, для виробництва паркету.

Розвиток виробництва виробів із натурального дерева має позитивну тенденцію, адже якісний паркет буде служити протягом не одного десятиліття, а також створюватиме відчуття природності та оригінальності. Також, у зв'язку із обмеженістю якісної сировини у великій кількості, виробники намагатимуться ефективніше обробляти матеріали та реалізовувати продукцію на ринках із вищими цінами. Привабливими для експорту в найближчі роки можуть виступати країни, які активно розвиваються та не мають можливостей для розвитку власного виробництва [39].

ТОВ «Барлінек Інвест», 21034, м. Вінниця, вул. Чехова, 7В.

«Барлінек Інвест» є провідним світовим виробником багатошарових дерев'яних підлог з річною виробничою потужністю понад 12 млн кв м.

Найважливішою продукцією комерційної пропозиції є паркетна дошка Барлінек – багатошарова підлога із найкращих видів деревини європейських та екзотичних порід. Підлога продається до 75 країн на 6 континентах світу.

Крім паркетної дошки «Барлінек Інвест» виготовляє сертифіковані підлоги для об'єктів спортивного призначення, плінтуси для підлоги і широковідомі своєю високою якістю біопалива: пелет та брикет для камінів.

Фірма Барлінек надає великого значення тому, щоб технології, які використовуються та продукція, яка випускається на заводах групи, були екологічними і приязними до природного середовища.

Завдяки постійним модернізації виробництва та інвестиціям у сучасні технології підприємств групи Барлінек вони є одними із найчистіших

виробництв своєї галузі у Польщі та Європі. Діяльність фірми Барлінек показує, що охорона природного середовища може бути для підприємств не тільки визначеними законодавством відповідних країн зобов'язаннями, а також важливим елементом довгострокової стратегії розвитку

З метою оцінки фінансово-господарської діяльності ТОВ «Барлінек Інвест» за період 2019-2021 років здійснимо аналіз основних його економічних показників (Додаток В) за вказаний період, результати якого подамо у вигляді таблиці. 2.1.

Таблиця 2.1 – Динаміка основних економічних показників діяльності ТОВ «Барлінек Інвест» за період 2019-2021 рр.

Показники	Роки			Відхилення			
				2020 від 2019 року		2021 від 2020 року	
	2019	2020	2021	абсол. знач.	в %	абсол. знач.	в %
Чистий дохід, тис. грн	2288472	2283840	3117766	-4632	-0,1	833926	36,5
Адміністративні витрати, тис. грн	39320	50058	36290	10738	27,3	-13768	-27,5

Аналіз динаміки основних економічних показників діяльності ТОВ «Барлінек Інвест» за період 2019-2021 років дав змогу спостерігати незначне зниження чистого доходу підприємства у 2020 році (-4632 тис грн), проте у 2021 році чистий дохід підприємства зріс на 36,6%, що є досить позитивним показником. Що стосується адміністративних витрат, то у 2020 році даний показник зріс на 27,3%, але у 2021 році знизився на 27,5% (-13678 тис грн). Зниження величини адміністративних витрат у 2021 році дає економію загальних витрат підприємства і є позитивним. Динаміка аналізованих показників показана на рисунку 2.1.

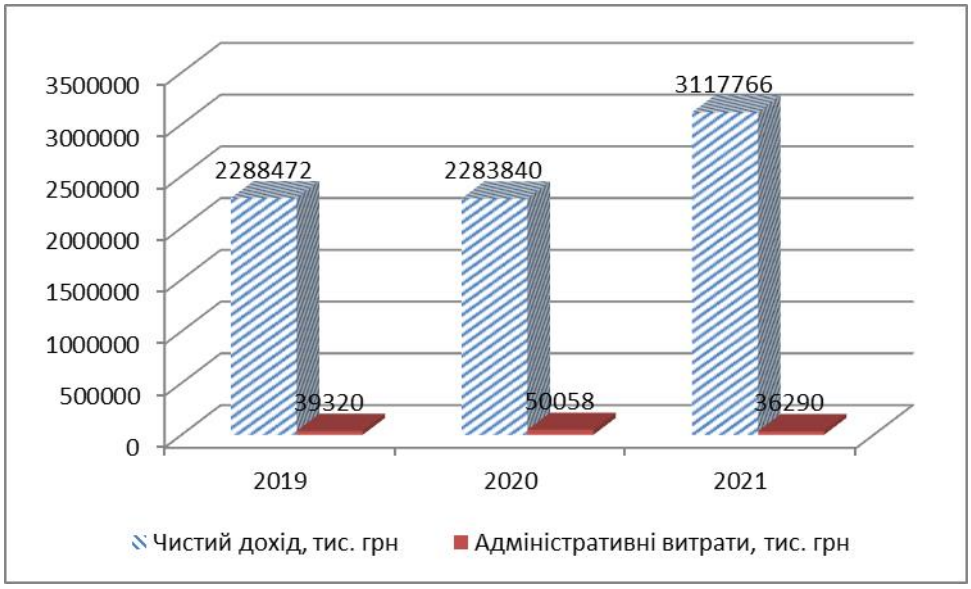


Рисунок 2.1 – Динаміка зміни основних економічних показників діяльності ТОВ «Барлінек Інвест» за період 2019-2021 рр.

Таблиця 2.2 – Основні фінансові показники ТОВ «Барлінек Інвест» за період 2019-2021 рр.

Показники	Роки			Відхилення			
				2020 від 2019 року		2021 від 2020 року	
	2019	2020	2021	абсол. знач.	в %	абсол. знач.	в %
Валовий прибуток, тис. грн	428084	518772	572108	90688	21,2	53336	10,3
Прибуток від основної діяльності, тис. грн	197450	344498	249378	147048	74,5	-95120	-27,7
Чистий прибуток, тис. грн	2429	4178	6807	1749	72	2628	62,3

Аналіз основних фінансових показників ТОВ «Барлінек Інвест» за період 2019-2021 рр. дав змогу спостерігати щорічне зростання аналізованих показників. Так, валовий прибуток у 2020 році зріс на 21,1% (90688 тис. грн), а у 2021 році відповідно на 10,3 %, що склало 53336 тис. грн. Прибуток від основної діяльності підприємства у 2020 році збільшився на 74,5%, проте у 2021 знизився аж на 27,7% (-95120 ти. грн). Разом із тим чистий прибуток

підприємства зазнав постійної позитивної динаміки за аналізований період – у 2020 році зріс на 72% та у 2021 році – на 62,3%. Такі позитивні зміни аналізованих показників є свідченням стабільної роботи підприємства. Динаміка аналізованих фінансових показників по підприємству показана на рисунку 2.2.

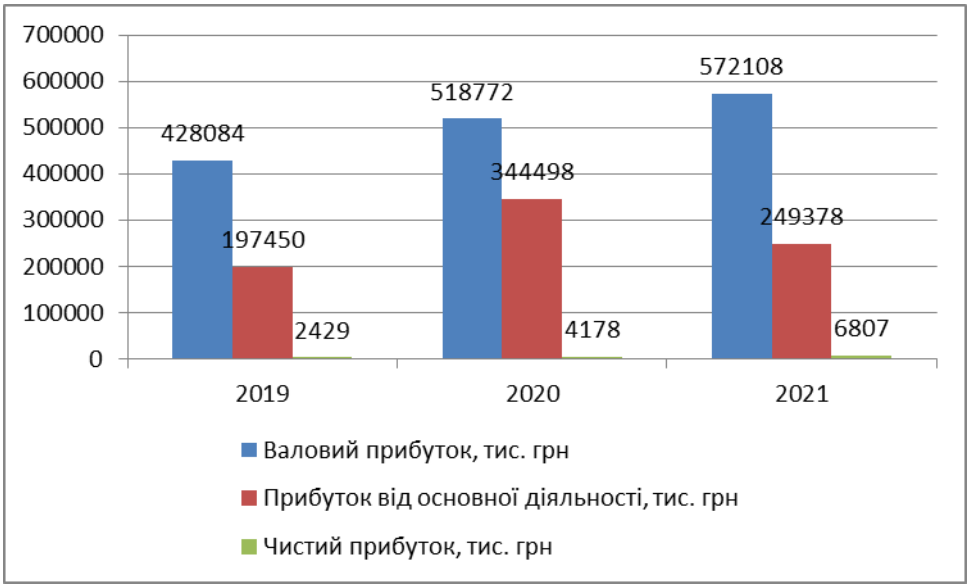


Рисунок 2.2 – Динаміка зміни основних фінансових показників балансу ТОВ «Барлінек Інвест» за період 2019-2021 рр.

Таблиця 2.3 – Показники структури витрат ТОВ «Барлінек Інвест» за період 2019-2021 рр.

Показники	Роки			Відхилення			
				2020 від 2019 року		2021 від 2020 року	
	2019	2020	2021	абсол. знач.	в %	абсол. знач.	в %
Собівартість реалізованої продукції тис. грн.	1860388	1765068	2545658	-95320	-5,2	780590	44,2
Витрати на збут, тис. грн.	188885	164344	279633	-24541	-13	115289	70,2

Аналіз показників структури витрат ТОВ «Барлінек Інвест» за період 2019-2021 років свідчить про певні позитивні зміни в роботі підприємства у

2020 році – собівартість реалізованої продукції знизилася на 5,2% (-95320 тис. грн) та витрати на збут підприємства знизилися на 13%. Загальна стаття витрат знизилася не за рахунок зменшення обсягів реалізованої продукції, а за рахунок зниження собівартості продукції підприємства. У 2021 показник собівартості реалізованої продукції зріс на 44,2% за рахунок збільшення обсягу випуску продукції. Витрати на збут зросли на 70,2% через додаткові витрати на стимулювальна заходи та обсяги реалізованої продукції. Динаміка аналізованих показників показана на рисунку 2.3.

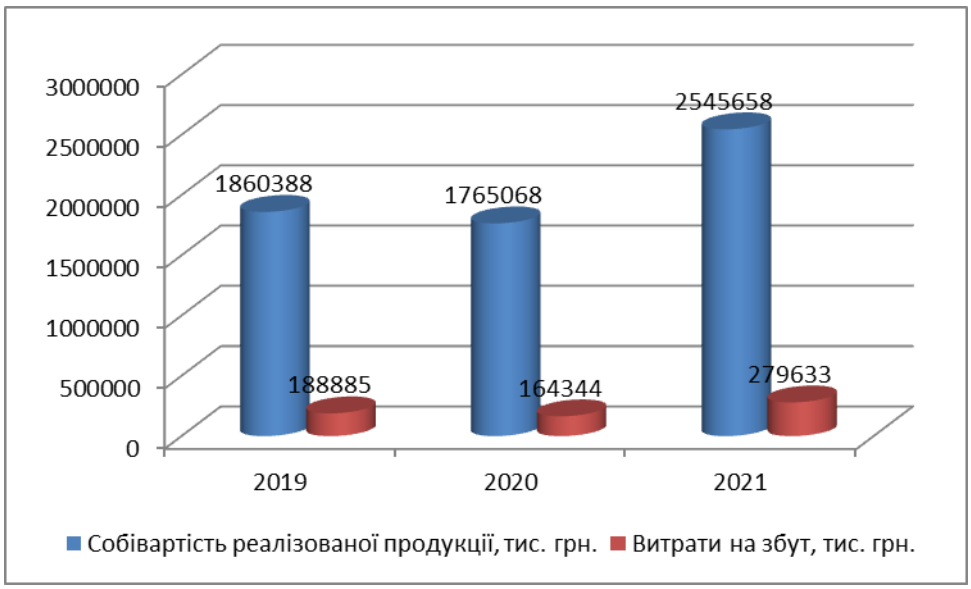


Рисунок 2.3 – Динаміка показників структури витрат ТОВ «Барлінек Інвест» за період 2019-2021 рр.

Таблиця 2.4 – Динаміка зміни значень основних статей активу бухгалтерського балансу ТОВ «Барлінек Інвест» за період 2019-2021 рр.

Показники	Роки			Відхилення			
				2020 від 2019 року		2021 від 2020 року	
	2019	2020	2021	абсол. знач.	в %	абсол. знач.	в %
Активи	2105412	2246313	2576056	140901	6,6	329743	14,7
Оборотні активи	834559	969032	1291239	134473	16,1	322207	33,2
Основний капітал	1102080	1115082	1333181	13002	1,2	218099	19,6

Аналіз основних статей активу ТОВ «Барлінек Інвест» за період 2019-2021 рр. показує гарні тенденції розвитку підприємства. Активи підприємства постійно зростають: у 2020 році на 6,6% (140901 тис. грн) та у 2021 році на 14,7% (329743 тис. грн). Також постійно зростають оборотні активи підприємства: у 2020 році на 16,1% (134473 тис. грн) та у 2021 році на 33,2% (322207 тис. грн). Основний капітал підприємства у 2020 році зріс на 1,2% (13002 тис. грн) та у 2021 році – на 19,6% (218099 тис. грн). Такі тенденції зростання показників активу підприємства є досить успішним результатом його роботи. Динаміка показників активу аналізованого підприємства подана на рисунку 2.4.

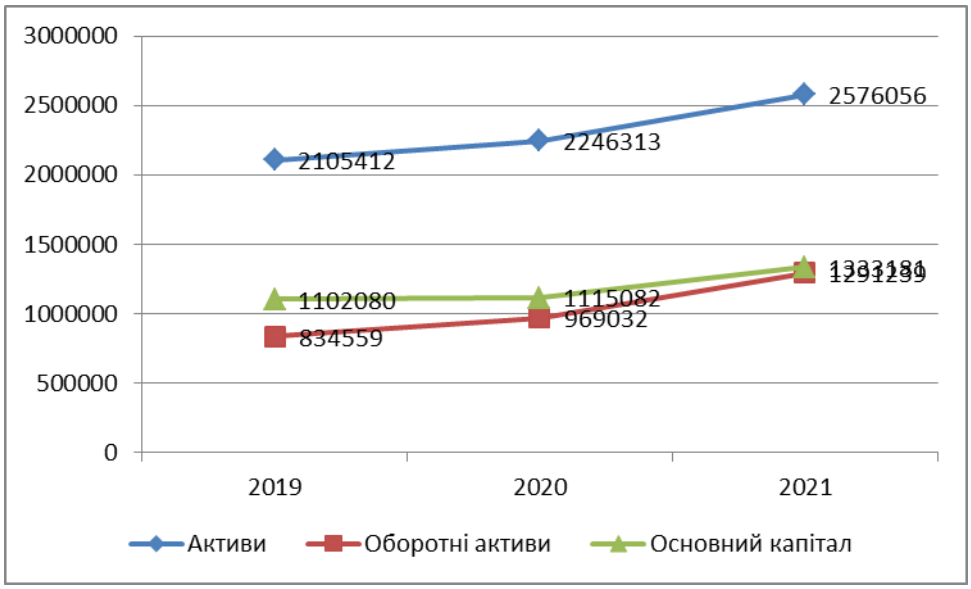


Рисунок 2.4 – Динаміка зміни значень основних статей активу бухгалтерського балансу ТОВ «Барлінек Інвест» за період 2019-2021 рр.

Витрати підприємства в розрахунку на 1 грн. чистого доходу В розраховується за формулою [41]:

$$B=\frac{ЧД\text{-}ПРДО}{ЧД}, \quad (2.1)$$

де ЧД – чистий дохід підприємства в даному році;

ПРДО – прибуток підприємства від звичайної діяльності до оподаткування.

Наприклад для 2019 року:

$$В_{2019} = \frac{2288472\text{-}197450}{2288472} = 0,91.$$

Аналогічно робимо для 2019 – 2021 років:

Рентабельність активів підприємства $Р_а$ розраховується за формулою [41]:

$$P_A = \frac{ВП}{А} \cdot 100\%, \quad (2.2)$$

де ВП – валовий прибуток підприємства в даному році;

ЧП – чистий прибуток підприємства в даному році.

Наприклад для 2019 року:

$$P_{A2019} = \frac{428084}{2105412} \cdot 100\% = 20,3\%.$$

Аналогічно робимо для 2019 – 2021 років.

Рентабельність основних засобів підприємства $Р_{ок}$ розраховується за формулою [42]:

$$P_{ОК} = \frac{ВП}{ОК} \cdot 100\%, \quad (2.3)$$

де ВК – величина власного капіталу підприємства.

Наприклад для 2019 року:

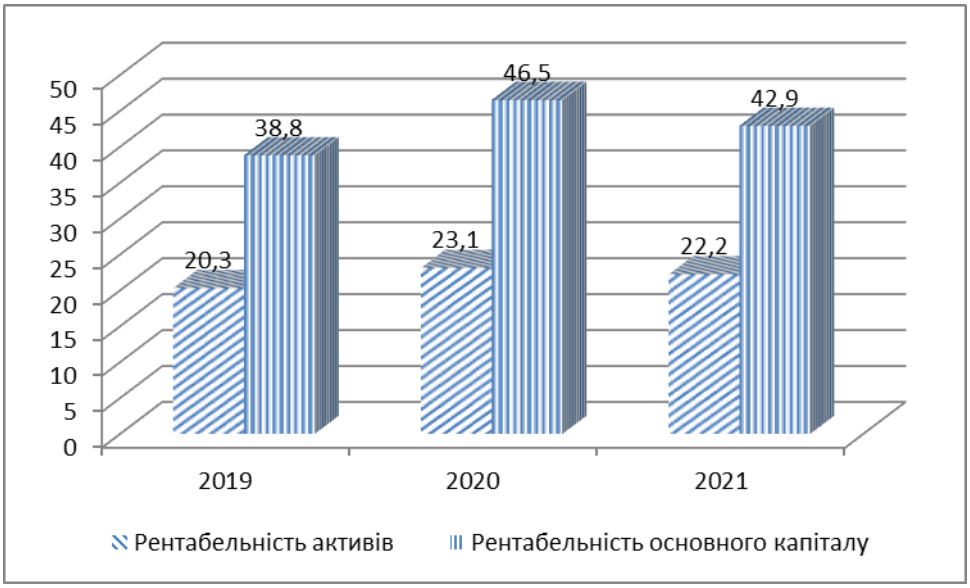
$$P_{ОК2019} = \frac{428084}{1102080} \cdot 100\% = 38,8\%.$$

Аналогічно робимо для 2019 – 2021 років.

Аналіз показників рентабельності ТОВ «Барлінек Інвест» за період 2019-2021 рр. показує зниження витрат підприємства на 1 гривню чистого доходу у 2020 році на 6,6% (причина зниження витрат на собівартість, збут, адміністративних за цей період), а у 2021 році ці витрати зросли на 8,2%. Рентабельність активів підприємства у 2020 році зросла на 13,8%, але у 2021 році впала на 3,9%. Причиною знову ж таки є коливання витрат та обсяги активів підприємства. Рентабельність основного капіталу у 2020 році зазнала

зростання на 19,8%, проте вже 2 2021 році знизилася на 7,8% в порівнянні із 2020 роком. Причиною зміни цього показника є зміна величини власного капіталу в загальній структурі капіталу підприємства. Динаміка показників рентабельності підприємства подана на рисунку 2.5.

а)



б)

Рисунок 2.5 - Показники рентабельності ТОВ «Барлінек Інвест» за період 2019-2021 рр.

Таблиця 2.5 – Аналіз показників рентабельності ТОВ «Барлінек Інвест» за період 2019-2021 рр.

Показники	Роки			Відхилення			
				2020 від 2019 року		2021 від 2020 року	
	2019	2020	2021	абсол. знач.	в %	абсол. знач.	в %
Витрати підприємства в розрахунку на 1 грн. чистого доходу	0,91	0,85	0,92	-0,06	-6,6	0,07	8,2
Рентабельність активів	20,3	23,1	22,2	2,8	13,8	-0,9	-3,9
Рентабельність основного капіталу	38,8	46,5	42,9	7,7	19,8	-3,6	-7,8

Загальний аналіз показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «Барлінек Інвест» за період 2019-2021 рр. дає змогу зробити висновки про позитивні тенденції розвитку підприємницької діяльності підприємства в межах зайнятого ринку. Тому усі подальші дослідження повинні бути спрямовані на розробку системи заходів, які сприятимуть збереженню позицій підприємства та його розвитку.

2.2 Аналіз основних показників ефективності управління кадровим персоналом на товаристві з обмеженою відповідальністю «Барлінек Інвест» за період 2019-2021 рр.

З метою аналізу основних показників ефективності управління кадровим персоналом на ТОВ «Барлінек Інвест» за період 2019-2021 рр. здійснимо розрахунок відповідних показників [43].

1. Доходи на одного співробітника

$$Д_{1співроб} = \frac{Д}{К_{співроб}}, \quad (2.4)$$

де Д – чистий дохід по підприємствах, тис. грн.; $К_{співроб}$ – кількість співробітників, зайнятих на підприємствах галузі.

$$Д_{1співроб}2019=\frac{2158619}{1275}=1693 \text{ тис. грн./особу;}$$

$$Д_{1співроб}2020=\frac{2079622}{1175}=1770 \text{ тис. грн./особу;}$$

$$Д_{1співроб}2021=\frac{2710007}{1175}=2306 \text{ тис. грн./особу.}$$

2. Чистий прибуток на одного співробітника.

$$ЧП_{1співроб}=\frac{ЧД}{К_{співроб}}, \quad (2.5)$$

де ЧД – чистий дохід по підприємствах, тис. грн.; $К_{співроб}$ – кількість співробітників, зайнятих на підприємствах галузі.

$$ЧП_{1співроб}2019=\frac{2429}{1275}=1,9 \text{ тис. грн./особу;}$$

$$ЧП_{1співроб}2020=\frac{4178}{1175}=3,6 \text{ тис. грн./особу;}$$

$$ЧП_{1співроб}2021=\frac{6807}{1175}=5,8 \text{ тис. грн./особу.}$$

Показники доходів і прибутку на одного співробітника характеризують продуктивність праці в компанії і відображають вклад «середнього» співробітника в спільні результати роботи. Динаміка цих показників протягом останніх трьох років (доходів - $\Delta_{2020/2019}$=+4,5%; $\Delta_{2021/2020}$=+30,3%; ;чистого прибутку - $\Delta_{2020/2019}$=+89,5%; $\Delta_{2021/2020}$=+61,1%;) свідчить про позитивні тенденції, проте збільшення доходів і прибутків на одного співробітника пов'язаний в даному випадку не так із збільшеннями прибутків, як із зменшенням кількості працюючих.

3. Середній розмір заробітної плати.

$ЗП_{середня2019}$= 10800 грн.; $ЗП_{середня2020}$= 12840 грн.; $ЗП_{середня2021}$= 13140 грн.;

Аналіз динаміки середньої заробітної плати свідчить про те, що на підприємстві працює не досить ефективний активний апарат мотивації праці і соціального забезпечення працівників

4. Співвідношення постійних і змінних витрат;

$$К_{Вп/Вз} = \frac{Вп}{Вз}, \tag{2.6}$$

де Вп – постійні витрати по підприємству, тис. грн.; Вз – середні змінні витрати по підприємству, тис. грн.

$$К_{Вп/Вз}2019 \approx 5{:}1,$$

$$К_{Вп/Вз}2020 \approx 4,8{:}1,$$

$$К_{Вп/Вз}2021 \approx 5,6{:}1.$$

Така зміна цього показника свідчить про зростання собівартості продукції у 2021 році, що знижує її конкурентоспроможність на ринку.

5. Незапланована текучість персоналу;

$$НТ = \frac{Ч_з}{К_{списокова}} \cdot 100\%, \tag{2.7}$$

де НТ – непланова текучість персоналу, %; $Ч_з$ – число звільнених працівників, чол.; $К_{списокова}$ – списокова кількість працівників по підприємствах, чол..

$$НТ_{2019/2020} = \frac{100}{1275} \cdot 100\% = 7,8\%,$$

$$НТ_{2020/2021} = \frac{0}{1175} \cdot 100\% = 0\%.$$

Показник невимушеної текучості побічно характеризує задоволеність співробітників роботою в компанії і здатність компанії утримувати персонал. Така динаміка цього показника позитивно характеризує ситуацію на підприємстві. Значення показників свідчать, що за аналізований період все менше працівників за різних причин звільняються із підприємств. Головною

причиною такої непланової текучості персоналу є задоволеність працівників умовами праці.

6. Частка співробітників управлінської ланки;

$$Чупр=\frac{К_{управ}}{К_{спискова}}, \quad (2.8)$$

де $К_{управ}$ – кількість працівників управлінської ланки, чол.; $К_{спискова}$ – спискова кількість працівників по підприємствах, чол..

$$Чупр_{2019}=\frac{47}{1275}=3,7\%,$$

$$Чупр_{2020}=\frac{42}{1175}=3,6\%,$$

$$Чупр_{2021}=\frac{39}{1175}=2,6\%.$$

Не зважаючи на те, що у 2020 році спостерігається зменшення працівників підприємства, кількість управлінського персоналу також змінюється, що свідчить про те, що структурні зміни в управлінському апараті підприємства є збалансованими.

7. Кількість співробітників підприємств на одного співробітника кадрового підрозділу.

$$К_{співроб/1управ}=\frac{К_{співроб.}}{Ч_{управ}}, \quad (2.9)$$

де $К_{співроб}$ – кількість співробітників, за виключенням управлінського персоналу, чол.; $Ч_{управ}$ - кількість співробітників управлінської ланки, чол.;

$$К_{співроб/1управ}2019=\frac{(1275-47)}{47}=26 \text{ чол},$$

$$К_{співроб/1управ}2020=\frac{(1175-42)}{42}=27 \text{ чол},$$

$$К_{співроб/1управ}2021=\frac{(1175-39)}{39}=29 \text{ чол}.$$

На основі отриманих даних можна зробити висновок про те, що із зменшенням чисельності персоналу з кожним роком на одного управлінського працівника припадає приблизно одна й та сама кількість працівників, що в загальному сприяє ефективному управлінню працівниками.

Результати розрахованих показників заносимо до таблиці 2.6, а динаміку їх зміни подаємо у вигляді діаграми зображено на рисунку 2.6.

Таблиця 2.6 – Показники чисельності персоналу ТОВ «Барлінек Інвест» за період 2019-2021 рр.

Показники	Роки			Відхилення			
				2020 від 2019 року		2021 від 2020 року	
	2019	2020	2021	абсол. знач.	в %	абсол. знач.	в %
Чисельність персоналу, чол..	1275	1175	1175	-100	-7,9	0	0
Доходи на одного співробітника, тис. грн/особу	1693	1770	2306	77	4,5	536	30,3
Чистий прибуток на одного співробітника, тис. грн/особу	1,9	3,6	5,8	1,7	89,5	2,2	61,1
Середній розмір заробітної плати, грн	10800	12840	13140	2040	18,9	300	2,3
Частка співробітників управлінської ланки, %	3,7	3,6	2,6	-0,1	-2,8	-1,0	-38,5
Кількість співробітників підприємств на одного співробітника кадрового підрозділу, чол.	26	27	29	1	3,8	2	7,4

Для оцінки ефективності стимулювання персоналу визначимо та порівняємо в динаміці значення таких аналітичних показників:

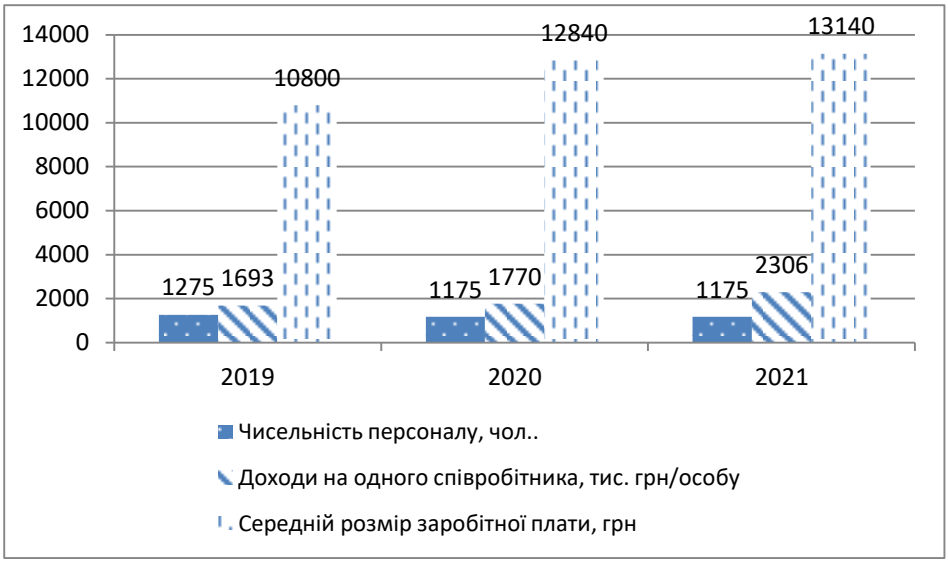
1. Коефіцієнт співвідношення між темпом зростання фонду оплати праці та товарообороту.

$$К1_{2019} = \frac{13770000}{1860388} = 7,4,$$

$$К1_{2020} = \frac{15087000}{1765068} = 8,5,$$

$$К1_{2021} = \frac{15439500}{2545658} = 6,1.$$

Оскільки за всі роки К1>1,то це означає, що система матеріального стимулювання персоналу не враховує зростання продуктивності праці; зростання оплати праці не зумовлене зростанням обсягів виробництва.



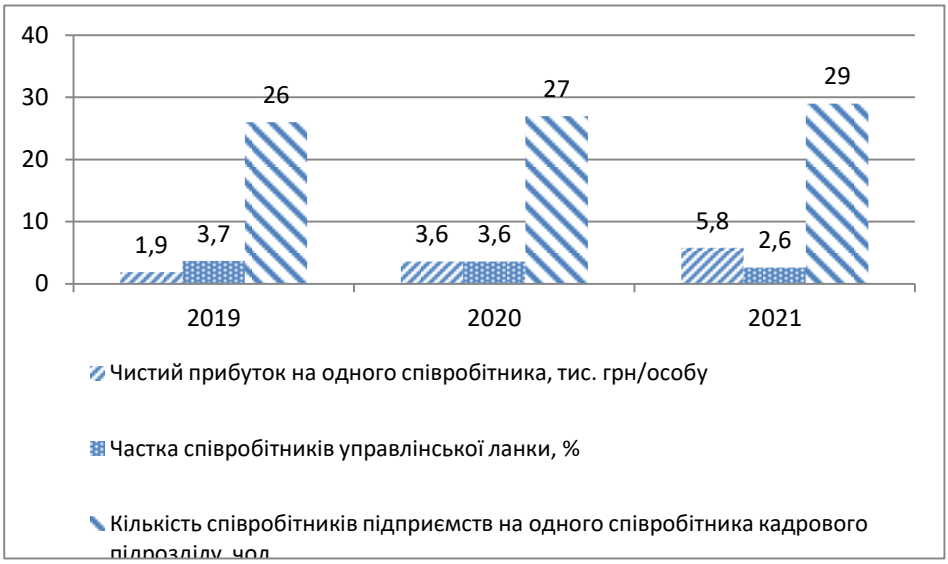


Рисунок 2.6 - Показники чисельності персоналу ТОВ «Барлінек Інвест» за

період 2019-2021 рр.

2. Коефіцієнт співвідношення між темпом зростання фонду оплати праці та доходами підприємства.

$$К2_{2019} = \frac{13770000}{2158619} = 6,4,$$

$$К2_{2020} = \frac{15087000}{2079622} = 7,3,$$

$$К2_{2021} = \frac{15439500}{2710007} = 5,7.$$

Оскільки за всі роки К2>1,то це означає, що зростання оплати праці не узгоджене із зростанням джерела здійснення витрат. Відповідно зростає питома вага виплат на оплату праці в складі доходів, що призводить до погіршення фінансування інших напрямків витрат та зменшення отримання прибутку. Динаміка зміни проаналізованих показників К1 та К2 подана на рисунку 2.7.

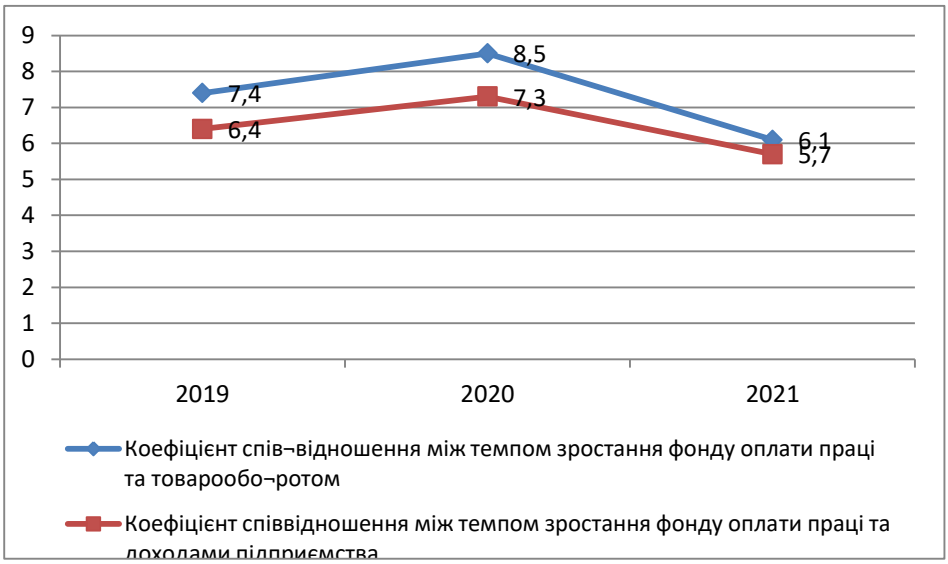


Рисунок 2.7 – Показники ефективності стимулювання персоналу ТОВ «Барлінек Інвест» за період 2019-2021 рр.

Таким чином можна дійти висновку проте, що система управління кадровим персоналом на ТОВ «Барлінек Інвест» потребує суттєвого поліпшення.

2.3 Аналіз загальної системи менеджменту товариства з обмеженою відповідальністю «Барлінек Інвест»

Основним предметом діяльності ТОВ «Барлінек Інвест» є виробництво та дистрибуція дерев'яних тришарових підлог, верхній шар яких вироблений з благородних сортів деревини. Зручні з'єднання, застосовані в дошці, що виробляється фірмою ТОВ «Барлінек Інвест», забезпечують ряд переваг в процесі монтажу та подальшої експлуатації підлоги. Ще одним видом продукції в оферті Групи є екологічні види палива – брикет. Це натуральні і недорогі види палива, що служать для опалення, і попит на які зростає як з боку індивідуальних споживачів, так і з боку ТЕЦ. Їх виробництво дозволяє використовувати деревну сировину на 100% [39, 40].

Діяльність підприємства організовується згідно вимог стандарту P5C. тому готова продукція маркується відповідним знаком. Це є додатковим аргументом у кінцевого споживача при виборі продукції ТМ «Барлінек»

Група має 3 заводи, що знаходяться в місті Барлінек (Польща), Вінниця (Україна) та Онешті (Румунія). Заводи в Польщі та в Україні реалізують повний виробничий цикл від забезпечення сировини до виробництва тришарової дошки та біопалива, в той час як завод в Румунії спеціалізується на виробництві верхнього шару. ТОВ «Барлінек Інвест» окрім виробничої діяльності, також веде значну торговельну діяльність на румунському ринку.

Основними видами діяльності Компанії відповідно до реєстраційних документів є [39, 40]:

- Лісопильне та стругальне виробництво:
- Виробництво щитового паркету;

- Виробництво інших виробів з деревини; виготовлення виробів з корка, соломки та рослинних матеріалів для плетіння;

- Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням.

Найбільшу питому вагу в загальному обсязі реалізації складає паркетна дошка, частка якої в перевищує 85%.

Річна виробнича потужність підприємства становить близько 6 млн. кв. метрів паркетної дошки. Компанія експортує виготовлену продукцію до Польщі. Росії. Румунії. Туреччини та ін. країн.

На території України Компанія має 4 регіональних представників, які здійснюють продаж продукції великим оптовим дистриб'юторам.

Загальна структура управління ТОВ «Барлінек Інвест» наведена на рисунку 2.7.

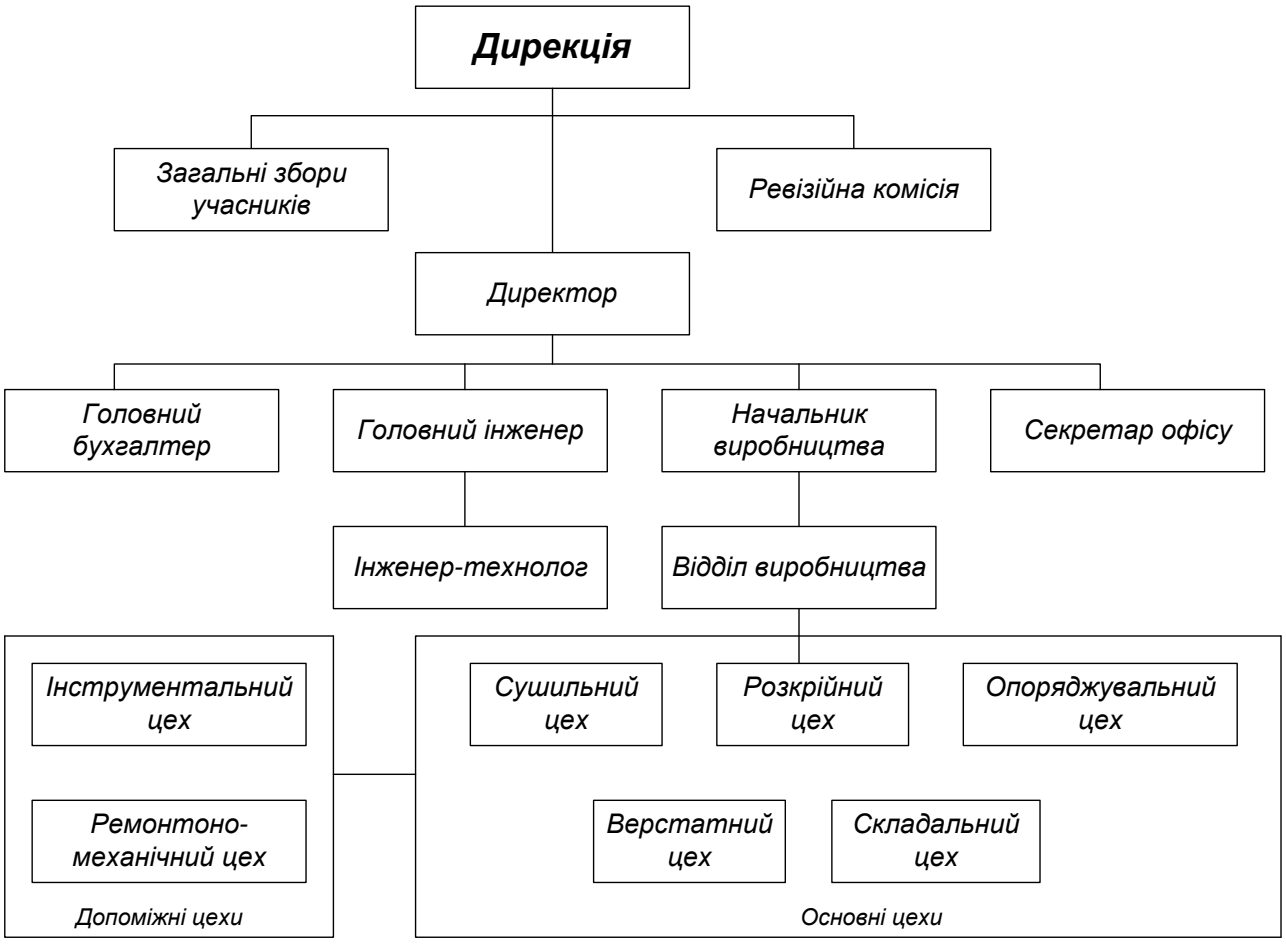


Рисунок 2.7 – Загальна структура управління ТОВ «Барлінек Інвест» (побудовано автором)

Вищим органом Товариства є загальні збори учасників Товариства - загальні збори учасників

Загальні збори учасників Товариства скликаються по мірі необхідності, але не рідше одного разу на рік. Позачергові загальні збори учасників скликаються Головою зборів Товариства у разі неплатоспроможності Товариства, а також у будь-якому іншому випадку, якщо цього потребують інтереси Товариства в цілому, зокрема, якщо виникає загроза значного скорочення статутного капіталу Товариства.

Загальні збори учасників Товариства скликаються також на вимогу Дирекції Товариства В Товаристві створюється виконавчий орган – Дирекція.

Члени Дирекції призначаються загальними зборами учасників Товариства на невизначений строк. Дирекція самостійно вирішує усі питання діяльності Товариства, за винятком тих, що належать до виключної компетенції Загальних зборів учасників Товариства.

Дирекція підзвітна загальним зборам учасників Товариства і організовує виконання їх рішень. Генеральний директор та інші члени Дирекції обираються та звільняються/усуваються з посад загальними зборами учасників, а з Генеральним директором по найму укладається трудовий контракт, у якому визначено строки найму, права, обов'язки і відповідальність Генерального директора перед загальними зборами учасників і персоналом Товариства, умови його матеріального забезпечення і звільнення з посади з урахуванням гарантій, передбачених трудовим контрактом та діючим законодавством.

Загальні збори учасників утворюють ревізійну комісію Товариства, на яку покладається здійснення контролю за фінансово-господарською діяльністю Товариства, його філій, представництв. Ревізійна комісія утворюється з числа учасників Товариства у кількості 3-х осіб. Генеральний директор не може бути

членом ревізійної комісії. Ревізійна комісія здійснює перевірку діяльності Дирекції за дорученням загальних зборів учасників, з власної ініціативи або на вимогу учасників Товариства. Ревізійна комісія вправі вимагати від посадових осіб Товариства надання їй усіх необхідних матеріалів, бухгалтерських чи інших документів та особистих пояснень [39, 40].

Ревізійна комісія доповідає результати проведених нею перевірок загальним зборам учасників. Ревізійна комісія складає висновок по річних звітах. Без висновку ревізійної комісії загальні збори учасників Товариства не мають права затверджувати баланс Товариства та річні звіти. Достовірність та повнота річного балансу і звітності Товариства може бути підтверджена аудитором. Ревізійна комісія мас право ставити питання про скликання позачергових загальних зборів учасників, якщо виникла загроза суттєвим інтересам Товариства або виявлено зловживання посадовими особами Товариства.

2.4 Висновки до розділу 2

Загальний аналіз показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «Барлінек Інвест» за період 2019-2021 рр. дає змогу зробити висновки про позитивні тенденції розвитку підприємницької діяльності підприємства в межах зайнятого ринку. Тому усі подальші дослідження повинні бути спрямовані на розробку системи заходів, які сприятимуть збереженню позицій підприємства та його розвитку.

Система управління кадровим персоналом на ТОВ «Барлінек Інвест» потребує суттєвого поліпшення.

ТОВ «Барлінек Інвест» має функціонально-лінійну організаційну структуру з відповідними її перевагами та недоліками. В подальшому планується поліпшення організаційної структури управління підприємством шляхом його кооперації.

РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА СИСТЕМИ ПРАКТИЧНИХ РЕКОМЕНДАЦІЙ З ПОЛІПШЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПЕРСОНАЛОМ НА ТОВАРИСТВІ З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «БАРЛІНЕК ІНВЕСТ» ТА ЙОГО ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ

3.1 Обґрунтування вибору подальшої базової стратегії розвитку для товариства з обмеженою відповідальністю «Барлінек Інвест»

Товариство «Барлінек Інвест» сьогодні веде ряд проектів для оптимізації рівня запасів, ланцюга поставок та вдосконалення портфеля продукції. Здійснюється інтенсивний моніторинг розвитку ринку підлогових покриттів, в тому числі дерев'яних підлог. Моніторинг трендів в сфері торгівлі, співпраця з архітекторами та проектувальниками, а також активна участь у галузевих ярмарках дозволяють краще зрозуміти та передбачити галузеві тренди і вподобання споживачів. Також аналізується рентабельність окремих груп продукції. В рамках ключового продукту – тришарової дошки, компанія запроваджує продукти, що забезпечують максимізацію ціни та оптимізацію використання деревної сировини, що дозволяє отримати високі ціни продажу та утримувати контроль над вартістю продукції.

В зв’язку із цим товариство має ряд перспектив, які впливатимуть на поліпшення результатів:

- ріст продажів, зокрема розвиток на ринку США, Канада,
- оптимізація використання деревної сировини,
- повне використання потенціалу виробництва електроенергії,
- ефективність процесів виробництва,
- - ощадливий менеджмент.

Товариство має можливість активно розширювати діяльність та в довгостроковій перспективі має плани щодо збільшення обсягів виробництва та розширення частки ринку [43].

Тому, основою стратегії ТОВ «Барлінек Інвест» є стратегія розширення частки ринку. Застосування даної стратегії дасть можливість підприємству:

- збільшення частки ринку багатошарових дерев'яних підлог;
- зростання клієнтської бази;
- впровадження сучасних технологій у виробництво;
- охорона навколишнього середовища та підвищення екологічної відповідальності;
- максимально ефективне використання природних ресурсів.

Реалізація стратегії розширення частки ринку здійснюються через підтримку високої якості продукції, розширення асортименту продукції та сфер її застосування, проведення маркетингових заходів та різноманітних рекламних акцій, застосування системи знижок залежно від обсягів реалізованої продукції та платіжної історії клієнтів [44].

Поряд з тим, в діяльності ТОВ «Барлінек Інвест» можна виділити наступні ризики та загрози, які можуть потенційно вплинути на результати її діяльності:

- Ризик, пов'язаний із економічною кон'юнктурою в Україні та в світі,
- Податковий та валютний ризик,
- Ризик, пов'язаний із постачальниками сировини та їх цінами,
- Ризик ведення діяльності на східних ринках,
- Ризик конкуренції.

ТОВ «Барлінек Інвест» веде торговельну діяльність у світовому масштабі, працюючи в більш ніж 10 країнах. Зокрема, сильні позиції підприємство займає на європейських ринках: у Великій Британії, Німеччині, Польщі, Україні та Росії. З огляду на унікальні властивості підлог з натуральної деревини, їх популярність на європейських ринках є відносно сталою –

протягом багатьох років вони складають близько 5% від загального об’єму підлогових покриттів. Тим не менш, на результати підприємства впливає економічна ситуація на окремих ринках. Український ринок залишається нестабільним, з незначною тенденцією до спадання. Частина ринків Західної Європи показують виражене ослаблення [39].

Таблиця 3.1 – SWOT – аналіз ТОВ «Барлінек Інвест»

	Сильні сторони	Слабкі сторони
Внутрішнє середовище	- оптимізація використання деревної сировини - повне використання потенціалу виробництва електроенергії - ефективність процесів виробництва - ощадливий менеджмент - впровадження сучасних технологій у виробництво - охорона навколишнього середовища та підвищення екологічної відповідальності - максимально ефективне використання природних ресурсів	- ризик, пов'язаний із постачальниками сировини та їх цінами - ризик конкуренції - ризик, пов'язаний із втратою ключових працівників
Зовнішнє середовище	Можливості	Загрози
	- ріст продажів, зокрема розвиток на ринку США, Канада - збільшення частки ринку багатошарових дерев’яних підлог - зростання клієнтської бази	- ризик, пов'язаний із економічною кон'юнктурою в Україні та в світі - податковий та валютний ризик - ризик ведення діяльності на східних ринках

Сильна позиція на ринку у більшості європейських країн дозволяє товариству реагувати на зміни кон’юнктури, адаптуючи торговельну діяльність в залежності від вимог ринку.

Українське законодавство та нормативні акти, що регулюють сферу оподаткування та інші аспекти діяльності товариства, включаючи валютний контроль і митне законодавство, продовжують змінюватись. Положення законів та нормативних актів не завжди є чітким та трактуються по-різному місцевими,

регіональними та державними органами, а також іншими урядовими установами. Випадки розбіжностей у трактуванні законодавства є непоодинокими.

ТОВ «Барлінек Інвест» здійснює продажі на іноземних ринках і в зв'язку з цим генерує доходи в іноземних валютах, які мають вплив на результати компанії. Диверсифікована валютна структура доходів діє на користь підприємства – істотні надходження генеруються у валютах Західної Європи – переважно у EUR, в той час як більшість витрат, понесених в іноземних валютах, стосуються країн, в яких знаходяться виробничі потужності, тобто в UAH або USD. Зазвичай у кризових ситуаціях коливання курсів у Західній та Східній Європі у великий мірі взаємно нейтралізуються, діючи як природний амортизатор на результати.

Подібно до випадку з мінливістю кон’юнктури, сильна позиція на ринках з діапазону великих ринків дозволяє підприємству в значній мірі реагувати на зміни курсів.

Девальвація гривні протягом року понад рівень, закладений у макроекономічний прогноз товариства, яка може мати вплив на утримання фінансових показників.

Основними матеріалами, що використовуються у виробництві готових виробів, е деревина листяних та хвойних порід, які становлять найбільшу частину витрат виробництва. Відповідна локалізація фабрики дозволяє обмежувати витрати на сировину, оскільки завод знаходяться в регіоні, багатому на високоякісну сировину з листяної деревини, з хорошим доступом до сировини з хвойної деревини [40].

Виробництво дерев'яних підлог в світовому масштабі знаходиться в процесі консолідації – найбільші виробники поліпшують конкурентну позицію за рахунок менших підприємств. Це пов'язано з високим бар’єром входу та великим ефектом масштабу – як з боку виробництва (з-поміж іншого, висока капіталомісткість, необхідність високого рівня завантаження виробничих

потужностей, прогресуючі технологічні зміни), так і з боку торгівлі (з-поміж іншого, здатність до швидкої реакції на зміну попиту на великі обсяги товарів з боку провідних торговельних мереж; достатній потенціал для утримання портфеля продукції, що налічує сотні різних продуктів) [39].

Одночасно на даний час немає істотних інвестицій в нові виробничі потужності багатошарової дошки, що обмежує в подальшій перспективі потужності виробничої галузі, і в зв’язку з цим виникає ризик цінової війни. Головні чинники, що впливають на результати підприємства (кон'юнктура галузі, вартість сировини, курси валют), також впливають і на конкурентів, при цьому позиція компанії е дуже вигідною з точки зору знаходження поблизу найбільших джерел дубової сировини в Європи, на територіях з низькою вартістю робочої сили, а також з точки зору повного циклу виробництва на заводі.

Діяльність компанії ґрунтується на знаннях та досвіді висококваліфікованих трудових ресурсів. На даний час істотно знизився рівень безробіття, що створює тиск на зниження заробітної плати та труднощі із пошуком працівників. Це призвело до необхідності підвищення заробітної плати – зокрема, безпосередньо заробітної плати на виробництві. Додатково – з метою обмеження ризику, пов'язаного із втратою ключових працівників, Компанія запровадила системи мотивації, які дозволяють збільшити доходи працівників і одночасно поліпшити рентабельність та збільшити частку змінних витрат. Окрім того, підприємство забезпечує для працівників можливість здобуття додаткових навичок, зокрема через спеціалізоване професійне навчання.

3.2 Розробка системи заходів спрямованих на удосконалення організаційної структури товариства з обмеженою відповідальністю «Барлінек Інвест»

Враховуючи обрану товариством стратегію подальшого розвитку, яка буде спрямована на збільшення своєї частки ринку та розширення клієнтської бази, основні зусилля у напрямку вдосконалення організаційної структури варто спрямувати в контексті посилення зовнішньоекономічної складової його діяльності [45].

В цьому контексті основним завданням для ТОВ «Барлінек Інвест» є сформувати відповідну цінову політику, підвищити якість товару, сприяти стимулюванню зростання продажів шляхом успішної рекламної кампанії, врахування особливих потреб споживачів в тому чи іншому товарі і т.д. Вирішення вищезазначених завдань необхідно здійснювати шляхом створення позитивного іміджу товариства, зростання обсягів продажів, значного збільшення величини прибутку, а також одержання конкурентних переваг. Відтак основними напрямками організаційних змін товариства повинно бути посилення проведення політики у сфері якості та асортименту продукції, формування цінової політики, організація збутової діяльності та комунікацій.

З метою поліпшення зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Барлінек Інвест» і розширення нею частки ринку запропоновано на підприємстві приділяти більш уваги впровадженню функцій і використанню засобів маркетингу. Перед відділом маркетингу ТОВ «Барлінек Інвест» в особливий спосіб постають завдання вивчення ринку, аналіз споживачів та попиту, дослідження конкурентного середовища, реалізація товарної політики товариства, формування сервісного обслуговування, перегляд цінової політики, руху товару, активізація і стимулювання попиту. Ефективний маркетинговий процес з довгостроковим плануванням, що націлений на підвищення фактичних показників шляхом постійного проведення політики удосконалення товарів і послуг, що дають змогу споживачам товарів одержати більш високу споживчу цінність, ніж товарами конкурентів. Під час вибору того чи іншого товару споживачі обирають не конкретного виробника, а саме якісним параметрам відповідного бренду. В зв’язку із цим базовий акцент під час розробки стратегії

маркетингу для ТОВ «Барлінек Інвест» необхідно робити саме на ідентифікації бренду, а не підприємства. Крім того, ТОВ «Барлінек Інвест» у своєму виробництві має унікальні бренди, власну історію і високу репутацію на ринку.

З метою покращення зовнішньоекономічної діяльності на ТОВ «Барлінек Інвест» запропоновано до функцій менеджера з продажів додати функції бренд-менеджменту. В такий спосіб товариство на рівні служби маркетингу буде розробляти маркетингову стратегію засновану на прогнозах та виділяти позиції, які їхній бренд повинен займати у конкретний часовий період на ринку. На основі цього буде розроблятися маркетингова стратегія для їхнього бренду на основі аналізу ринків. Для розширення зовнішньоекономічної діяльності товариства доцільним є впровадити інноваційний маркетинг в сфері взаємин з споживачами. Сьогодні основним інструментом, який може бути швидко введений в систему менеджменту маркетинговою діяльністю підприємства, відповідати цілям та політиці товариства, а також бути дієвим з точки зору бюджету та економії фінансових ресурсів є застосування CRM-систем. Така системи менеджменту відносинами з споживачами забезпечує низку вагомих [46].

Головним ефектом застосування CRM-систем є суттєве зростання продажів. Разом із тим знижуються витрати на заходи із приваблювання споживачів. Використання такої системи дасть змогу отримати ряд переваг [46]:

- швидке прийняття рішень;
- правильне використання робочого часу;
- продуктивність маркетингових;
- правильний вибір пріоритетів;
- покращення документообігу;
- підвищення якості обслуговування;
- оптимізація робочих процесів.

На рисунку 3.1 подано макет організаційної структури відділу маркетингу ТОВ «Барлінек Інвест».

Таким чином, враховуючи стратегію подальшого розвитку товариства, запропоновано посилення зовнішньоекономічної складової його діяльності шляхом посилення відділу маркетингу через інноваційний маркетинг, бренд-менеджмент та впровадження системи CRM.

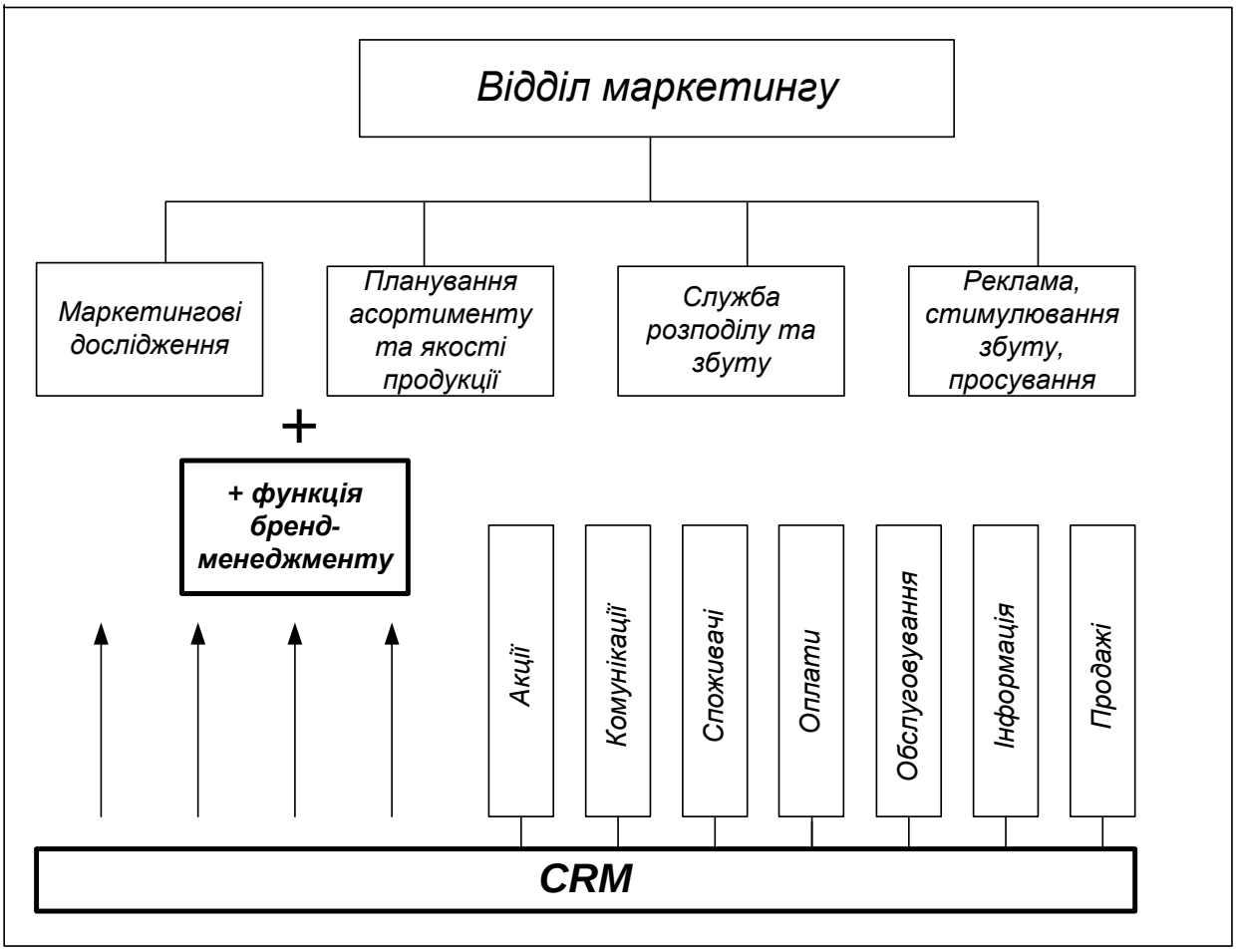


Рисунок 3.1 – Макет організаційної структури відділу маркетингу ТОВ «Барлінек Інвест»

3.3 Розробка системи заходів спрямованих на покращення ефективності управління кадровим персоналом для товариства з обмеженою відповідальністю «Барлінек Інвест» та економіко-математичне моделювання системи мотивації праці

Підвищення ефективності управління кадровим персоналом повинно відбуватися шляхом узгодження кадрової політики товариства та його стратегії розвитку. Реалізація такого покращення можлива на базі застосованого у другому розділі роботи методичного підходу, який заснований на оцінюванні факторів, що гарантують якість кадрової політики. При удосконаленні кадрової політики та узгодженні її із стратегією розвитку необхідно також враховувати рівень менеджменту, мотиваційну систему управління, професійно-кваліфікаційний рівень персоналу та контроль за окремими складовими.

Розвиток персоналу – це безперервний процес системного професійного навчання, підготовки працівників до виконання нових виробничих завдань, професійно-кваліфікаційного та кар'єрного росту, формування резерву кадрів та поліпшення соціальної структури персоналу. Раціональний алгоритм стратегії розвитку товариства дозволить узгодити кадровий менеджмент з розвитком персоналу для успішного застосування ефективного управління персоналом [47].

Відповідно до обраної стратегії подальшого розвитку товариства – стратегії розширення частки ринку – передбачається безупинне зіставлення поточних цілей товариства і створення стійкої бази для майбутнього. Політика товариства і процедури управління кадровим персоналом перебувають під строгим контролем, і формують подальшу базу для розвитку підприємства. В таких умовах кадровий персонал повинен володіти гнучкістю в умовах, що змінюються, бути проблемно-орієнтованим і функціонувати в тісній співпраці в команді. В таких умовах відбувається відбір і розстановка кадрів, що направлена на пошук персоналу, здатного ризикувати. Винагорода в таких умовах повинна бути справедливою і неупередженою. Оцінювання персоналу повинне базуватися на чітко обумовлених критеріях. Розвиток персоналу повинен акцентуватися на безперервному рості професійних здібностей.

Працівники повинні володіти високим ступенем мобільності, комунікабельності, готовими до різноманітних форм службового просування.

З метою підвищення ефективності управління кадровим персоналом в системі менеджменту підприємства необхідно ефективно застосовувати інтелектуальне, організаторське, творче формування потенціалу персоналу за допомогою поліпшення змісту праці, її гуманізації, забрати монотонність та беззмістовність праці; забезпечити безпеку та надійність виробничих процесів; забезпечити комфортні умови праці, раціональні режими праці та відпочинку; визначати здібності працівника, встановлювати характеристики, які безпосередньо або опосередковано впливають на ефективність праці [47].

В межах обраної стратегії на ТОВ «Барлінек Інвест» передбачається впровадження наступної системи підвищення ефективності управління кадровим персоналом, яка передбачає:

- офіційне працевлаштування, згідно з вимогами чинного законодавства України,
- своєчасну виплату заробітної плати,
- безкоштовний довіз до / та з роботи,
- безкоштовне проходження медичного огляду,
- забезпечення безкоштовним спецодягом та спецвзуттям,
- преміювання працівників за виконання виробничих завдань і функцій.

Гарантує стабільну зайнятість на найбільшому в Україні деревообробному заводі з іноземними інвестиціями. Можливість професійного зростання та здобуття нових професій та спеціальностей. У нас діють додаткові програми бонусів та заохочень для працівників та їх родин.

Крім того, в рамках підвищення ступеня мотивації праці працівників ТОВ «Барлінек Інвест» планується запровадити два види премій:

- виробнича премія - за виконання виробничих завдань або службових обов'язків;

- заохочувальна премія - за результатами роботи за рік; за безперервний стаж роботи на даному підприємстві; за вислугу років; за сприяння винахідництву та раціоналізації, освоєння та
- провадження нової техніки і технології, введення в дію у строк або достроково, виробничих потужностей; до певних подій або ювілейних і пам'ятних дат.

З метою підвищення соціального захисту працівників ТОВ «Барлінек Інвест» забезпечує добровільне медичне страхування, коштом роботодавця. Компанія приділяє значну увагу питанням безпеки праці, підвищення кваліфікації та професійного рівня працюючих через навчання персоналу, участь у тренінгах, семінарах, тощо.

На підприємстві планується впровадити проект «Ми піклуємося», спрямоване на позитивне формування оточення і культури праці в колективі та уникнення порушень правових, корпоративних та суспільних засад.

Заплановано розробку інформаційної компанії в рамках якої запущено спеціальну Інтернет-платформу, на якій кожен працівник зможе повністю анонімно повідомити про негативні події, які він бачить. Платформу обслуговуватиме професійна зовнішня компанія, що гарантує її незалежність від нашої компанії та дає повну безпеку для всіх тих, хто залишає повідомлення.

Разом із тим важливим етапом визначення ефективності управління кадровим персоналом підприємства також є розрахунок кінцевого результуючого показника ефективності. З метою його оцінки сьогодні широкого застосування набуло застосування економіко-математичного моделювання [47]. З цією метою побудуємо економіко-математичну модель ефективності управління кадровим персоналом на підприємстві. Розробка економіко-математичної моделі та її аналіз дасть змогу встановити й оцінити залежність досліджуваного результуючого показника Y від декількох змінних X. Параметр Y у даному випадку є залежною змінною, зміну якої потрібно буде

змоделювати. Параметри X, значення яких нам відомі і які мають вплив на загальну поведінку показника Y, є незалежними змінними. Таким чином, залежність можна подати у вигляді лінійної багатофакторної моделі, що матиме наступний загальний вигляд [47]:

$$Y=A_0 + A_1X_1 + A_2X_2 + ...A_mX_m, \quad (3.1)$$

де Y – загальна оцінка ефективності системи внутрішнього маркетингу підприємства;

m – кількість факторів, що впливають на результативний показник;

X_1, X_2, X_m – фактори, що впливають на ефективність системи внутрішнього маркетингу та її підсистем;

A_0, A_1, A_2, A_m – невідомі коефіцієнти моделі.

Важливим етапом подальших досліджень запропонованої лінійної моделі є вибір пріоритетних факторів ТОВ «Барлінек Інвест», які мають найсуттєвіший вплив на результат ефективності управління кадровим персоналом підприємства.

Таким чином, практичне значення запропонованої моделі полягає в прийнятті обґрунтованих управлінських рішень на її основі. Також у подальшому, за допомогою певних тактичних та оперативних дій, можна регулювати ефективність процесу управління кадровим персоналом на підприємстві взагалі, та підсистемою ТОВ «Барлінек Інвест» зокрема. Відтак, дані, отримані в результаті економіко-математичного моделювання, можуть бути використані в якості рекомендацій, а кінцеве рішення щодо прийняття та впровадження управлінських рішень повинно залишатися за фахівцями товариства.

3.4 Висновки до розділу 3

Запропоновано подальшу стратегію розвитку ТОВ «Барлінек Інвест», яка полягає у розширені частки ринку підприємства та збільшення клієнтської бази.

Розроблено рекомендації посилення зовнішньоекономічної складової діяльності товариства шляхом посилення відділу маркетингу через інноваційний маркетинг, бренд-менеджмент та впровадження системи CRM.

Сформовано систему заходів, спрямованих на покращення ефективності управління кадровим персоналом для товариства з обмеженою відповідальністю «Барлінек Інвест» та проведено економіко-математичне моделювання системи мотивації праці.

ВИСНОВКИ

Кадровий менеджмент в ринкових умовах є складним і багатогранним, а його вивчення і ефективне використання – одна з найважливіших складових успішного управління підприємством. Тому дослідження ефективності

Проаналізовано методики та методи аналізу кадрового персоналу, враховуючи критерії простоти, зрозумілості, повноти та доступності інформації планується використовувати методи особистісної оцінки працівників.

Проведено аналіз показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «Барлінек Інвест» за період 2019-2021 рр. дає змогу зробити висновки про позитивні тенденції розвитку підприємницької діяльності підприємства в межах зайнятого ринку. Система управління кадровим персоналом на ТОВ «Барлінек Інвест» потребує суттєвого поліпшення.

ТОВ «Барлінек Інвест» має функціонально-лінійну організаційну структуру з відповідними її перевагами та недоліками. В подальшому планується поліпшення організаційної структури управління підприємством шляхом його кооперації.

Запропоновано подальшу стратегію розвитку ТОВ «Барлінек Інвест», яка полягає у розширені частки ринку підприємства та збільшення клієнтської бази.

Розроблено рекомендації посилення зовнішньоекономічної складової діяльності товариства шляхом посилення відділу маркетингу через інноваційний маркетинг, бренд-менеджмент та впровадження системи CRM.

Сформовано систему заходів, спрямованих на покращення ефективності управління кадровим персоналом для товариства з обмеженою відповідальністю «Барлінек Інвест» та проведено економіко-математичне моделювання системи мотивації праці.

СПИСОК ВИОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адлер О. О., Кособуцька А. Аналіз системи управління кадровим персоналом сучасного підприємства / Матеріали LII Науково-технічна конференція підрозділів Вінницького національного технічного університету (2023). URL: https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2023/paper/viewFile/16820/14018.

2. Методичні вказівки до виконання економічної частини магістерських кваліфікаційних робіт / Уклад. : В. О. Козловський, О. Й. Лесько, В. В. Кавецький. – Вінниця : ВНТУ, 2021. – 42 с.Методичні вказівки до виконання магістерської кваліфікаційної роботи студентами спеціальності «Менеджмент» освітньої програми «Менеджмент підприємств, організацій і установ» / Уклад. В. О. Козловський, О. Й. Лесько. – Вид. 3-е, переробл. і допов. – Вінниця : ВНТУ, 2021. – 64 с.

3. Тарасенко В. С. Кадровий менеджмент : навчально-методичний посібник / В. С. Тарасенко. Одеса : «Фенікс», 2021. 38 с.

4. Баніт О. Професійний розвиток управлінського персоналу в транснаціональних корпораціях: навч.-метод. посібник / О.В. Баніт. Київ: ДКС-Центр, 2018. 122 с.

5. Кадровий менеджмент: Навчальний посібник / З.М. Пушкар, Б.Т. Пушкар. Тернопіль: Осадца Ю.В., 2018. 210 с.

6. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

7. Сич Т. В. Управління людськими ресурсами закладу освіти [навч. посібник для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти за освітньою програмою «Управління навчальним закладом» спеціальності 073 «Менеджмент»] / Держ. закл «ЛНУ імені Тараса Шевченка». Старобільськ, 2021. 283 с.

8. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.

9. Травін В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персоналу підприємства. Навчально-практичний посібник. М.: Справа, 2018. 272 с.

10. Годящев М.О. Управління персоналом підприємства як фактор підвищення його ділової активності. Бізнес та інтелектуальний капітал. Інтелект XXI. № 3. 2017. С. 74-79.

11. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчальнометодичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). – Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.

12. Гурбик Ю.Ю., Біляєв С.С., Банунц О.С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. Економіка і суспільство. №17. 2018. С. 216-224.

13. Маланчій М.О. Кадровий менеджмент у системі державного управління: принципи реалізації. Державне управління та місцеве самоврядування, 2019. № 2(41). С. 115-120.

14. Бовкун О.А. Методи забезпечення ефективного управління персоналом підприємства. Економіка і суспільство. №16. 2018. С. 257-263.

15. Громко Л.С. Принципи управління персоналом в умовах антикризової діяльності підприємства: методологічний аспект. Причорноморські економічні студії. №36. 2018. С. 109-113.

16. Дикань О.В., Бобітко В.І., Войтюк О.О. Удосконалення управління персоналом підприємства. Приазовський економічний вісник. №5(16). 2019. С. 144-147.

17. Шаповал О.О., Таранічев С. Л. Теоретичні аспекти управління кадровою політикою підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. №27. Ч.2. 2019. С. 97-100.

18. Дороніна О.А., Рязанов М.Р. Кадрова політика як інструмент стратегічного розвитку закладу вищої освіти. Економіка і організація управління. №1(33). 2019. С. 15-20.

19. Мохова Ю.Л., Сабадаш Р. В. Система управління персоналом в органах джержавної влади. Державне управління: удосконалення та розвиток. http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/1_2019/26.pdf.

20. Борецька Н.П., Москалець М.В. Удосконалення системи управління персоналом на підприємствах. Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор». Випуск 6(49). 2018. С. 65-69.

21. Олійник А.С., Вельбой М. Б., Лукяновець Н.М. Роль персоналу та виробничих витрат при ефективному управлінні підприємством. АГРОСВІТ. №7-8. 2021. С. 94-102.

22. Вагонова О. Г. Методичне обґрунтування напрямів підвищення кваліфікації персоналу підприємства. Підприємництво та економіка підприємства. 2021, №4. С. 200-206.

23. Зелінська Г.О., Андрусів У.Я. Глобалізаційні виклики та конкурентоспроможність персоналу підприємства. Вісник аграрної науки Причорномор'я. 2021. Вип. 2. С. 29-36.

24. Чобіток В. І. Формування системи оцінки персоналу на підприємстві: сучасні системи та технології. Бізнес Інформ. 2019. №5. С. 192–196.

25. Базалійська Н.П. Світовий досвід управління трудовою діяльністю персоналу в країнах з розвиненою ринковою економікою / Н. П. Базалійська // Інноваційна економіка. 2019. № 1. С.138-142.

26. Делія О. Ефективна комунікація в управлінні персоналом / О. Делія // Соціально-економічні проблеми і держава. 2018. Вип. 1 (6). С. 36-40.

27. Козак К.Б. Удосконалення роботи служби персоналу на підприємстві / К. Б. Козак, Ю. О. Рубан // Економіка харчової промисловості. 2018. № 2. С. 24-28.

28. Кулінська А.В. Підходи до розробки та реалізації стратегії управління

персоналом на державній службі. Economic journal Odessa polytechnic universit. №1(15), 2021. С. 46-52.

29. Коваленко А. О., Гриненко В.В. Кадрова політика як ефективний інструмент безпеко орієнтованого управління персоналом організації. Modern Economics», №24 (2020). С. 75-80.

30. Панченко І.В., Середа Г.В. Трансформація стратегічних імперативів управління персоналом в умовах пандемії COVID-19. Економіка і організація управління. № 4 (40) 2020. С. 83-89.

31. Король В.С., Білоус Л.Й., Загурський О.Б. Оцінка кадрового менеджменту в системі ефективної діяльності персоналу підприємства. Вісник Прикарпатського університету. Серія Економіка. 2020. Вип. 15. С.163-167.

32. Дончак Л.Г., Добіжа В.В. Удосконалення кадрового менеджменту на підприємстві. Мукачівський державний університет. Економіка і суспільство. Випуск 17. 2018. С. 233-239.

33. Чавичалов І. І. Методи оцінки ефективності управлінського персоналу підприємства. Економічна наука. Інвестиції: практика та досвід № 1/2018. С. 41-44.

34. Нетудихата К.Л., Погромський В.О., Михайлова Т.М. Кадрова діагностика як інструмент оцінки ефективності кадрового менеджменту закладу сфери охорони здоров'я. Ефективна економіка. Випуск 8. 2021. http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2021/100.pdf.

35. Нікітенко К. Удосконалення оцінювання системи управління персоналом на аграрному підприємстві. Економічний аналіз. 2020 рік. Том 30. № 1. Частина 2. С. 100-107.

36. Котельникова Ю.М. Кадрове забезпечення розвитку підприємства. Інфраструктура ринку. Економіка та управління підприємствами. Випуск 19. 2018. С. 201-208.

37. Шаповал А.О. Концепція управління персоналом підприємства в системі кадрового менеджменту. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Випуск 31. 2020. С. 146-149.

38. https://www.barlinek.ua

39. https://zvitnist.com/34004579_TOVARYSTVO_Z_OBMEZHENOU_VDPOVDALNSTU_BARLINEK_INV#zahal

40. Фінансовий аналіз. Навчальний посібник / М. Р. Лучко, С. М. Жукевич, А. І. Фаріон – Тернопіль:, ТНЕУ, – 2021 – 304 с.

41. Фінансовий аналіз : навчальний посібник / І. П. Отенко, Г. Ф. Азаренков, Г. А. Іващенко. – Х. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. – 156 с.

42. Сумець, О. М. Стратегічний менеджмент : підручник / О. М. Сумець ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. – Харків : ХНУВС, 2021. – 208 с.

43. Стратегія підприємства / Методичні рекомендації для самостійного вивчення дисципліни для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти денної та заочної форм навчання економічних та управлінських спеціальностей; упоряд.: О.В. Дудник, О.В. Смігунова, Л.Д. Забродська, С.І. Міненко. – Харків: ДБТУ, 2022 – 62 с.

44. Кіндратів В.А. Особливості здійснення ефективної ЗЕД підприємства. Науковий журнал «ΛΌГОΣ. Мистецтво наукової думки». №2. 2019. С. 101-104.

45. Островерхов В.М. Застосування CRM-систем у маркетинговій діяльності та управлінні персоналом транспортних підприємств. Економічний аналіз. 2018 рік. Том 28. № 3. С. 199-206.

46. Економіко-математичні методи і моделі в галузі управління персоналом: навчальний посібник: /Л.В. Мазник, Т.В. Березянко, О.В. Безпалько, А.Д. Бергер, Ю.М. Гринюк, О.І. Драган, О.М. Олійниченко. [Заг. редакцією Л.В. Мазник]. – К. : Кафедра, 2019. – 290 с.

47. Сагайдак М.П. Економіко-математична модель управління підсистемою "Персонал" у системі внутрішнього маркетингу підприємства / М. П. Сагайдак // Бізнес Інформ. - 2019. - № 1. - С. 154-159.

ДОДАТКИ

1 x 1600 = 1.59 MP , 229 KB) [2 / 4] 48%

Додаток А
(обов'язковий)
ПРОТОКОЛ
ПЕРЕВІРКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
НА НАЯВНІСТЬ ТЕКСТОВИХ ЗАПОЗИЧЕНЬ

Назва роботи: «Особливості управління кадровим персоналом товариства з обмеженою відповідальністю "Барлінек Інвест"» .

Тип роботи: магістерська кваліфікаційна робота
(БДР, МКР)

Підрозділ: факультет менеджменту та інформаційної безпеки, кафедри економіки підприємства та виробничого менеджменту
(кафедра, факультет)

Показники звіту подібності Unicheck

Оригінальність 91,4 % Схожість 8,6 %

Аналіз звіту подібності (відмітити потрібне):

☑ 1. Запозичення, виявлені у роботі, оформлені коректно і не містять ознак плагіату.

☐ 2. Виявлені у роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і відсутності самостійності її виконання автором. Роботу направити на розгляд експертної комісії кафедри.

☐ 3. Виявлені у роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату та/або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень.

Особа, відповідальна за перевірку _____ Нікіфорова Л.О.
(підпис) (прізвище, ініціали)

Ознайомлені з повним звітом подібності, який був згенерований системою Unicheck щодо роботи.

Автор роботи _____ Кособуцька А.О.
(підпис) (прізвище, ініціали)

Керівник роботи _____ Аддер О.О.
(підпис) (прізвище, ініціали)

Додаток Б

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра економіки підприємства і виробничого менеджменту
Спеціальність 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри ЕПВМ
к.е.н., професор
_____ Лесько О.Й.
"01" 09 2022 року

ТЕХНІЧНЕ ЗАВДАННЯ
НА ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ НА ТЕМУ:

«собливості управління кадровим персоналом товариства з обмеженою відповідальністю «Барлінек Інвест»»

08-41.МКР203 03000 ТЗ

Керівник _____
підпис
Доц. кафедри ЕПВМ к.т.н.,
доцент Адлер О.О.
" 01 " 09 2022 р.

Виконавець: студент 2 курсу
магістратури групи МПОУ-21м
спеціальності 073 «Менеджмент»
_____ Кособуцька А.О.
підпис
" 01 " 09 2022 р.

Вінниця ВНТУ 2022

(1199 x 1600 = 1.92 MP 241 KB) [1 / 3] 48%

1. Підстава для виконання роботи

Підставою для виконання роботи є наказ № 103 по ВНТУ від «14» 09 2022 р. та індивідуальне завдання на виконання дипломної роботи, затверджене протоколом № 21 засідання кафедри ЕПВМ від «27» 06 2022 р.

2. Мета та призначення роботи

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є розробка практичних рекомендацій з покращення системи управління кадровим персоналом на сучасному підприємстві.

Для досягнення поставленої мети було визначено та розв'язано низку задач:

- проаналізувати поняття та основні визначення у сфері управління кадровим персоналом сучасного підприємства;
- подати загальну характеристику товариства з обмеженою відповідальністю «Барлінек Інвест» та аналіз його основних фінансово-господарських показників за період 2019-2021 років;
- здійснити аналіз основних показників ефективності управління кадровим персоналом на товаристві з обмеженою відповідальністю «Барлінек Інвест» за період 2019-2021 рр.;
- проаналізувати загальну систему менеджменту товариства з обмеженою відповідальністю «Барлінек Інвест»;
- обґрунтувати вибір подальшої базової стратегії розвитку для товариства з обмеженою відповідальністю «Барлінек Інвест»;
- розробити систему заходів спрямованих на удосконалення організаційної структури товариства з обмеженою відповідальністю «Барлінек Інвест»;
- розробити систему заходів спрямованих на покращення ефективності управління кадровим персоналом для товариства з обмеженою відповідальністю «Барлінек Інвест» та економіко-математичне моделювання системи мотивації праці.

3. Вихідні дані для проведення роботи

Фінансова звітність ТОВ «Барлінек Інвест» за 2019–2022 рр.; статистичні дані, методичні вказівки, підручники, посібники, наукові статті тощо.

4. Методи дослідження та аналізу

У процесі дослідження застосовувались методи економічних досліджень як метод індукції діалектики, методи кількісного і якісного аналізу, метод порівняння, метод статистики економічного моделювання, методи абсолютних та відносних різниць, прийом детермінованого факторного аналізу, графічні методи та інші.

5. Етапи та терміни виконання

1. Вибір напряму дослідження-добір, вивчення та узагальнення науково-економічної інформації та статистичної інформації; розгляд можливих напрямків досліджень та їх оцінювання; обґрунтування прийнятого напрямку дослідження; розроблення, погодження та затвердження ТЗ: вересень 2022р.
2. Теоретичне дослідження – дослідження теоретичних основ ефективного кадрового персонал як основної складової успішного менеджменту на сучасному підприємстві: вересень 2022 р.
3. Аналітична частина дослідження - аналіз ефективності управління кадровим персоналом на товаристві з обмеженою відповідальністю «Барлінек Інвест»: жовтень 2022 р.
4. Розробка рекомендацій та пропозицій - розробка системи практичних рекомендацій поліпшення системи управління кадровим персоналом на товаристві з обмеженою відповідальністю «Барлінек Інвест» та його організаційної структури: листопад 2022 р.
5. Узагальнення результатів дослідження - оформлення пояснювальної і графічної частин МКР, складання висновків за результатами досліджень: грудень 2022 р.

6. Очікувані результати

В результаті виконання МКР очікується одержання ґрунтовних практичних рекомендацій та пропозицій щодо удосконалення управління кадровим персоналом підприємстві.

7. Вимоги до розробленої документації:

Згідно «Методичних вказівок до виконання магістерської кваліфікаційної робо студентами спеціальності «Менеджмент» освітньої програми «Менеджмент підприємст організацій і установ» / Уклад. В. О. Козловський, О. Й. Лесько. Вид. 3-е, переробл. і допо Вінниця : ВНТУ, 2021. 64 с.

8. Порядок приймання роботи

Засідання екзаменаційної комісії в грудні 2022 р.

Попередній захист, захист перед ЕК – грудні 2022 р.

Початок розробки: 01.09.2022 р.

Граничний термін виконання: 05.12.2022 р.

Розробив: _____ Кособуцька А.О.

Науковий керівник: _____ Адлер О.О.

" 01 " 09 2022року

ТОВ «Барлінек Інвест»
Окремий звіт про фінансовий стан

У тисячах гривень	Прим.	31 грудня 2019 р.	31 грудня 2018 р.	1 січня 2018 р.
АКТИВИ				
Необоротні активи				
Основні засоби	8	1 222 687	1 136 762	784 283
Активи у формі права користування		5 660	-	-
Нематеріальні активи		533	656	737
Інвестиції в дочірні підприємства		3 078	3 078	3 078
Фінансові інвестиції	(vii)	34 545	23 321	9 545
Відстрочені активи з податку на прибуток	19	4 350	5 230	4 501
Всього необоротних активів		**1 270 853**	**1 169 047**	**802 144**
Оборотні активи				
Запаси	9	520 284	600 508	399 939
Дебіторська заборгованість за основною діяльністю та інша дебіторська заборгованість	10	203 729	148 546	229 964
ПДВ до відшкодування		91 380	87 192	67 083
Передоплати з поточного податку на прибуток		86	1 615	10 247
Фінансові інвестиції	(vii)	-	5 955	-
Грошові кошти та їх еквіваленти	11	19 080	10 468	25 433
Всього оборотних активів		**834 559**	**854 284**	**732 666**
ВСЬОГО АКТИВІВ		**2 105 412**	**2 023 331**	**1 534 810**
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ				
Довгострокові зобов'язання				
Позикові кошти	12	757 848	692 684	247 833
Зобов'язання з оренди		4 521	-	-
Відстрочені зобов'язання з податку на прибуток	19	9 656	6 423	-
Чисті активи, що належать учасникам	3	-	813 816	-
Всього довгострокових зобов'язань		**772 025**	**1 512 923**	**247 833**
Поточні зобов'язання				
Позикові кошти	12	31 925	255 351	737 984
Кредиторська заборгованість за основною діяльністю та інша кредиторська заборгованість	13	194 159	240 183	631 589
Інші податки до сплати		5 221	5 457	5 028
Резерви під інші зобов'язання та відрахування		2	9 416	9 836
Всього поточних зобов'язань		**231 307**	**510 407**	**1 384 437**
ВСЬОГО ЗОБОВ'ЯЗАНЬ		**1 003 332**	**2 023 330**	**1 632 270**
КАПІТАЛ				
Зареєстрований капітал		1 300 000	-	650 000
Неоплачений капітал		-	-	(101 786)
Накопичені збитки		(197 920)	-	(645 674)
ВСЬОГО КАПІТАЛУ		**1 102 080**	**-**	**(97 460)**
ВСЬОГО ЗОБОВ'ЯЗАНЬ ТА КАПІТАЛУ		**2 105 412**	**2 023 330**	**1 534 810**

Підписано керівництвом Компанії 22 грудня 2020 року

Директор Андрій Кострица

ТОВ «Барлінек Інвест»
Окремий звіт про прибуток чи збиток та інший сукупний дохід

У тисячах гривень	Прим.	2019 рік	2018 рік
Виручка від реалізації	14	2 288 472	2 167 248
Собівартість реалізованої продукції	15	(1 860 388)	(1 879 399)
Валовий прибуток		**428 084**	**287 849**
Загальні та адміністративні витрати	17	(39 320)	(39 804)
Інші операційні витрати		-	(7 438)
Витрати на реалізацію	0	(188 885)	(161 837)
Чистий (збиток)/прибуток від курсової різниці за операційною діяльністю		(2 429)	53 412
Прибуток від основної діяльності		**197 450**	**132 182**
Прибутки від курсових різниць за фінансовою та інвестиційною діяльністю		149 372	45 969
Чисті прибутки / (збитки) від знецінення фінансових інвестицій		964	(11 485)
Фінансові доходи	18	44 172	45 323
Фінансові витрати	18	(62 393)	(46 805)
Прибуток до оподаткування та переоцінка чистих активів, що належать учасникам до оподаткування		**329 565**	**165 184**
Витрати з податку на прибуток	19	(41 301)	(5 694)
Переоцінка чистих активів що належать учасникам	3	-	(62 030)
Прибуток за період		**288 264**	**97 460**
Інший сукупний дохід		-	-
Всього іншого сукупного збитку за період		-	-
Всього сукупного доходу за період		**288 264**	**97 460**

ТОВ «Барлінек Інвест»
Окремий звіт про рух грошових коштів

У тисячах гривень	Прим.	2019 рік	2018 рік
Грошові потоки від операційної діяльності			
Прибуток до оподаткування та переоцінки чистих активів, які належать учасникам		329 565	165 184
Коригування на:			
Знос та знецінення основних засобів і амортизацію нематеріальних активів	8	54 354	39 112
Чисті (прибутки) / збитки від знецінення фінансових інвестицій		(964)	11 485
Прибутки мінус збитки від курсових різниць за позиковими коштами, фінансовими інвестиціями, дебіторською та кредиторською заборгованістю		(162 151)	(102 408)
Фінансові витрати, чиста сума	18	18 221	1 482
Інше		8 048	15 162
Грошові потоки від операційної діяльності до змін оборотного капіталу		**247 073**	**130 017**
Дебіторська заборгованість за основною діяльністю та інша дебіторська заборгованість		(95 107)	71 162
ПДВ до відшкодування		(4 188)	(20 109)
Товарно-матеріальні запаси		80 224	(200 569)
Кредиторська заборгованість за основною діяльністю та інша кредиторська заборгованість		(12 491)	(330 812)
Грошові кошти, отримані від / (використані) в основній діяльності		**215 511**	**(350 311)**
Податок на прибуток (сплачений) / повернуто		(35 659)	8 632
Чисті грошові кошти, отримані / (використані) в операційній діяльності		**179 852**	**(341 679)**
Грошові потоки від інвестиційної діяльності			
Придбання основних засобів та нематеріальних активів		(149 172)	(397 168)
Надання фінансової допомоги пов'язаній стороні	7	(12 010)	(30 585)
Погашення векселів, наданих пов'язаній стороні	7	7 670	-
Чисті грошові кошти, використані в інвестиційній діяльності		**(153 512)**	**(427 753)**
Грошові потоки від фінансової діяльності			
Отримані частки учасників	3	-	751 786
Погашення позикових коштів	12	(15 999)	-
Чисті грошові кошти, (використані) / отримані у фінансовій діяльності		**(15 999)**	751 786
Чисте збільшення / (зменшення) грошових коштів та їх еквівалентів		**10 341**	**(17 646)**
Грошові кошти та їх еквіваленти на початок року	**11**	**10 468**	**25 433**
Курсові різниці за грошовими коштами та їх еквівалентами		(1 729)	2 681
Грошові кошти та їх еквіваленти на кінець року	**11**	**19 080**	**10 468**

ТОВ «Барлінек Інвест»
Окремий звіт про фінансовий стан

У тисячах гривень	Прим.	31 грудня 2020 р.	31 грудня 2019 р.
АКТИВИ			
Необоротні активи			
Основні засоби	7	1 230 232	1 222 687
Активи у формі права користування		2 455	5 680
Нематеріальні активи		413	533
Інвестиції в дочірні підприємства		3 078	3 078
Фінансові інвестиції	6	36 756	34 545
Відстрочені активи з податку на прибуток	18	4 350	4 350
Всього необоротних активів		1 277 284	1 270 853
Оборотні активи			
Запаси	8	474 285	520 284
Дебіторська заборгованість за основною діяльністю та інша дебіторська заборгованість	9	310 876	203 729
ПДВ до відшкодування		70 804	91 380
Передоплати з поточного податку на прибуток		-	86
Грошові кошти та їх еквіваленти	10	113 057	19 080
Всього оборотних активів		969 032	834 559
ВСЬОГО АКТИВІВ		2 246 316	2 105 412
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Довгострокові зобов'язання			
Позикові кошти	11	830 719	757 848
Зобов'язання з оренди		3 731	4 521
Відстрочені зобов'язання з податку на прибуток	18	8 232	9 656
Всього довгострокових зобов'язань		842 682	772 025
Поточні зобов'язання			
Позикові кошти	11	-	31 925
Кредиторська заборгованість за основною діяльністю та інша кредиторська заборгованість	12	272 438	194 159
Інші податки до сплати		16 114	5 221
Резерви під інші зобов'язання та відрахування		-	2
Всього поточних зобов'язань		288 552	231 307
ВСЬОГО ЗОБОВ'ЯЗАНЬ		1 131 234	1 003 332
КАПІТАЛ			
Зареєстрований капітал		1 300 000	1 300 000
Неоплачений капітал		-	-
Накопичені збитки		(184 918)	(197 920)
ВСЬОГО КАПІТАЛУ		1 115 082	1 102 080
ВСЬОГО ЗОБОВ'ЯЗАНЬ ТА КАПІТАЛУ		2 246 316	2 105 412

Підписано керівництвом Компанії 27 травня 2021 року

ТОВ «Барлінек Інвест»
Окремий звіт про прибуток чи збиток та інший сукупний дохід

У тисячах гривень	Прим.	2020 рік	2019 рік
Виручка від реалізації	13	2 283 790	2 288 472
Собівартість реалізованої продукції	14	(1 765 068)	(1 860 388)
Валовий прибуток		**518 722**	**428 084**
Загальні та адміністративні витрати	16	(50 058)	(39 320)
Витрати на реалізацію	15	(184 344)	(188 886)
Чистий прибуток/(збиток) від курсової різниці за операційною діяльністю		40 178	(2 429)
Прибуток від основної діяльності		**344 498**	**197 450**
(Збитки)/Прибутки від курсових різниць за фінансовою та інвестиційною діяльністю		(265 370)	149 372
Чисті прибутки / (збитки) від знецінення фінансових інвестицій		2 816	964
Фінансові доходи	17	1 191	44 172
Фінансові витрати	17	(52 182)	(62 393)
Прибуток до оподаткування		**30 953**	**329 565**
Витрати з податку на прибуток	18	(8 175)	(41 301)
Прибуток за період		**22 778**	**288 264**
Інший сукупний дохід		-	-
Всього іншого сукупного збитку за період		-	-
Всього сукупного доходу за період		**22 778**	**288 264**

ТОВ «Барлінек Інвест»
Окремий звіт про фінансовий стан

У тисячах гривень	Прим.	31 грудня 2021 р.	31 грудня 2020 р.
АКТИВИ			
Необоротні активи			
Основні засоби	7	1 229 997	1 230 232
Активи у формі права користування		1 737	2 455
Нематеріальні активи		343	413
Інвестиції в дочірні підприємства		3 078	3 078
Фінансові інвестиції	6	49 662	36 756
Відстрочені активи з податку на прибуток	18	-	4 350
Всього необоротних активів		**1 284 817**	**1 277 284**
Оборотні активи			
Запаси	8	751 047	474 285
Дебіторська заборгованість за основною діяльністю та інша дебіторська заборгованість	9	318 533	310 876
ПДВ до відшкодування		157 311	70 804
Грошові кошти та їх еквіваленти	10	64 348	113 067
Всього оборотних активів		**1 291 239**	**969 032**
ВСЬОГО АКТИВІВ		**2 576 056**	**2 246 316**
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Довгострокові зобов'язання			
Позикові кошти	11	-	830 719
Зобов'язання з оренди		-	3 731
Відстрочені зобов'язання з податку на прибуток	18	1 959	8 232
Всього довгострокових зобов'язань		**1 959**	**842 682**
Поточні зобов'язання			
Позикові кошти	11	735 944	-
Кредиторська заборгованість за основною діяльністю та інша кредиторська заборгованість	12	487 975	272 438
Інші податки до сплати		16 997	16 114
Всього поточних зобов'язань		**1 240 916**	**288 552**
ВСЬОГО ЗОБОВ'ЯЗАНЬ		**1 242 875**	**1 131 234**
КАПІТАЛ			
Зареєстрований капітал		1 300 000	1 300 000
Накопичені прибутки/ (збитки)		33 181	(184 918)
ВСЬОГО КАПІТАЛУ		**1 333 181**	**1 115 082**
ВСЬОГО ЗОБОВ'ЯЗАНЬ ТА КАПІТАЛУ		**2 576 056**	**2 246 316**

Підписано керівництвом Компанії 24 червня 2022 року

Директор Андрій Костриця

ТОВ «Барлінек Інвест»
Окремий звіт про прибуток чи збиток та інший сукупний дохід

У тисячах гривень	Прим.	2021 рік	2020 рік
Виручка від реалізації	13	3 117 766	2 283 790
Собівартість реалізованої продукції	14	(2 545 658)	(1 765 068)
Валовий прибуток		**572 108**	**518 722**
Загальні та адміністративні витрати	16	(36 290)	(50 058)
Витрати на реалізацію	15	(279 633)	(164 344)
Чистий прибуток/(збиток) від курсової різниці за операційною діяльністю		(6 807)	40 178
Прибуток від основної діяльності		**249 378**	**344 498**
Прибутки/ (Збитки) від курсових різниць за фінансовою та інвестиційною діяльністю		87 206	(265 370)
Фінансові доходи	17	3 966	4 007
Фінансові витрати	17	(66 234)	(52 182)
Прибуток до оподаткування		**274 316**	**30 953**
Витрати з податку на прибуток	18	(55 843)	(8 175)
Прибуток за період		**218 473**	**22 778**
Інший сукупний дохід		-	-
Всього іншого сукупного доходу за період		-	-
Всього сукупного доходу за період		**218 473**	**22 778**

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Особливості управління кадровим персоналом товариства з обмеженою відповідальністю «Барлінек Інвест»

Виконав студент 2-го курсу, групи МПОУ-21м
Кособуцька А.О.
Керівник: к.т.н., доцент кафедри ЕПВМ
Адлер О.О.

Вінниця, 2022

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є розробка практичних рекомендацій з покращення системи управління кадровим персоналом на сучасному підприємстві.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити ряд завдань:

- проаналізувати поняття та основні визначення у сфері управління кадровим персоналом сучасного підприємства;
- провести аналіз методик, методів та основних показників оцінки ефективності управління кадровим персоналом на сучасних підприємствах;
- подати загальну характеристику товариства з обмеженою відповідальністю «Барлінек Інвест» та аналіз його основних фінансово-господарських показників за період 2019-2021 років;
- здійснити аналіз основних показників ефективності управління кадровим персоналом на товаристві з обмеженою відповідальністю «Барлінек Інвест» за період 2019-2021 рр.;
- проаналізувати загальну систему менеджменту товариства з обмеженою відповідальністю «Барлінек Інвест»;
- обгрунтувати вибір подальшої базової стратегії розвитку для товариства з обмеженою відповідальністю «Барлінек Інвест»;
- розробити систему заходів спрямованих на удосконалення організаційної структури товариства з обмеженою відповідальністю «Барлінек Інвест»;
- розробити систему заходів спрямованих на покращення ефективності управління кадровим персоналом для товариства з обмеженою відповідальністю «Барлінек Інвест» та економіко-математичне моделювання системи мотивації праці.

Рисунок 1.1 – Основні напрями управління кадровим персоналом сучасного підприємства

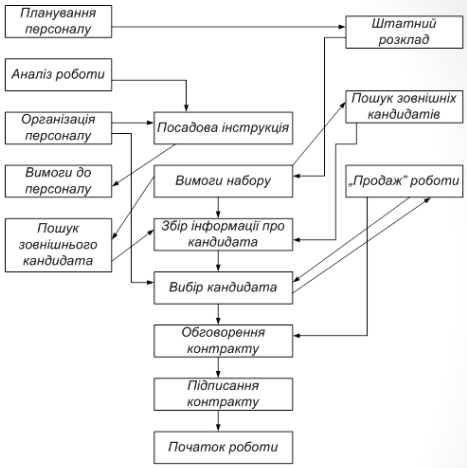


Рисунок 1.2 – Загальна схема типових процедур, пов'язаних із набором та відбором працівників на підприємстві

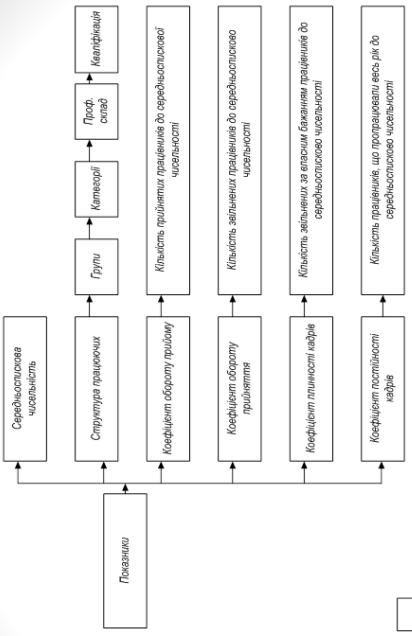


Рисунок 1.3 – Загальна структура забезпечення підприємства персоналом

Рисунок 1.4 – Класифікація стратегій кадрового менеджменту

Таблиця 2.1 – Динаміка основних економічних показників діяльності ТОВ «Барлінек Інвест» за період 2019-2021 рр.

Показники	Роки			Відхилення			
				2020 від 2019 року		2021 від 2020 року	
	2019	2020	2021	абсол. знач.	в %	абсол. знач.	в %
Чистий дохід, тис. грн	2288472	2283840	3117766	-4632	-0,1	833926	36,5
Адміністративні витрати, тис. грн	39320	50058	36290	10738	27,3	-13768	-27,5

Рисунок 2.1 – Динаміка зміни основних економічних показників діяльності ТОВ «Барлінек Інвест» за період 2019-2021 рр.

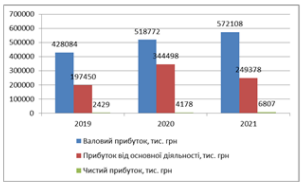


Рисунок 2.2 – Динаміка зміни основних фінансових показників балансу ТОВ «Барлінек Інвест» за період 2019-2021 рр.

Таблиця 2.2 – Основні фінансові показники ТОВ «Барлінек Інвест» за період 2019-2021 рр.

Показники	Роки			Відхилення			
				2020 від 2019 року		2021 від 2020 року	
	2019	2020	2021	абсол. знач.	в %	абсол. знач.	в %
Валовий прибуток, тис. грн	428084	518772	572108	90688	21,2	53336	10,3
Прибуток від основної діяльності, тис. грн	197450	344498	249378	147048	74,5	-95120	-27,7
Чистий прибуток, тис. грн	2429	4178	6807	1749	72	2628	62,3

Таблиця 2.3 – Показники структури витрат ТОВ «Барлінек Інвест» за період 2019-2021 рр.

Показники	Роки			Відхилення			
				2020 від 2019 року		2021 від 2020 року	
	2019	2020	2021	абсол. знач.	в %	абсол. знач.	в %
Собівартість реалізованої продукції тис. грн.	1860388	1765068	2545658	-95320	-5,2	780590	44,2
Витрати на збут, тис. грн.	188885	164344	279633	-24541	-13	115289	70,2

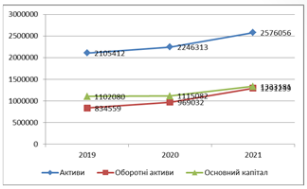


Рисунок 2.4 – Динаміка зміни значень основних статей активу бухгалтерського балансу ТОВ «Барлінек Інвест» за період 2019-2021 рр.

Таблиця 2.4 – Динаміка зміни значень основних статей активу бухгалтерського балансу ТОВ «Барлінек Інвест» за період 2019-2021 рр.

Показники	Роки			Відхилення			
				2020 від 2019 року		2021 від 2020 року	
	2019	2020	2021	абсол. знач.	в %	абсол. знач.	в %
Активи	2105412	2246313	2576056	140901	6,6	329743	14,7
Оборотні активи	834559	969032	1291239	134473	16,1	322207	33,2
Основний капітал	1102080	1115082	1333181	13002	1,2	218099	19,6

Рисунок 2.3 – Динаміка показників структури витрат ТОВ «Барлінек Інвест» за період 2019-2021 рр.

Рисунок 2.5 - Показники рентабельності ТОВ «Барлінек Інвест» за період 2019-2021 рр.

Таблиця 2.5 – Аналіз показників рентабельності ТОВ «Барлінек Інвест» за період 2019-2021 рр.

Показники	Роки			Відхилення			
				2020 від 2019 року		2021 від 2020 року	
	2019	2020	2021	абсол. знач.	в %	абсол. знач.	в %
Витрати підприємства в розрахунку на 1 грн. чистого доходу	0,91	0,85	0,92	-0,06	-6,6	0,07	8,2
Рентабельність активів	20,3	23,1	22,2	2,8	13,8	-0,9	-3,9
Рентабельність основного капіталу	38,8	46,5	42,9	7,7	19,8	-3,6	-7,8

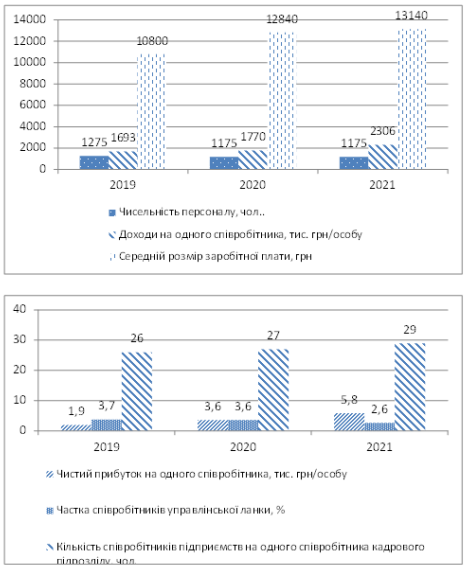


Рисунок 2.6 - Показники чисельності персоналу ТОВ «Барлінек Інвест» за період 2019-2021 рр.

Таблиця 2.6 – Показники чисельності персоналу ТОВ «Барлінек Інвест» за період 2019-2021 рр.

Показники	Роки			Відхилення			
				2020 від 2019 року		2021 від 2020 року	
	2019	2020	2021	абсол. знач.	в %	абсол. знач.	в %
Чисельність персоналу, чол..	1275	1175	1175	-100	-7,9	0	0
Доходи на одного співробітника, тис. грн/особу	1693	1770	2306	77	4,5	536	30,3
Чистий прибуток на одного співробітника, тис. грн/особу	1,9	3,6	5,8	1,7	89,5	2,2	61,1
Середній розмір заробітної плати, грн	10800	12840	13140	2040	18,9	300	2,3
Частка співробітників управлінської ланки, %	3,7	3,6	2,6	-0,1	-2,8	-1,0	-38,5
Кількість співробітників підприємств на одного співробітника кадрового підрозділу, чол.	26	27	29	1	3,8	2	7,4

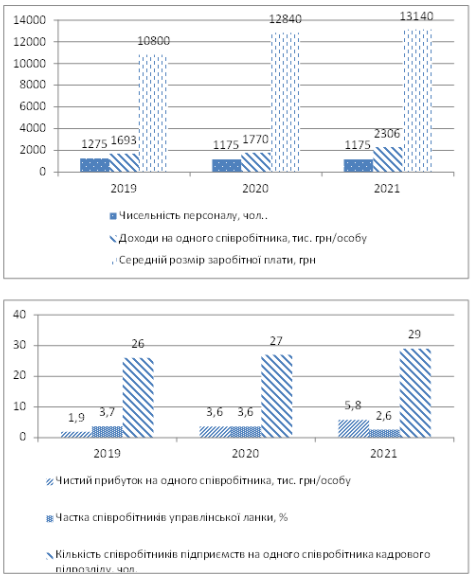


Рисунок 2.6 - Показники чисельності персоналу ТОВ «Барлінек Інвест» за період 2019-2021 рр.

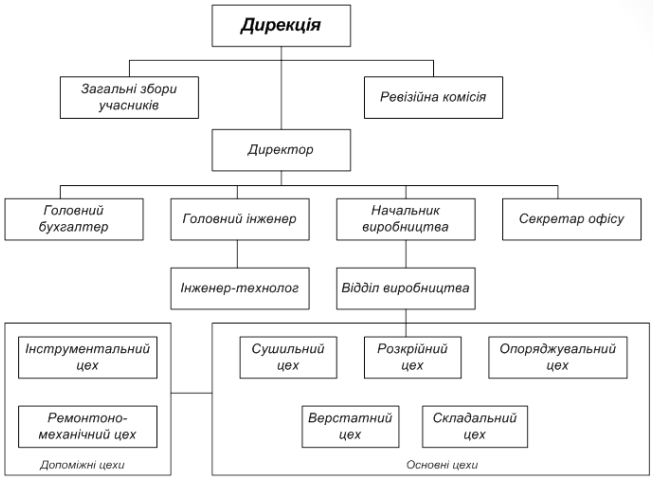


Рисунок 2.7 – Загальна структура управління ТОВ «Барлінек Інвест»
(побудовано автором)

Таблиця 3.1 – SWOT – аналіз ТОВ «Барлінек Інвест»

	Сильні сторони	Слабкі сторони
Внутрішнє середовище	- оптимізація використання деревної сировини - повне використання потенціалу виробництва електроенергії - ефективність процесів виробництва - ощадливий менеджмент - впровадження сучасних технологій у виробництво - охорона навколишнього середовища та підвищення екологічної відповідальності - максимально ефективне використання природних ресурсів	- ризик, пов'язаний із постачальниками сировини та їх цінами - ризик конкуренції - ризик, пов'язаний із втратою ключових працівників
Зовнішнє середовище	Можливості	Загрози
	- ріст продажів, зокрема розвиток на ринку США, Канада - збільшення частки ринку багатошарових дерев'яних підлог - зростання клієнтської бази	- ризик, пов'язаний із економічною кон'юнктурою в Україні та в світі - податковий та валютний ризик - ризик ведення діяльності на східних ринках

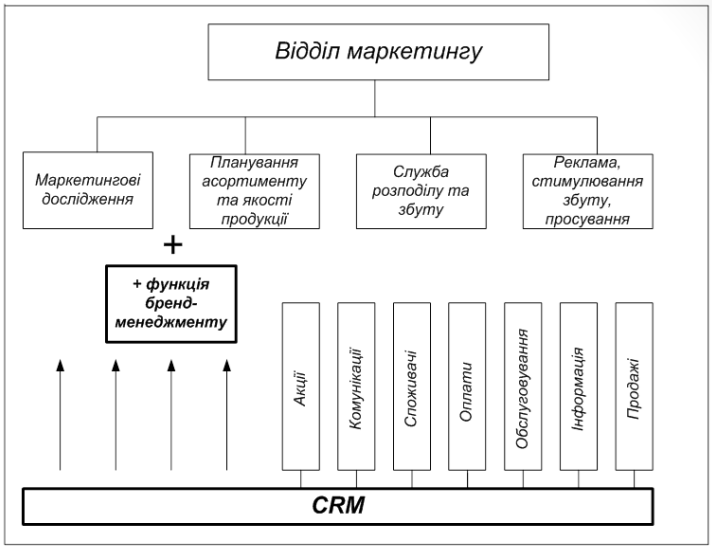


Рисунок 3.1 – Макет організаційної структури відділу маркетингу ТОВ «Барлінек Інвест»

ВИСНОВКИ

Проаналізовано методики та методи аналізу кадрового персоналу, враховуючи критерії простоти, зрозумілості, повноти та доступності інформації планується використовувати методи особистісної оцінки працівників.

Проведено аналіз показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «Барлінек Інвест» за період 2019-2021 рр. дає змогу зробити висновки про позитивні тенденції розвитку підприємницької діяльності підприємства в межах зайнятого ринку. Система управління кадровим персоналом на ТОВ «Барлінек Інвест» потребує суттєвого поліпшення.

ТОВ «Барлінек Інвест» має функціонально-лінійну організаційну структуру з відповідними її перевагами та недоліками. В подальшому планується поліпшення організаційної структури управління підприємством шляхом його кооперації.

Запропоновано подальшу стратегію розвитку ТОВ «Барлінек Інвест», яка полягає у розширені частки ринку підприємства та збільшення клієнтської бази.

Розроблено рекомендації посилення зовнішньоекономічної складової діяльності товариства шляхом посилення відділу маркетингу через інноваційний маркетинг, бренд-менеджмент та впровадження системи CRM.

Сформовано систему заходів, спрямованих на покращення ефективності управління кадровим персоналом для товариства з обмеженою відповідальністю «Барлінек Інвест» та проведено економіко-математичне моделювання системи мотивації праці.