

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту і права**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ
КОМІСІЇ:**

**Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.
_____ Олександр ВЕЛИЧКО
«_____» _____ 2024 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ
ПІДПРИЄМСТВА**

**Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Магістр**

**Здобувачка
КУРОВСЬКА**

Анастасія

**Науковий керівник,
докторка філософії з менеджменту,
доцентка**

Ольга РОДІНА

Дніпро – 2024

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Менеджменту і маркетингу

Кафедра: Менеджменту і права

Освітньо-професійна програма: «Менеджмент»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: Магістр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри менеджменту і права,
д.е.н., проф.

_____ Олександр ВЕЛИЧКО

“ _____ ” _____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

КУРОВСЬКОЇ АНАСТАСІЇ ВІТАЛІЇВНИ

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Управління трудовим потенціалом підприємства»

Науковий керівник: Родіна Ольга Вікторівна, докторка філософії з менеджменту, доцентка

затвержені наказом по ДДАЕУ від _____ р. № _____

2. Термін подання здобувачем роботи: _____

3. Вихідні дані до роботи: річні звіти ТОВ «ЮОНА-ГРУП», проміжні звіти ТОВ «ЮОНА-ГРУП», Статут, інші документи щодо фінансово-господарської діяльності ТОВ «ЮОНА-ГРУП», літературні і періодичні джерела за темою досліджень.

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

1. Розглянути теоретичні основи управління трудовим потенціалом підприємства
2. Проаналізувати систему управління трудовим потенціалом ТОВ «ЮОНА-ГРУПА»
3. Запропонувати шляхи удосконалення системи управління трудовим потенціалом підприємства
4. Висновки і пропозиції

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

1. Динаміка показників ліквідності ТОВ «ЮОНА-ГРУП» за 2020-2022 роки;
2. Динаміка показників ефективності використання основних засобів ТОВ «ЮОНА-ГРУП»;
3. Організаційна структура управління ТОВ «ЮОНА-ГРУП»;
4. Розподіл працівників за рівнями управління ТОВ «ЮОНА-ГРУП» у 2021-2022 роках;
5. Розподіл працівників за категоріями працівників ТОВ «ЮОНА-ГРУП» за 2020-2022 роки;
6. Аналіз складу кадрового потенціалу ТОВ «ЮОНА-ГРУП» за рівнем освіти;
7. Динаміка показників плинності трудового потенціалу ТОВ «ЮОНА-ГРУП» за 2020-2022 роки;
8. Причинно-наслідкова діаграма Ісікави проблем щодо управління трудовим потенціалом ТОВ «ЮОНА-ГРУП»;
9. Удосконалена система

мотивації ТОВ «ЮОНА-ГРУП»; 10. Стратегія розвитку та ефективності використання трудового потенціалу ТОВ «ЮОНА-ГРУП».

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

7. Дата видачі завдання _____ р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка завдання і графіку робіт	Квітень-травень 2023 року	
2.	Вибір і опрацювання літературних джерел щодо управління трудовим потенціалом підприємства. Написання першого теоретичного розділу.	червень-липень 2023 року	
3.	Дослідження фінансово-господарської діяльності. Написання другого аналітичного розділу.	серпень-вересень 2023 року	
4.	Розробка шляхів удосконалення системи управління трудовим потенціалом Написання третього проектного розділу роботи	Вересень - листопад 2023 року	
5.	Формування висновків	грудень 2023 року	
6.	Оформлення кваліфікаційної роботи, збір супроводжуючих документів	січень 2024 року	
7.	Підготовка доповіді, ілюстративного матеріалу та презентації до захисту роботи	січень-лютий 2024 року	

Здобувачка

(підпис)

Анастасія КУРОВСЬКА

Науковий керівник роботи

(підпис)

Ольга РОДІНА

РЕФЕРАТ

Тема: «Управління трудовим потенціалом підприємства»

Кваліфікаційна робота містить: 81 с., 27 рис., 11 табл., 2 додатки, 49 літературних джерел.

Об'єкт дослідження у роботі є процес управління трудовим потенціалом ТОВ «ЮОНА-ГРУП».

Предмет дослідження є теоретичні, методичні і практичні засади управління трудовим потенціалом підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичний і практичних аспектів управління трудовим потенціалом підприємства та розробка пропозицій щодо підвищення ефективності його управління.

Методи дослідження використанні при написанні кваліфікаційної роботи, зокрема: графічний метод, узагальнення інформації, табличний метод, експертної оцінки, метод прогнозування, SWOT-аналіз, модель Ісікави. Для отримання аналітичної інформації було здійснено аналіз різноманітних джерел. У процесі аналізу були використані дані звітності, зокрема, бухгалтерської звітності підприємств, що дозволило отримати об'єктивну картину фінансового стану та результативності діяльності та власні розрахунки, що дозволили уточнити та доповнити отриману інформацію.

Досліджено теоретико-методичні аспекти управління трудовим потенціалом підприємства. Проведено аналіз фінансово-господарської діяльності досліджуваного підприємства. Проведено оцінку ефективності використання трудового потенціалу досліджуваного підприємства. Проведено оцінку ефективності управління трудового потенціалу досліджуваного підприємства. Запропоновано шляхи удосконалення системи управління трудовим потенціалом досліджуваного підприємства.

Удосконалено систему управління та ефективності використання трудових ресурсів підприємства, через ряд заходів, зокрема: введення штатної одиниці – працівник відділу кадрів із підпорядкуванням заступнику директора із комерційних і фінансових питань; удосконаленні системи оплати праці і мотивації працівників; розробці плану заходів професійного розвитку і навчання працівників різних рівнів на підприємстві. Запропоновані заходи дозволять удосконалити систему управління трудовим потенціалом на підприємстві, підвищити ефективність його використання на підприємстві та позитивно вплинути в цілому на діяльність підприємства.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

УПРАВЛІННЯ, ТРУДОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, МОТИВАЦІЯ, ОЦІНКА

KEYWORDS

MANAGEMENT, EMPLOYMENT POTENTIAL, EFFICIENCY,
MOTIVATION, EVALUATION

ЗМІСТ

РЕФЕРАТ	3
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Сутність поняття «трудоий потенціал підприємства» та його складові	8
1.2. Підходи до управління трудовим потенціалом підприємства	12
1.3. Методичні основи оцінки трудового потенціалу підприємства	20
Висновки до розділу 1	29
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «ЮОНА-ГРУП»	31
2.1. Характеристика виробничо-господарської діяльності ТОВ «ЮОНА-ГРУП»	31
2.2. Діагностика системи управління трудовим потенціалом ТОВ «ЮОНА-ГРУП»	39
2.3. Оцінка ефективності використання трудового потенціалу ТОВ «ЮОНА-ГРУП»	48
Висновки до розділу 2	56
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «ЮОНА-ГРУП»	58
3.1. Стратегія розвитку трудового потенціалу ТОВ «ЮОНА-ГРУП»	58
3.2. Пропозиції щодо удосконалення системи управління трудовим потенціалом підприємства	64
Висновки до розділу 3	69
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	71

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	74
ДОДАТКИ	79

ВСТУП

Актуальність теми. Успішність розвитку підприємства визначається не лише його фінансовими показниками, але й гармонією дій та високим професіоналізмом його колективу. В умовах постійного зростання інформаційної наповненості економіки, до працівники висуваються все вищі вимоги щодо адекватності рівня їхнього професіоналізму до умов ринкової конкуренції та технологічних інновацій.

Саме, ефективне управління трудовим потенціалом підприємства стає важливим завданням перед підприємством. Воно не тільки сприяє максимальній реалізації трудових здібностей працівників в сучасних умовах, але й є ключовим чинником формування підприємства, здатного генерувати додану вартість у майбутньому. Такий підхід підкреслює важливість створення сприятливого середовища для розвитку та самовираження працівників, що сприяє підвищенню їхнього внеску в успіх підприємства. Управління трудовим потенціалом стає не лише інструментом оптимізації робочих процесів, але й стратегічним фактором, що забезпечує сталу конкурентоспроможність підприємства в умовах постійних змін на ринку та бізнес-середовищі, чим і обумовлює актуальність теми кваліфікаційної роботи.

Дослідженнями питань управління трудовим потенціалом присвячені праці науковців, зокрема: Андрєєва О., Буркова М., Верхоглядова Н., Голобородько А., Дубинська І., Ладунка І., Миколайчук І., Мазур Н., Русінко М., Харун О., Ходикіна І., Шарко А. Незважаючи на те, що питання управління, оцінки ефективності використання та мотивації трудового потенціалу підприємства є достатньо розкрити, все ж залишаються питання

які потребують постійного моніторингу та удосконалення у напрямку управління трудовим потенціалом підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичний і практичних аспектів управління трудовим потенціалом підприємства та розробка пропозицій щодо підвищення ефективності його управління.

Для виконання поставленої сети при написання кваліфікаційної роботи були поставлені до виконання наступні **завдання**:

1. Розкрити теоретичні аспекти управління та оцінки ефективності використання трудового потенціалу підприємства;
2. Провести аналіз ефективності управління трудовим потенціалом на досліджуваному підприємства;
3. Запропонувати шляхи удосконалення системи управління трудовим потенціалом досліджуваного підприємства;
4. Запропонувати стратегію розвитку трудового потенціалу підприємства.

Об'єкт дослідження у роботі є процес управління трудовим потенціалом ТОВ «ЮОНА-ГРУП».

Предмет дослідження є теоретичні, методичні і практичні засади управління трудовим потенціалом підприємства.

Методи дослідження використанні при написанні кваліфікаційної роботи, зокрема: графічний метод, узагальнення інформації, табличний метод, експертної оцінки, метод прогнозування, SWOT-аналіз, модель Ісікави. Для отримання аналітичної інформації було здійснено аналіз різноманітних джерел. У процесі аналізу були використані дані звітності, зокрема, бухгалтерської звітності підприємств, що дозволило отримати об'єктивну картину фінансового стану та результативності діяльності та власні розрахунки, що дозволили уточнити та доповнити отриману інформацію.

Теоретико-методологічні основи дослідження є фінансова звітність досліджуваного підприємства, нормативно-законодавча документи, публікації у фахових виданнях, матеріали науково-практичних конференцій,

Інтернет-ресурси. Теоретичну основу роботи складають дослідження зарубіжних та вітчизняних вчених, що присвячені питанням управління трудового потенціалу підприємства.

Наукова новизна роботи полягає в удосконаленні системи управління та ефективності використання трудових ресурсів підприємства, через ряд заходів, зокрема: введення штатної одиниці – працівник відділу кадрів із підпорядкуванням заступнику директора із комерційних і фінансових питань; удосконаленні системи оплати праці і мотивації працівників; розробці плану заходів професійного розвитку і навчання працівників різних рівнів на підприємстві. Запропоновані заходи дозволять удосконалити систему управління трудовим потенціалом на підприємстві, підвищити ефективність його використання на підприємстві та позитивно вплинути в цілому на діяльність підприємства.

Апробація результатів роботи. Основні теоретичні положення і практичні результати дослідження обговорювались на Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Управління розвитком соціально-економічних систем в умовах війни російської федерації проти України» (Полтава, 13 лютого 2024 року).

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи становить 81 сторінка. Робота містить 11 таблиць, 27 рисунків. Список використаних джерел містить 49 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність поняття «трудовий потенціал підприємства» та його складові

Трудовий потенціал є однією із важливих складових потенціалу підприємства. Потенціал підприємства є певними нереалізованими можливостями, які існують у діяльності організації.

Автори [44], вважають, що «потенціал підприємства полягає визначається як інтегральне відображення теперішніх та майбутніх можливостей економічної системи. Це оцінює здатність системи ефективно перетворювати вхідні ресурси завдяки унікальним підприємницьким здібностям її персоналу».

Автор [40] досліджуючи питання потенціалу розмежовує наступні його складові (рис. 1.1).

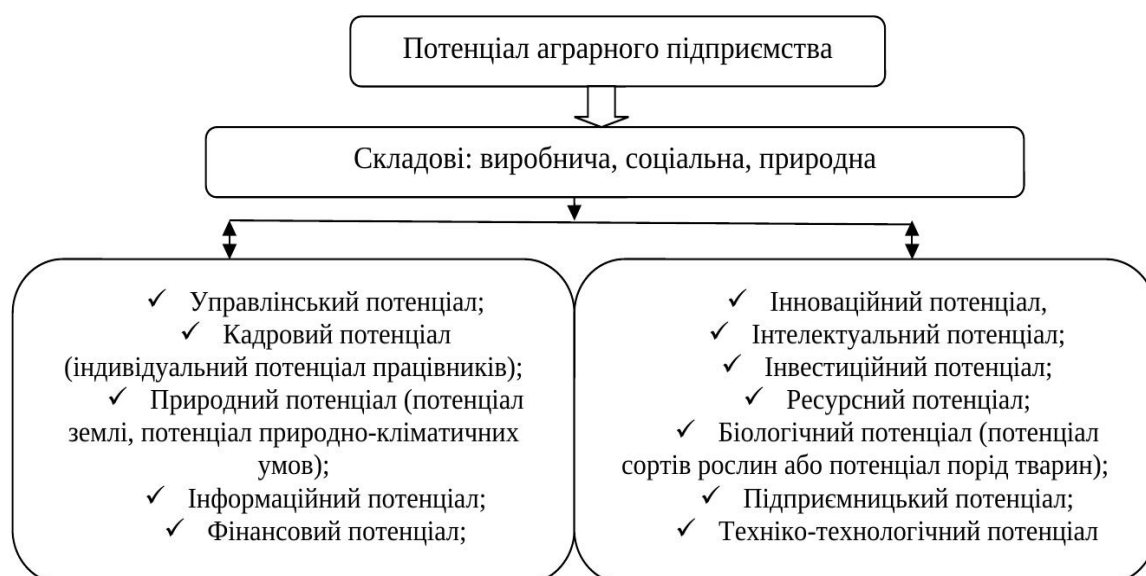


Рис. 1.1 Складові потенціалу підприємства

Джерело: складено за [40]

Якщо говорити про визначення поняття «трудоий потенціал», то у наукових джерелах його трактують як потенціал на макрорівні, тобто трудоий потенціал держави – частка як працездатного, так і не працездатного населення країни. Трудоий потенціал регіону – частка трудового потенціалу країни, яка відображає потенційні можливості регіону у забезпеченні кваліфікованими працівниками.

Якщо говорити про визначення потенціалу на мікрорівні – це трудоий потенціал підприємства. Багато вітчизняних і зарубіжних вчених трактують по різному дане визначення.

Деякі автори [21], [2] [36] поєднують поняття «трудоий потенціал» з можливостями і здібностями кадрів підприємства завдяки яким досягається довгострокова перспектива у діяльності такого підприємства.

Визначення поняття «трудоий потенціал підприємства» різними авторами наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «трудоий потенціал підприємства» та «трудоий потенціал працівника»

Автор	Визначення поняття
Круш В.П., Сімчера О.І. [19]	Трудоий потенціал підприємства є комплексним поняттям, яке включає в себе різноманітні складові, відображаючи різні аспекти та характеристики працівників та організації, зокрема інтелектуальні, демографічні, економічні, соціально-біологічні, організаційні, мотиваційні.
Данілюк А. І. [12]	Трудоий потенціал – є ресурсом підприємства, тому що завдяки людському інтелекту створюється конкурентоспроможна продукція на підприємстві.
Шаталова Н.І. [28]	Трудоий потенціал є важливим показником, що відображає міру наявних ресурсів та можливостей особистості, які постійно розвиваються протягом усього її життя. Ці ресурси і можливості виявляються через трудову поведінку та визначають реальну продуктивність особистості у сфері праці, також охоплює широкий спектр аспектів, таких як навички, знання, досвід, мотивація, а

	також фізичні та психологічні можливості.
Янковська Л.А. [4]	Трудовий потенціал підприємства є показником, що дозволяє за певних умов визначити можливості працівника та оцінити радіальність використання його здібностей.
Рубан В.М., Пустовіт М.В. [35]	Трудовий потенціал визначається сукупністю різноманітних якостей та характеристик людей, які впливають на їхню здатність до праці та визначають можливу кількість і якість виконаної ними праці.
Семекіна М.В., Смірнов О.О. [37]	Трудовий потенціал працівника узагальнює сукупність таких показників як, здоров'я, знання, досвід, культура, здібності, інтелектуальні компетенції, здатність до навчання. Комплекс цих показників може характеризувати ефективність трудової діяльності на підприємстві.

Джерело: складено за [4], [12], [19], [28], [35], [37]

Більш ширшим, на нашу думку є визначення автора [1], що «трудовий потенціал підприємства представляє собою комплексний показник, який враховує не лише наявні кількісні, але й потенційні якісні характеристики всіх працівників. Цей інтегральний аналіз визначає спроможність колективу ефективно спрямовувати свої зусилля на досягнення стратегічних цілей підприємства».

Трудовий потенціал підприємства формується під впливом різних факторів, як економічні, політичні, соціальні, духовні, біологічні (рис. 1.2).

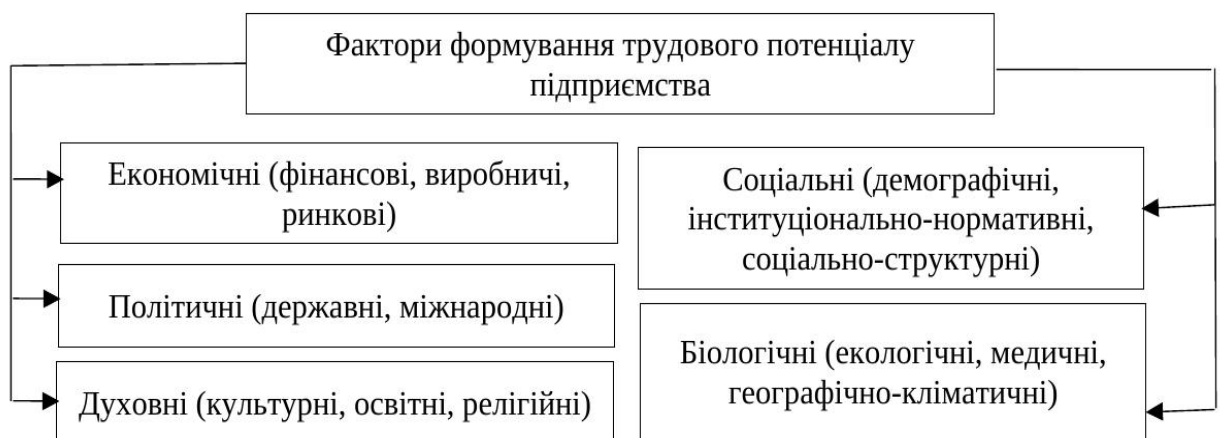


Рис. 1.2. Фактори формування трудового потенціалу підприємства

Джерело: складено [16]

Група авторів [48] також визначають, що на етапі формування трудового потенціалу підприємства чинять вплив якісні і кількісні фактори макрорівня, зокрема такі як: чисельність працездатного населення в країні, рівень народжуваності, рівень зайнятості, трудова міграція, психоемоційний стан працездатного населення.

У структурі трудового потенціалу підприємства акумулюється чотири основних складових: кадровий, професійний, кваліфікаційний, організаційний потенціали підприємства.

Автори [2] виділяють наступні складові елементи трудового потенціалу підприємства, зокрема: лідерський, креативний, адміністративний, психофізіологічний, професійно-кваліфікаційний, морально-мотиваційний, комунікативний. Автори також зазначають, що саме елементи трудового потенціалу є резервом для підвищення продуктивності праці на підприємстві.

Автори [7], [20] серед компонентів трудового потенціалу виділяють здоров'я, моральність, творчий потенціал, активність, організованість, освіта, професіоналізм, ресурс робочого часу.

Отже, загальні складові трудового потенціалу підприємства представлені на рис. 1.3.

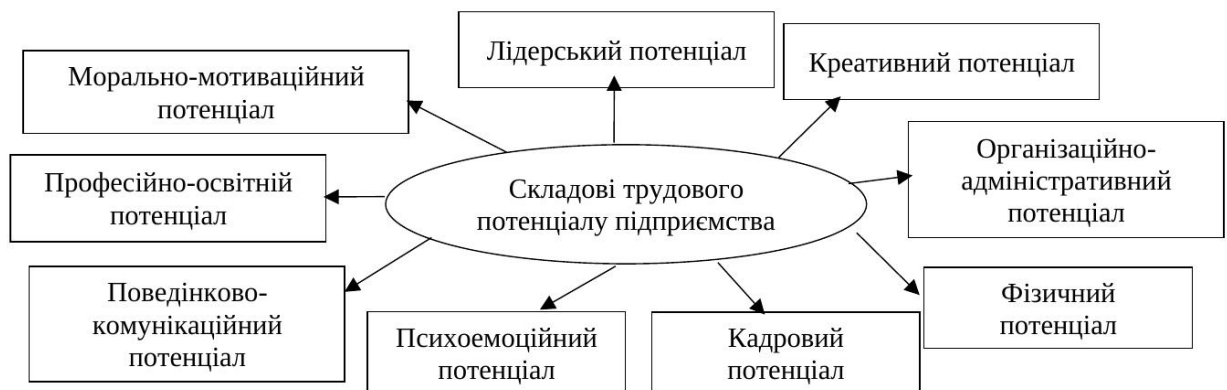


Рис. 1.3. Складові елементи трудового потенціалу підприємства
Джерело: [2], [7]

Сучасні дослідження переконливо підтверджують, що трудовий потенціал підприємства представляє собою складне суспільно-економічне явище, яке визначається різноманітним впливом факторів та розподілом

різних класифікаційних ознак. Це важливе явище формується під впливом різних чинників, включаючи економічні, соціальні та технологічні аспекти. Різноманітність цих факторів визначає величезний резерв можливостей для ефективного управління та використання трудового потенціалу підприємства. Здатність працівників до творчого підходу, їх соціальна відповідальність та професійні навички є лише деякими з ключових характеристик, які визначають це складне явище. Таким чином, розуміння та правильна оцінка різноманіття та складності трудового потенціалу визначають стратегічну важливість цього явища для ефективного управління та сталого розвитку підприємства.

1.2. Підходи до управління трудовим потенціалом підприємства

Ефективне управління трудовим потенціалом не лише сприяє досягненню поточних завдань, але й формує стратегічні резерви для майбутнього розвитку підприємства. Такий підхід визнає робочий колектив не лише як виконавців завдань, але і як ключовий ресурс, здатний впливати на успішність інтелектуального та економічного зростання організації.

Враховуючи, що трудовий потенціал є однією із важливих складових організації, та зокрема і внутрішньої системи у тому числі. Внутрішня система менеджменту організації представлена на рис. 1.4. Зокрема, до основних складових елементів системи менеджменту входять такі функціональні підсистеми як маркетинговий, фінансовий, стратегічний, трудовий, екологічний, інноваційний, інформаційний та операційний менеджмент [11].

Автор [32] узагальнює основні складові механізму управління підприємством, зокрема: структурний, організаційний, державний, економічний, адміністративний, технічний, інформаційний. Механізм – визначає як систему погоджених дій, які будуть забезпечувати розвиток і діяльність організації за рахунок підтримки умови, що забезпечить

отримання фінансового результату та збільшить рентабельність підприємства.

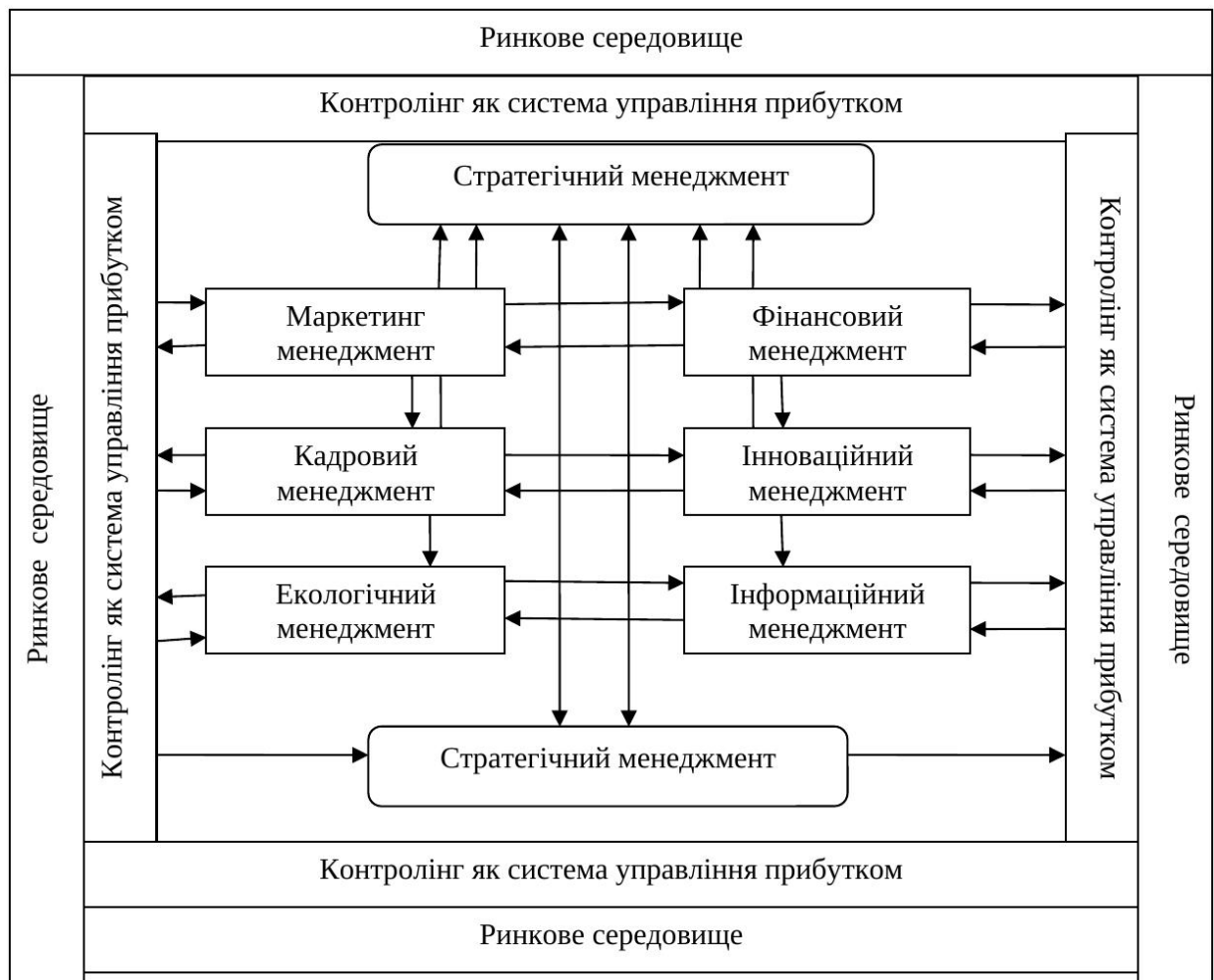


Рис. 1.4. Система управління організації

Джерело: складено за [49]

Автор [22] вважає, що управління в сучасних організаціях визначається складним механізмом, який забезпечує ефективну роботу системи. Сам механізм включає в себе декілька ключових компонентів, які взаємодіють для досягнення поставлених цілей та забезпечення успішного функціонування організації: методи управління (використання різноманітних стратегій та методики для керування різними аспектами діяльності підприємства); завдання управління (визначення конкретних завдань та цілей, які повинні бути досягнуті, враховуючи стратегічні та тактичні

вимоги); організаційні процеси управління (реалізація структури та процесів, які дозволяють ефективно координувати дії працівників та ресурсів); мета управління (чітко визначена ціль, яку прагне досягти організація через свою стратегію та діяльність); функції управління (розподіл ролей та обов'язків для забезпечення ефективного керівництва та координації); технології управління (використання сучасних інструментів та методів для оптимізації управлінських процесів).

На думку автора [32] комплексне та досконале використання усіх різновидів управлінських механізмів стає ключовим фактором у реалізації стратегічних цілей підприємства. Це не лише зміцнює конкурентні позиції на ринку, але й високо піднімає конкурентоспроможність підприємства, сприяє його росту та досягненню зазначених цілей. Управлінські механізми, правильно впроваджені та інтегровані, сприяють не лише зміцненню ринкових позицій, але і вдосконаленню внутрішніх процесів підприємства. Застосування різноманітних елементів управлінського механізму на кожному етапі діяльності відображається у результатах та досягненнях. Важливим аспектом є те, що кожен елемент управлінського механізму повинен взаємодіяти та доповнювати інші, створюючи єдину систему. Це взаємодія є важливою для забезпечення ефективності та оптимальності управлінського процесу. Управління, яке базується на стратегічному плануванні та правильному використанні усіх компонентів управлінського механізму, стає не тільки джерелом стабільності, але й ключовим інструментом для досягнення бізнес-цілей та розвитку підприємства.

Управління трудовим потенціалом можна розглядати як важливий процес, орієнтований на досягнення ключової мети функціонування організації. Цей процес передбачає узгоджені рішення, спрямовані на оптимальне формування цілей, функцій та організаційної структури управління персоналом. Розробка ефективних функцій управління персоналом включає в себе планування, оцінку, розвиток та мотивацію кадрів. Горизонтальні та вертикальні функціональні взаємозв'язки

забезпечують ефективний обмін інформацією та координацію дій в процесі прийняття та реалізації управлінських рішень.

Управління трудовим потенціалом є важливим етапом для забезпечення оптимального та ефективного використання ресурсів персоналу підприємства. Цей процес ґрунтується на наукових підходах та має на меті своєчасне виявлення та реалізацію можливостей, які існують у трудовому потенціалі. Важливим аспектом є науково-обґрунтоване вирішення завдань управління персоналом. Це включає в себе аналіз, планування та реалізацію стратегій, спрямованих на підвищення продуктивності та ефективності роботи команди. Систематичний моніторинг та адаптація умов використання трудового потенціалу стають ключовими елементами успішного управління. Не менш важливою є здатність реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища. Управління трудовим потенціалом повинне бути гнучким та відзначатися здатністю швидко адаптуватися до нових вимог та умов функціонування підприємства [5].

Таким чином, ефективне управління трудовим потенціалом включає в себе не лише раціональне розподіл та використання ресурсів, але й систематичне оновлення стратегій відповідно до змін у бізнес-середовищі. Тільки такий комплексний підхід може забезпечити стале підвищення конкурентоспроможності та успіху підприємства.

Отже, управління трудовим ресурсами не лише спрямоване на задоволення потреб та очікувань співробітників, але й на досягнення стратегічних цілей організації через раціональне управління людським капіталом (рис. 1.3).

Узагальнена система управління трудовим потенціалом підприємства на різних рівнях управління представлена у Додатку А.

Система управління трудовим потенціалом підприємства включає в себе наступні складові елементи: суб'єкт та об'єкт управління, цілі, завдання та стратегію управління, принципи і норми управління, функції та методи управління, фактори управління, підходи і норми до управління.

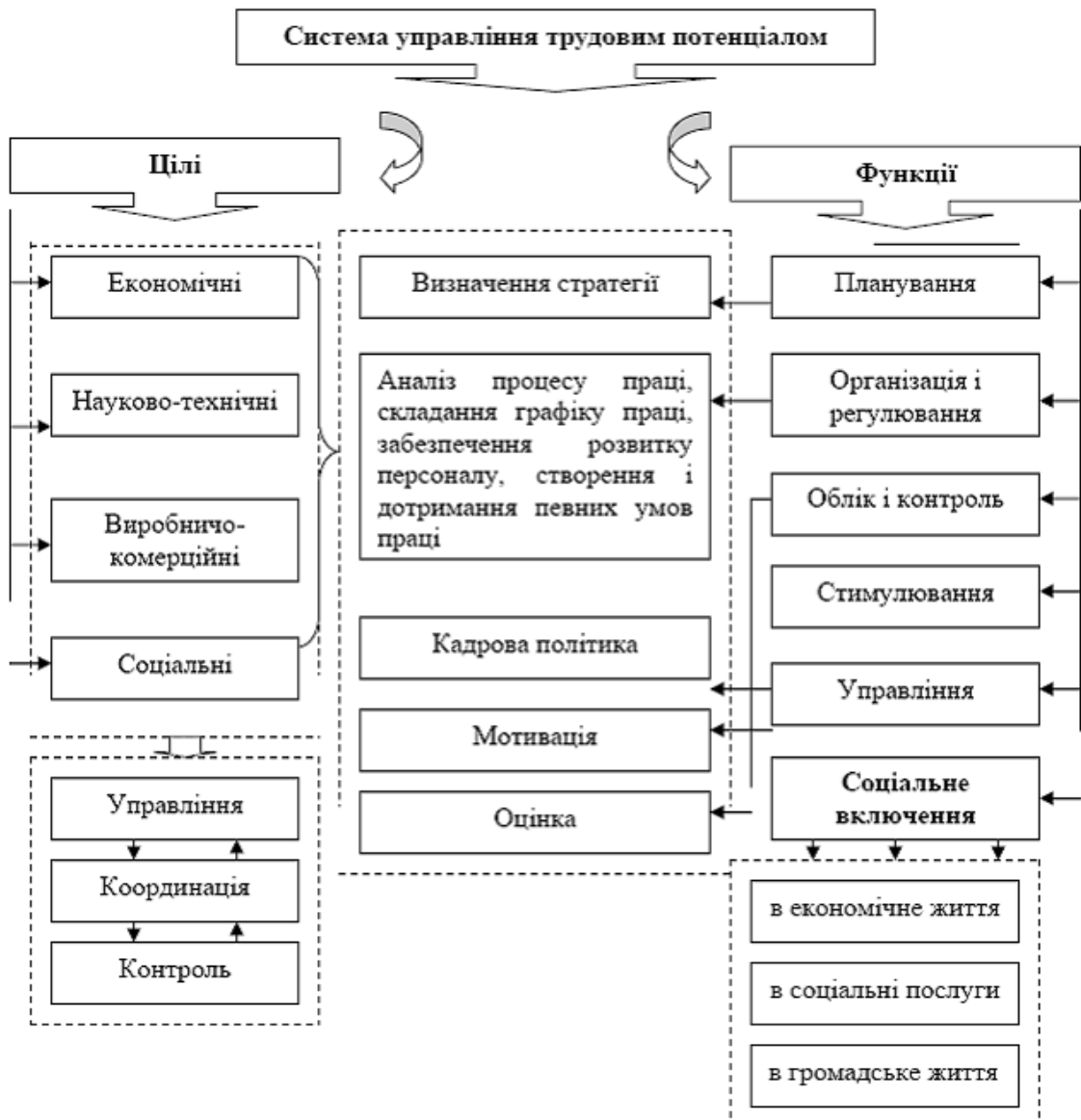


Рис. 1.3. Функції та завдання системи управління трудовим потенціалом підприємства

Джерело: [34]

Основними завдання системи управління трудовим потенціалом є цілеспрямованість, стабілізація, виконання програми розвитку та оптимізація [6]. Об'єктами управління трудовим потенціалом є потреби, цінності, інтереси, переконання, погляди, та вимоги до трудових ресурсів підприємства [9].

Ефективність управління розвитком трудового потенціалу підприємства є ключовим аспектом його успішності і конкурентоспроможності. Забезпечення належного рівня функцій управління трудовим потенціалом визначає спроможність організації до ефективного використання та розвитку свого персоналу (рис. 1.4).

Планування	Визначення стратегічних та тактичних цілей підприємства, розроблення орієнтованих програм їх досягнення
Організація	Розподіл завдань між підрозділами підприємства та встановлення зв'язків між ними та забезпечення злагодженої та ефективної роботи
Мотивація	Стимулювання працівників підприємства для забезпечення їхньої якісної роботи на шляху до досягнення головної мети підприємства
Контроль	Порівняння досягнутих результатів із запланованими, контроль за процесом виконання поставлених задач
Моніторинг	Використання коригування як інструменту моніторингу

Рис. 1.4. Функціональний аспект управління трудовим потенціалом підприємства

Джерело: [42]

Управління трудовим потенціалом, як складова загального управління підприємством, виконує ряд взаємопов'язаних функцій. Ці функції необхідно спрямовувати на планування, розвиток, мотивацію та ефективне використання людських ресурсів. Планування включає в себе визначення потреб у персоналі, адаптацію організації до змін у середовищі та стратегічне планування розвитку кадрів. Розвиток передбачає навчання, тренінги та підтримку росту та кар'єрного розвитку працівників. Мотивація стає ключовим елементом, спрямованим на стимулювання та задоволення працівників, щоб вони були високопродуктивними та залученими. Остаточна функція - ефективне використання людських ресурсів, щоб досягти стратегічних цілей підприємства. Збалансоване виконання цих функцій в

управлінні трудовим потенціалом створює основу для сталого розвитку підприємства та підтримки конкурентоспроможності в динамічному бізнес-середовищі [38].

Управління трудовим потенціалом підприємства передбачає реалізацію ряду стратегічно важливих завдань, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування та розвитку персоналу:

1. Кадровий склад і комплектування штату - визначення потреб у персоналі відповідно до стратегії розвитку підприємства як на довгостроковий, так і на короткостроковий період; адаптація штатного розпису до виробничих завдань, враховуючи прогнозовані фінансові показники.

2. Система підготовки керівного складу - визначення навичок та компетенцій, необхідних для керівного персоналу відповідно до стратегії підприємства; розробка та впровадження системи підготовки та розвитку керівного складу, щоб вони відповідали потребам підприємства.

3. Оцінка результатів - систематична оцінка результатів роботи менеджерів та прийняття адекватних заходів щодо тих, хто не відповідає поставленим завданням.

4. Оцінка продуктивності роботи персоналу - орієнтація відділу управління персоналом на досягнення конкретних виробничих результатів з використанням ключових показників продуктивності [39].

Серед основних методів управління трудовими ресурсами підприємства є: економічні, організаційно-адміністративні, соціально психологічні. Сучасні методи управління трудовим потенціалом визначають новий підхід до управління персоналом, акцентуючи увагу на індивідуальних особливостях та потенціалі кожного співробітника. Ці інструменти ґрунтуються на врахуванні інтелектуальних можливостей та працездатності працівників для досягнення оптимальних результатів.

У порівнянні з застарілими традиційними методами управління, сучасні підходи виявляються більш гнучкими та адаптивними до потреб

сучасного бізнес-середовища. Індивідуальний підхід дозволяє враховувати різноманітність навичок, вмінь та потенціалу працівників, створюючи умови для їхнього більш ефективного використання. Застосування сучасних методів управління передбачає активне використання технологій, аналіз даних та впровадження інноваційних підходів. Вони розвивають співпрацю, комунікацію та стимулюють особистий розвиток працівників [33].

Процеси формування у розвитку персоналу у свою чергу включають в себе такі складові як:

1. Визначення необхідного рівня та якості потенціалу персоналу, який відповідатиме стратегічним завданням компанії;
2. Формування колективу, де трудовий потенціал кожного працівника буде гармонійно вписуватися у загальну місію та цілі діяльності підприємства;
3. Для забезпечення найбільш повної реалізації трудового потенціалу працівників необхідно створити сприятливі умови, впливаючи на різноманітні фактори, такі як розвиток професійних навичок, підвищення мотивації та створення комфортного робочого середовища;
4. Використовувати інтегровані заходи підприємство зможе максимально ефективно використовувати трудовий потенціал свого персоналу для досягнення стратегічних цілей та успішного розвитку;
5. Необхідним є визначення вимог до персоналу, де необхідно чітко встановити потрібні навички, кваліфікацію та особисті якості працівників;
6. Підготовка персоналу та забезпечення ротації, щоб забезпечити своєчасне покриття потреб у персоналі та створити кадровий резерв для майбутніх потреб;
7. Забезпечення постійного розвитку кваліфікації персоналу, спрямований на вивчення нових технологій, впровадження інновацій та адаптацію до змін у соціально-економічному та правовому середовищі [36].

Важливо розуміти, що оптимальне управління трудовим потенціалом підприємства передбачає циклічний характер, що включає кілька етапів. По-

перше, це визначення конкретних цілей управління, які відображають стратегічні завдання компанії. Далі йде розробка та впровадження стратегії управління, яка охоплює формування, використання та відновлення трудового потенціалу. Після цього настає етап оцінки трудового потенціалу на основі зібраної інформації, що дозволяє здійснити аналіз структурних елементів та виявити конкурентні переваги підприємства. Такі кроки визначаються як ключові для прийняття рішень щодо подальшого розвитку і зміни стратегій. Таким чином, оцінка трудового потенціалу виступає як основний параметр управління, спрямований на аналіз та покращення конкурентоспроможності підприємства.

1.3. Методичні основи оцінки трудового потенціалу підприємства

Активне та повноцінне використання трудового потенціалу на сучасному етапі стає не просто питанням стратегічного управління підприємством, але й важливим елементом сталого розвитку працівників, організації та суспільства в цілому. Відмовлятися від повного розкриття можливостей трудового колективу означає втрату цінних резервів та упущення можливості забезпечити всебічний розвиток та ефективність виробничих процесів. Повне використання трудового потенціалу веде до підвищення ефективності робочих процесів та формує оптимальні умови для розвитку кожного працівника.

Тому, недооцінка або неповне використання трудового потенціалу можна розглядати як втрату можливостей та вигід, які можуть принести взаємну користь не лише самій організації, але і всьому суспільству. Розвиток та підтримка людського капіталу стають стратегічним кроком для досягнення сталого розвитку та успіху в сучасному бізнес-середовищі.

Зазвичай підприємства можуть проводити оцінку роботи персоналу для того, щоб: виплатити премію та/або надати бонуси, підвищення на посаді, зміна посадових обов'язків, скорочення штату, формування кадрового

резерву, подальшого підвищення кваліфікації та/або навчання, вдосконалення системи мотивації, усунення бюрократичних бар'єрів, оцінка рівня досягнення критеріїв розвитку працівника [29].

Впровадження ефективної системи оцінки персоналу є ключовим етапом у досягненні стратегічних цілей підприємства. Оцінка трудового потенціалу підприємства може проводитися за таких умов:

1. Забезпечення максимального відповідності кандидатів необхідному рівню компетенції, досвіду та навичкам на вакантних позиціях є важливою метою системи, сприяючи ефективному формуванню кадрового складу.

2. Зменшення витрат на підбір персоналу є ще однією вагомою перевагою впровадження системи оцінки.

3. Створення бази чітких об'єктивних критеріїв є необхідним елементом системи, що дозволяє підтримувати глибокий аналіз та приймати обґрунтовані кадрові рішення.

4. Отримання комплексу показників для об'єктивного визначення потенційно корисних і шкідливих працівників сприяє формуванню кадрового резерву підприємства.

5. Створення комфортних умов для роботи та підвищення трудової дисципліни є важливим аспектом впровадження системи оцінки персоналу.

6. Оптимізація витрат на навчання персоналу, зберігаючи високу якість, є ключовою метою системи.

Оцінка ефективності трудової діяльності персоналу є важливим етапом управління ресурсами підприємства. Розглянуті показники відображають різні аспекти результативності праці, які є важливими для досягнення організаційних цілей. Однак основна складність полягає у точному вимірюванні особистих, групових та внутрішньофірмових показників, а також у визначенні чисельника у формулі продуктивності. У практиці важливо враховувати витрати, які є узагальненим знаменником у цьому вимірюванні. Ці витрати можуть бути пов'язані зі сферою заробітної плати, сумарними доходами або іншими витратами, що наближаються за значенням

до загальних витрат на працю. Важливо враховувати, що ефективність трудової діяльності не обмежується тільки кількістю виконаних завдань, але також пов'язана з якістю виконаної роботи, співпрацею у команді та використанням ресурсів. Оцінка результатів повинна враховувати цей комплексний підхід для забезпечення повноцінної картини ефективності праці на всіх рівнях підприємства [3].

Основні підходи до оцінки ефективності управління трудовим потенціалом підприємства представлено на рис. 1.5.

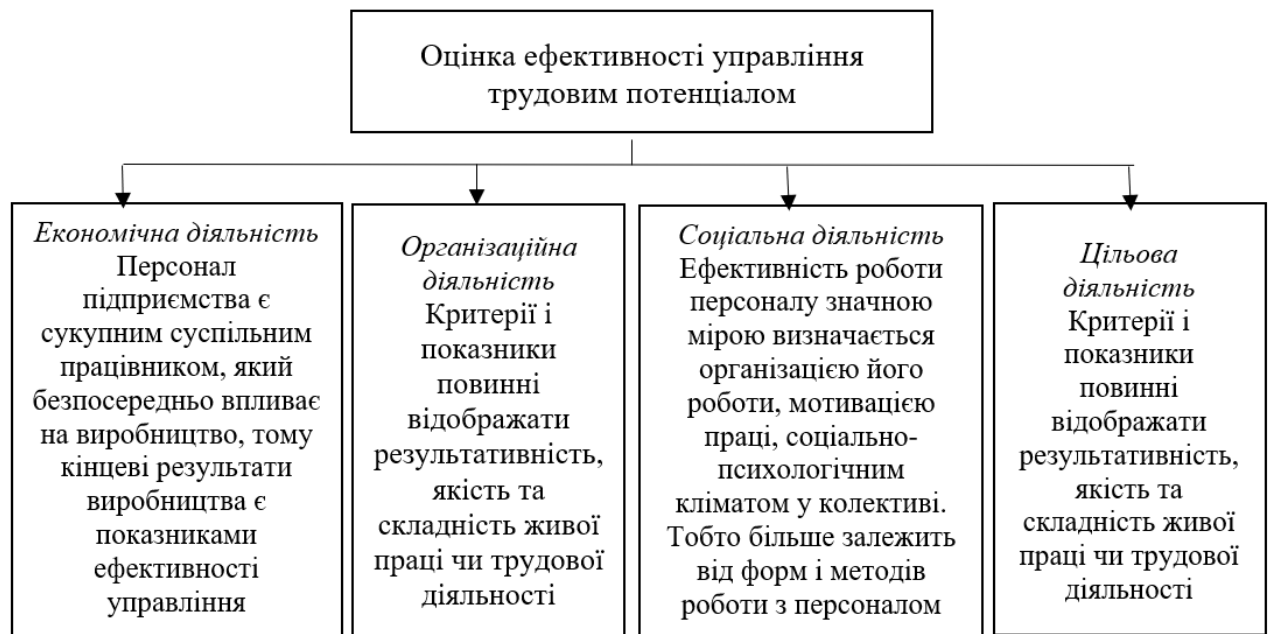


Рис. 1.5. Підходи до оцінки ефективності управління трудовим потенціалом підприємства

Джерело: складено за [15]

Таким чином, визначення ефективності праці вимагає ретельного аналізу та врахування різноманітних факторів, що впливають на результативність. Використання відповідних узагальнюючих витрат як знаменника у формулах продуктивності становить ключовий елемент цього процесу та дозволяє об'єктивно оцінити внесок персоналу у досягнення стратегічних цілей підприємства.

Деякі автори [13], [17] пропонують проводити оцінку трудового потенціалу підприємства із використання таких підходів як: витратний,

результативний, факторний, порівняльний, інтегральний, ресурсний, суб'єктивний.

Одним із найбільш важливим показником оцінки ефективності роботи працівників та оцінки трудового потенціалу підприємства є показник продуктивності праці [13].

Крім того, важливим для підприємства є проведення оцінки персоналу, їх діяльності. Використання комплексного підходу передбачає оцінку сильних і слабких сторін працівника. Така оцінка проводиться у такій послідовності: оцінка зовнішнього середовища, оцінка компонентів кадрового потенціалу, оцінка складових кадрового потенціалу.

Узагальнення наукових підходів до оцінки трудового потенціалу представлена на рис. 1.6. Кожен із підходів до оцінки трудового потенціалу підприємства включає в себе окремий набір методів для його оцінки.

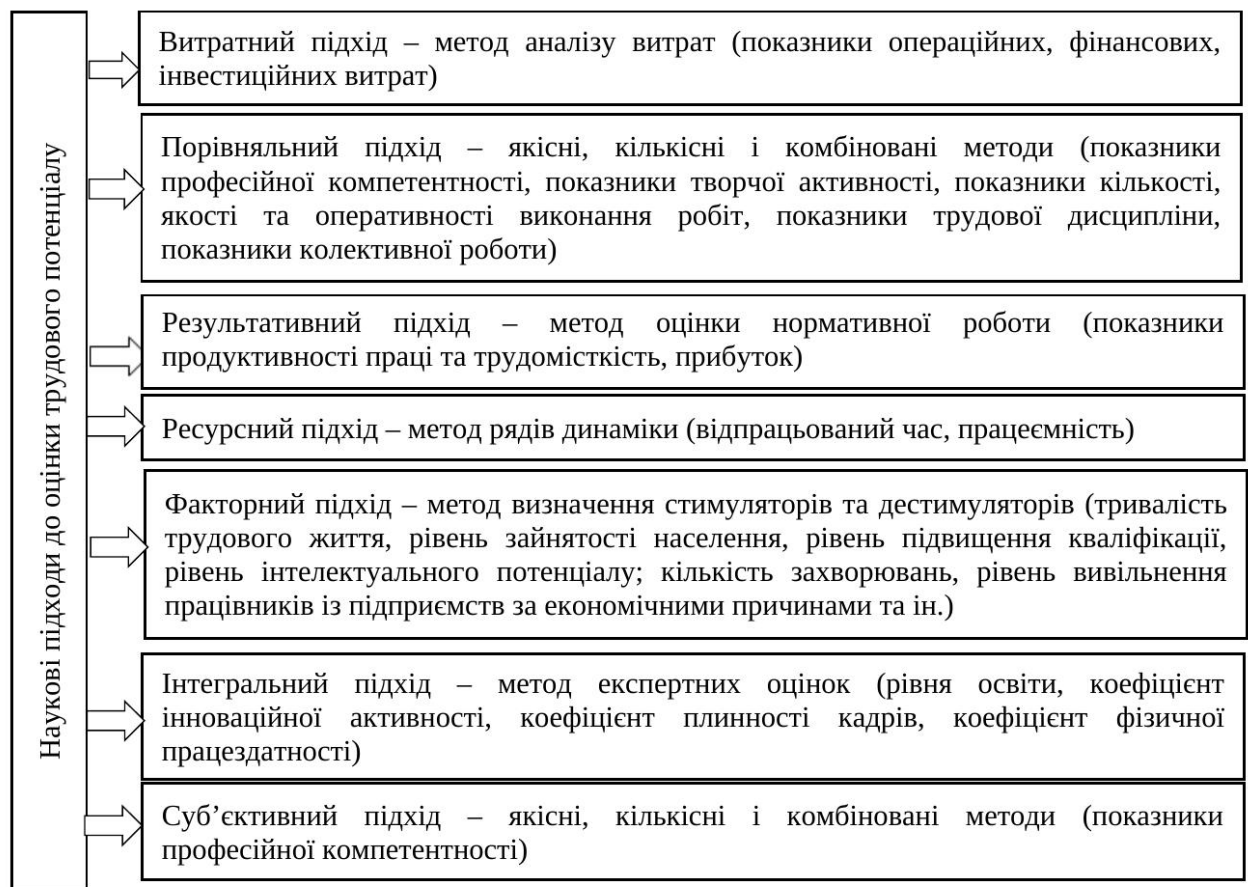


Рис. 1.6. Наукові підходи до оцінки трудового потенціалу підприємства

Джерело: складено за [45]

У своїх дослідженнях автори [29], [27], [25] узагальнюють критерії оцінювання персоналу наступним чином:

- складові оцінювання результатів роботи: частота помилок, ефективність, ритмічність роботи, професійна майстерність, дотримання термінів замовлення, виробіток, наявність браку у роботі, уважність, використаний робочий час, виробнича дисципліна;

- складові оцінювання поведінки на робочому місці: трудова дисципліна, навчання колег, підвищення кваліфікації, можливість самостійно примати рішення, використання робочого часу, розмір і структура витрат на виконання поставленого завдання, особиста ініціатива, ділові якості, ставлення до матеріально-технічної бази підприємства.

Автор [44] методи оцінки кадрового потенціалу працівника пропонує проводити із використання таких методів, як: анкетування, рейтингування, метод визначеного розподілу, шкала спостережень за поведінкою, тестування, метод ділових ігор, оцінка із використанням моделей компетентностей.

Сьогодні на етапі прийняття на роботи теж проводиться своєрідна оцінка потенційного працівника. До найбільш розповсюджених методів оцінки персоналу при прийнятті на роботу відносять:

- попередня оцінка кандидата (оцінка резюме, пошук за ім'ям та/або даних у мережі, перегляд соціальних мереж, перевірка у державних реєстрах);

- налагодження першого контакту (відповіді на питання в описі резюме, оцінка супровідного листа, листування в різних месенджерах, телефонне інтерв'ю);

- етап проведення співбесіди (структуроване або панельне інтерв'ювання, відео-інтерв'ю);

- тестування потенційного кандидата (проведення пре-теста, виконання тестового завдання, когнітивне тестування, оцінка здатності до навчання,

тестування ситуативних суджень, оцінка благодійності, тест на тип особистості);

– оцінка креативності потенційного кандидата (скринінг наосліп, кейс-стаді, гейміфікація, групове інтерв'ю, симуляція роботи, хакатон, пробний проект, який буде оплачуватися) [41].

Автор [14] оцінку трудового потенціалу підприємства пропонує проводити через оцінювання персоналу. Систему оцінювання персоналу поділено на чотири блоки: 1 блок зміст оцінки об'єкта, 2 блок – система критеріїв оцінки, 3 блок – система способів і методів, інструментів оцінювання; 4 блок – процедури оцінювання (рис. 1.7).



Рис. 1.7. Система оцінювання персоналу підприємства

Джерело: [14]

У практичній діяльності корпорації, підприємства, HR-компаній ефективності роботи персоналу у процесі виконання поставлених завдань використовують наступні методи та показники: Assessment centre, Метод 360⁰, Експрес-опитування, Анкетування, KPI, OKR, ROI.

Окрім поділу на дві групи оцінки трудового потенціалу підприємства (якісні і кількісні), зустрічається групування показників на три основні групи представлено у дослідженнях І. Ходикіна [46] (рис. 1.8):

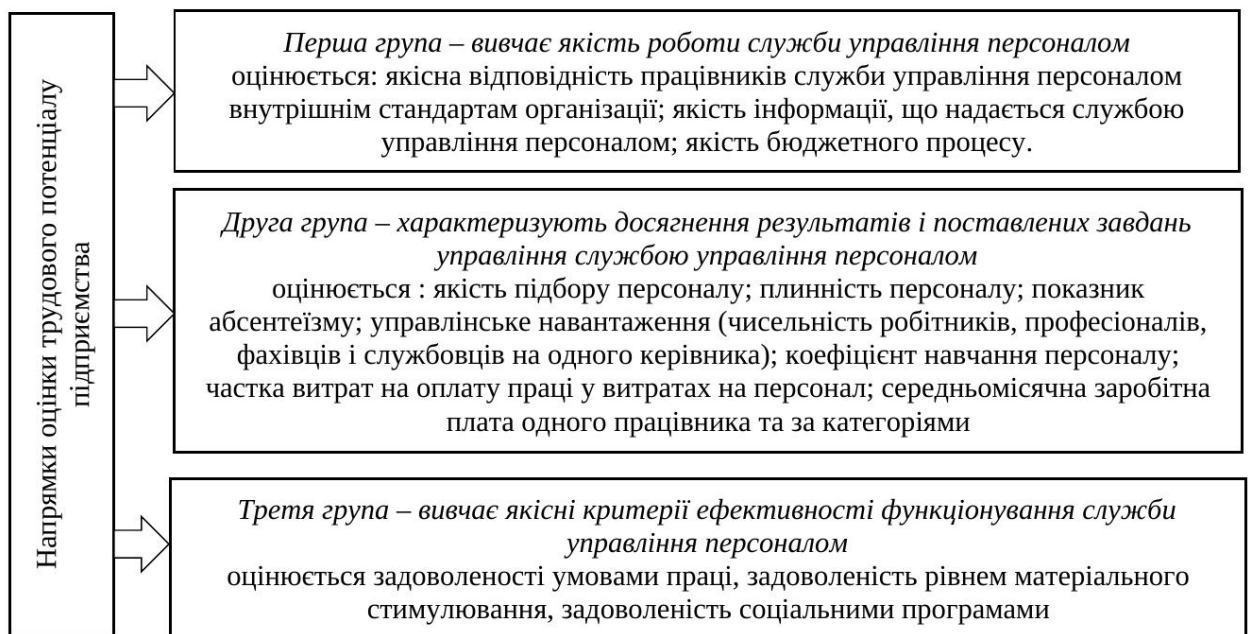


Рис. 1.8. Напрямки оцінки трудового потенціалу підприємства

Джерело: складено за [46]

Автори [27], [25] розглядають проведення комплексного оцінювання із формуванням інтегрованої і збалансованої системи показників оцінювання ефективності кадрової політики і трудового потенціалу, зокрема:

1. Група показників економічної ефективності передбачає оцінку за такими показниками як продуктивність праці, рентабельність персоналу, оцінка інвестицій у персонал.

2. Група показників оцінки організаційної ефективності передбачає оцінку за такими показниками як плинність кадрів, фондоозброєність, витрати на одного працівника.

3. Група показників оцінки соціальної ефективності передбачає оцінку за такими показниками як кваліфікація працівників, рівень мотивації працівників, рівень порушення трудової дисципліни.

Автор [23] узагальнив основні критерії оцінки ефективності використання трудового потенціалу, зокрема порівнянням: показників трудового потенціалу із результатами діяльності підприємства, із результатами та якістю трудової діяльності на підприємстві, із показниками оцінки форм та методів роботи персоналу (рис. 1.9)

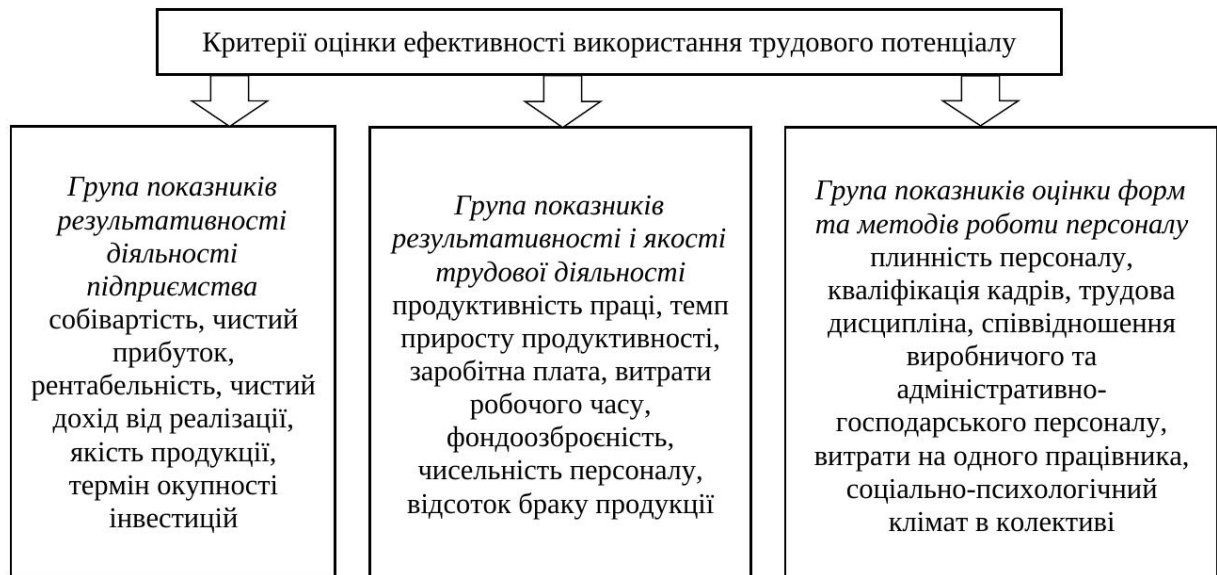


Рис. 1.9. Система критеріїв оцінки ефективності використання трудового потенціалу

Джерело: складено за [23]

Узагальнюючи існуючі методики оцінки ефективності використання трудового потенціалу необхідним є також розглянути пропозиції авторів щодо напрямків підвищення ефективності трудового потенціалу підприємства:

– залучення та розвиток кваліфікованого персоналу - ключовий фактор успішної діяльності будь-якого підприємства. Для досягнення цієї мети, служба управління людськими ресурсами має працювати над підвищенням ефективності своєї роботи. Тільки через системний підхід до управління людськими ресурсами підприємство може забезпечити ефективну та продуктивну роботу свого персоналу.

– створення ефективної системи ротації персоналу є однією з ключових складових успіху будь-якого підприємства. Це передбачає систематичний перегляд кадрового складу, виявлення та розвиток потенційних лідерів, а також забезпечення балансу між старшим та молодшим персоналом. Також, важливим елементом є формування системного підходу та загальної стратегії розвитку трудового потенціалу, що дозволить забезпечити відповідність кадрового складу потребам підприємства та підтримувати його конкурентоспроможність на ринку.

– підвищення продуктивності та ефективності праці є стратегічно важливим завданням для будь-якого підприємства. Для досягнення цієї мети важливо формувати взаємозв'язок між показниками ефективності праці на рівні окремого працівника та в цілому по підприємству. Для стимулювання працівників до досягнення кращих результатів необхідно використовувати різноманітні матеріальні та соціальні методи. Що може включати фінансові бонуси за досягнення цілей, премії за високу продуктивність, а також надання соціальних пільг та підвищення рівня задоволеності працівників.

– систематичний перегляд кадрового складу, виявлення та розвиток потенційних лідерів, а також забезпечення балансу між старшим та молодшим персоналом. Важливим є визначення основних напрямів підвищення кваліфікації персоналу, включаючи проведення навчальних семінарів, тренінгів та курсів, спрямованих на оновлення знань та навичок працівників відповідно до потреб сучасного ринку. Застосування системи нормування та стандартизації праці також відіграє важливу роль у

підвищенні ефективності роботи персоналу, забезпечуючи однакові умови для всіх працівників і визначаючи чіткі стандарти виконання обов'язків.

– постійне покращення якості трудових ресурсів має важливу роль у успішному функціонуванні підприємства. Це можливо завдяки проведенню систематичних навчальних заходів та програм підвищення кваліфікації для існуючого персоналу. Навчання дозволяє працівникам оволодіти новими знаннями, навичками та техніками, що покращують їхню продуктивність та сприяють розвитку підприємства.

– забезпечення стабільності складу колективу також має важливе значення. Стабільність персоналу створює умови для планування та реалізації стратегічних завдань, зменшує текучість кадрів та забезпечує внутрішню континуїтетність та стабільність процесів на підприємстві [23], [24], [45].

Отже, підвищення якості трудових ресурсів шляхом навчання, залучення нових спеціалістів та збереження стабільності колективу є ключовими факторами успіху для будь-якого підприємства, спрямованими на досягнення високих результатів та розвиток у майбутньому.

Висновки до розділу 1

1.Проведені дослідження підтверджують, що трудовий потенціал підприємства представляє собою складне суспільно-економічне явище, яке визначається різноманітним впливом факторів та розподілом різних класифікаційних ознак. Трудовий потенціал формується під впливом різних чинників, включаючи економічні, соціальні та технологічні аспекти. Різноманітність цих факторів визначає певний резерв можливостей для ефективного управління та використання трудового потенціалу підприємства. Здатність працівників до творчого підходу, їх соціальна відповідальність та професійні навички є лише деякими з ключових характеристик, які визначають це складне явище.

2. Управління трудовим потенціалом можна розглядати як важливий процес, що орієнтований на досягнення ключової мети функціонування організації та який передбачає узгоджені рішення, спрямовані на оптимальне формування цілей, функцій та організаційної структури управління персоналом. Розробка ефективних функцій управління персоналом включає в себе планування, оцінку, розвиток та мотивацію кадрів. Ефективне управління трудовим потенціалом включає в себе не лише раціональне розподіл та використання ресурсів, але й систематичне оновлення стратегій відповідно до змін у бізнес-середовищі. Тільки такий комплексний підхід може забезпечити стале підвищення конкурентоспроможності та успіху підприємства.

3. Узагальнено різні науково-методичні підходи до оцінки ефективності використання трудового потенціалу підприємства, зокрема: якісні, кількісні, економічні, соціальні, продуктивні, результативні

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «ЮОНА-ГРУП»

2.1. Характеристика виробничо-господарської діяльності ТОВ «ЮОНА-ГРУП»

Товариство з обмеженою відповідальністю «ЮОНА-ГРУП» (ТОВ «ЮОНА-ГРУП») зареєструвало свою діяльність у 2007 році виконавчим комітетом Дніпропетровськ міської Ради. Юридична адреса підприємства: місто Дніпро, вул. Воскресенська, буд. 10 офіс 218-Б. Загальна сума статутного фонду підприємства 46 тис. грн. Засновками товариства є фізичні особи Бакумов А.С. та Нем'ятий М.В., також право підпису та виконувачем обов'язків має Ніякий В.В.

Основними видами діяльності підприємства є виробництво виробів з бетону для будівництва, виробництво цегли та інших будівельних матеріалів, оптова та роздрібна торгівля будівельними матеріалами, а також надання послуг з підбору персоналу.

Підприємство, як правова особа, володіє рядом характерних рис, що визначають його самостійність та функціонування на ринку. Перш за все, підприємство має власний баланс, який відображає його фінансовий стан та активи. Крім того, воно має печатку, що є символом його правової самостійності та здатності укладати угоди та вести ділові відносини.

Для здійснення фінансових операцій та оплати послуг, підприємство має розрахунковий рахунок у комерційному банку, що дозволяє йому здійснювати грошові перекази та операції. Основні принципи його діяльності базуються на повному господарському розрахунку, самоокупності та самофінансуванні, що означає, що підприємство здатне фінансувати свою діяльність власними коштами та доходами від реалізації своєї продукції чи послуг.

Крім того, воно має відокремлене майно, що складається з основних (нерухомість, технічне обладнання тощо) і оборотних (сировина, готова продукція тощо) засобів, яке використовується для здійснення своєї господарської діяльності. Ці характеристики становлять основу для ефективного функціонування підприємства на ринку та його успішного розвитку.

Аналіз техніко-економічних показників ТОВ «ЮОНА-ГРУП» за 2020 – 2022 роки відображено в табл. 2.1. розрахунки проведено на основі фінансової звітності підприємства.

Таблиця 2.1

Основні показники діяльності ТОВ «ЮОНА-ГРУП» за 2020 -2022 роки

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2022\ 2020 р., %
Чистий дохід від реалізації	12905,00	73675,00	116445,00	902,32
Собівартість реалізованої готової продукції	12136,00	66272,00	102760,00	846,74
Фінансові результати (прибуток)	1082,00	1247,00	8734,00	807,21
Вартість оборотних активів	20783,00	64543,00	217028,00	1044,26
Вартість основних засобів	1494,00	6221,00	1885,00	126,17
Середньооблікова чисельність персоналу	85,00	73,00	61,00	71,76
Річний ФОП по підприємству	1239,00	1498,00	1678,00	135,43
Продуктивність праці	12,73	17,08	143,18	1124,80
Власний капітал	1082,00	2603,00	2827,00	261,28
Доходи підприємства	1022,00	5,00	3924,00	383,95
Витрати підприємства	471,00	897,00	2236,00	474,73

Джерело: розраховано автором за даними звітності підприємства

Проведений аналіз основних показників діяльності ТОВ «ЮОНА-ГРУП» представлений у табл. 2.1. демонструє:

– Чистий дохід від реалізації значно зріс протягом трьох років, показавши досить високі темп збільшення на 902,32% з 2020 по 2022 рік. Це свідчить про успішне розвиток бізнесу та ефективність стратегій збуту та маркетингу.

– Прибуток підприємства також зріс, зокрема у 2022 році він збільшився на 807,21% порівняно з 2020 роком. Це свідчить про ефективне фінансове управління та зростання прибутковості бізнесу.

– Відбулося зростання витрати підприємства, зокрема на 474,73% з 2020 по 2022 рік. Це може бути пов'язано з розширенням бізнесу та збільшенням обсягів виробництва.

– Продуктивність праці виразно зросла, збільшившись на 1124,80% у 2022 році порівняно з 2020 роком. Це свідчить про більш ефективне використання працівників та ресурсів підприємства.

У цілому, ТОВ «ЮОНА-ГРУП» демонструє стабільний розвиток та позитивні тенденції у фінансових показниках, що свідчить про успішну стратегію управління та конкурентоспроможність на ринку.

Динаміка показників діяльності ТОВ «ЮОНА-ГРУП» за 2020-2022 роки представлено на рис. 2.1.

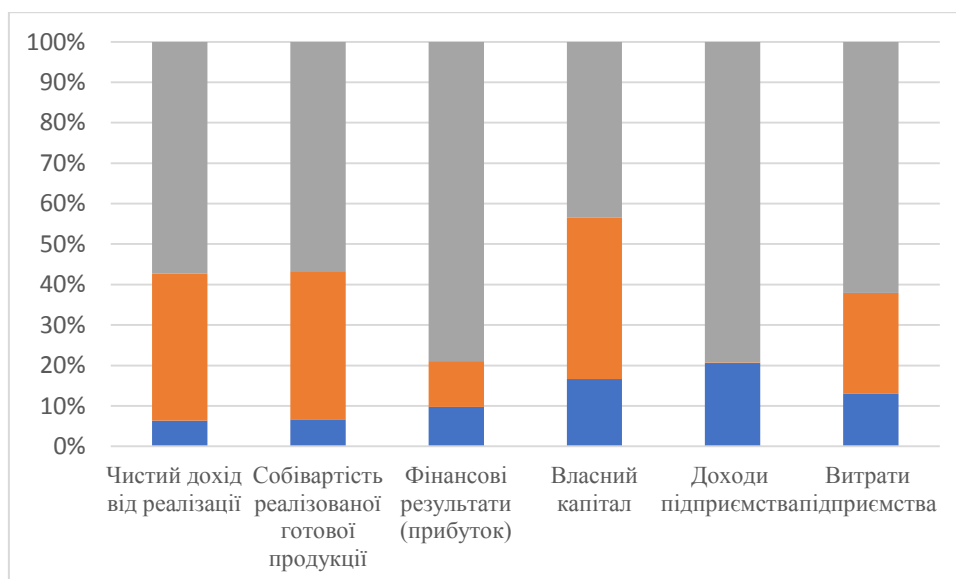


Рис. 2.1. Динаміка показників діяльності ТОВ «ЮОНА-ГРУП» за 2020 – 2022 роки

Джерело: побудовано автором

Фінансовий аналіз є ключовим інструментом для визначення ефективності діяльності підприємства та розуміння його фінансового стану. Цей аналіз ґрунтується на комплексному огляді бухгалтерської та фінансової звітності, а також оперативних даних, які надають повну картину про фінансові потоки та активи компанії. Головною метою цього аналізу є не лише оцінка фінансового здоров'я підприємства на даний момент, але й виявлення можливостей для його подальшого покращення та підвищення ефективності функціонування. Аналізується різноманітність фінансових показників, від прибутковості до ліквідності, щоб забезпечити повне розуміння ситуації та розробити стратегії для досягнення поставлених цілей.

Отже, аналіз фінансового стану ТОВ «ЮОНА-ГРУП» слід розпочати з аналізу платоспроможності і ліквідності за останні три роки (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Аналіз показників ліквідності і платоспроможності ТОВ «ЮОНА-ГРУП» за 2020-2022 роки

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2022\ 2020 р., %
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,01	0,98	1,08	106,93
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,13	1,02	1,32	116,81
Коефіцієнт загальної ліквідності	0,23	0,11	0,26	113,04
Частка оборотних коштів в активах господарства	0,92	0,96	0,89	96,74
Коефіцієнт співвідношення кредиторської і дебіторської заборгованості	6,22	2,36	3,33	53,56
Коефіцієнт маневрування власних оборотних коштів	0,53	0,49	0,96	181,13
Коефіцієнт автономії	0,27	0,14	0,16	59,26
Частка запасів в поточних активах	0,05	0,01	0,08	160,00
Коефіцієнт фінансової залежності	3,92	6,78	6,25	159,44

Коефіцієнт фінансової стійкості	0,28	0,18	0,22	78,57
Фондовіддача, грн	6,19	6,34	6,74	108,89
Фондомісткість, грн.	0,18	0,23	0,26	0,14
Фондоозброєність, тис. грн.	5,87	5,89	5,94	101,2

Джерело: розраховано автором

Загальний аналіз показників ліквідності та фінансової стабільності ТОВ «ЮОНА-ГРУП» за період з 2020 по 2022 рік показує наявність значних змін. Коефіцієнт абсолютної ліквідності зріс на 6,93%, що свідчить про певне поліпшення в готовності підприємства розрахуватися з поточними зобов'язаннями. Однак, коефіцієнт загальної ліквідності показав невелике зростання лише на 13,04%, що може вказувати на незначне збільшення здатності компанії розрахуватися за рахунок усіх активів.

Коефіцієнт фінансової стійкості ТОВ «ЮОНА-ГРУП» демонструє падіння на 21,43% протягом цього періоду, вказуючи на певні труднощі у здатності підтримувати свою фінансову стійкість. Однак, коефіцієнт фінансової залежності зріс на 59,44%, що може свідчити про збільшення використання зовнішніх джерел фінансування.

Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів значно збільшився на 81,13%, що вказує на покращення управління оборотними коштами та їх більш ефективне використання. Це може бути важливим фактором для забезпечення фінансової стійкості та оптимізації ресурсів у майбутньому.

Динаміка показників ліквідності ТОВ «ЮОНА-ГРУП» за останні три роки представлена на рис. 2.2.

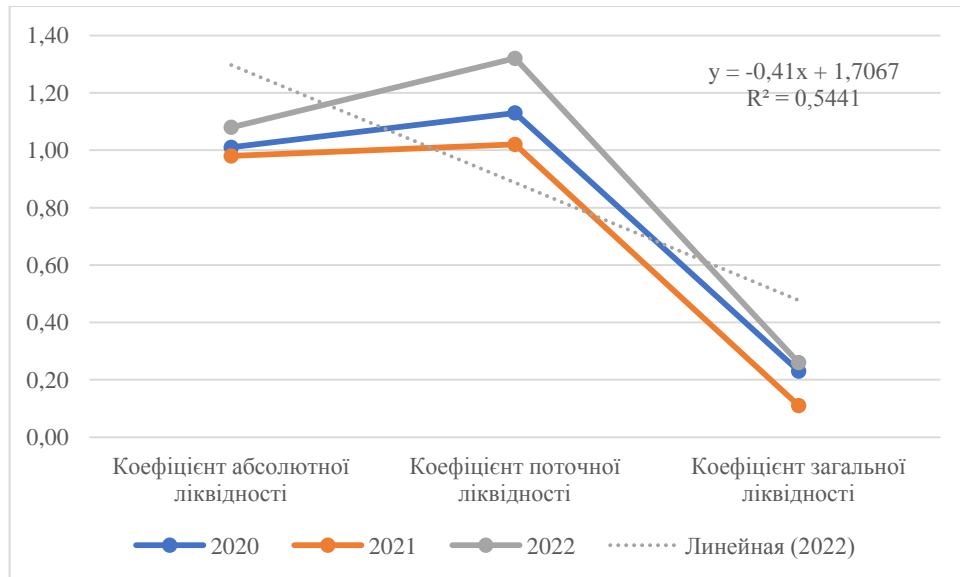


Рис. 2.2. Динаміка показників ліквідності ТОВ «ЮОНА-ГРУП» за 2020-2022 роки

Джерело: побудовано автором

Динаміка показників ефективності використання основних фондів представлена на рис. 2.3.

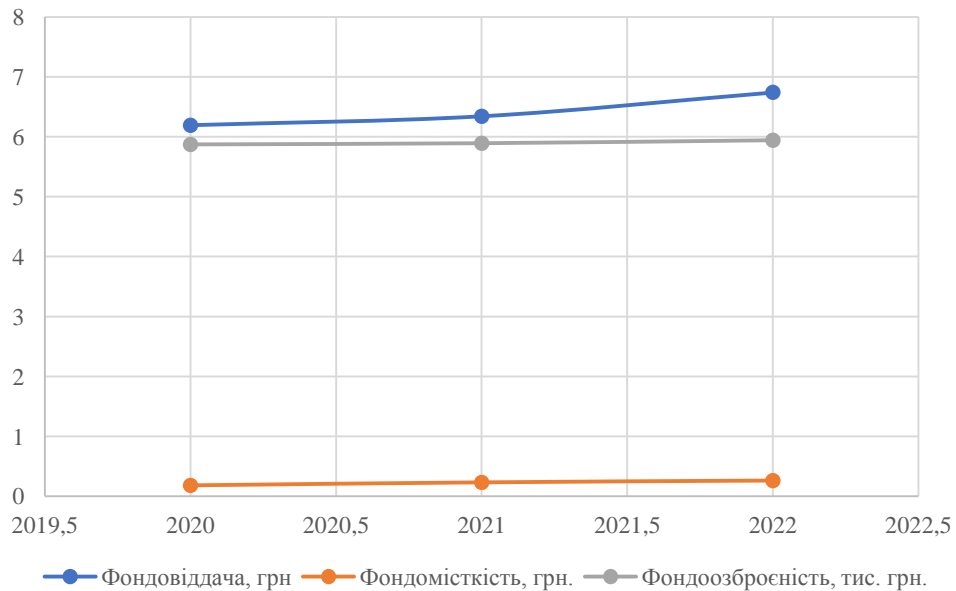


Рис. 2.3. Динаміка показників ефективності використання основних засобів ТОВ «ЮОНА-ГРУП»

Джерело: побудовано автором

Для оцінка ефективності діяльності ТОВ «ЮОНА-ГРУП» також важливим є проведення оцінки рентабельності. Показники рентабельності є ключовими в оцінці фінансової діяльності підприємства, оскільки вони відображають його здатність до прибутковості та здоров'я фінансового стану. Важливо не лише відстежувати зміни цих показників у часі, але й аналізувати їхню якість та динаміку в групах. Групування показників рентабельності дозволяє виявити загальні тенденції й вплив окремих чинників на фінансову продуктивність підприємства в цілому.

Отже, під час аналізу важливо дослідити рух показників рентабельності та порівняти їх з аналогічними значеннями у схожих галузях, а також з показниками, що характеризують рентабельність конкурентів. Цей порівняльний аналіз дозволяє отримати об'єктивну картину ефективності підприємства в контексті ринкового середовища та визначити його конкурентні переваги або недоліки. Зіставлення динаміки власних показників рентабельності з аналогічними показниками індустрії та діяльністю конкурентів є важливим етапом у розумінні фінансової стійкості та потенціалу розвитку підприємства. (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Оцінка показників рентабельності ТОВ «ЮОНА-ГРУП» за 2020-2022 роки

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2022\ 2020 р., %
Рентабельність активів	0,459	0,224	0,536	116,8
Рентабельність власного капіталу	2,478	2,789	2,221	89,6
Рентабельність продаж	0,142	0,139	0,156	109,8
Чиста рентабельність діяльності	0,104	0,083	0,078	75,0

Джерело: розраховано автором

З аналізу табл. 2.3 видно, що рентабельність активів ТОВ «ЮОНА-ГРУП» в 2022 році значно зросла порівняно з попередніми роками, збільшившись на 116,8% порівняно з 2020 роком. Однак, рентабельність власного капіталу зменшилась на 10,4% у порівнянні з 2020 роком, що може

свідчити про меншу ефективність використання власних ресурсів. Рентабельність продаж також зросла на 9,8% порівняно з 2020 роком, що свідчить про певне поліпшення ефективності продажів. Найбільший вплив на показники ефективності виявився в чистій рентабельності діяльності, яка зменшилась на 25% у порівнянні з 2020 роком. Це може вказувати на зниження ефективності операційної діяльності підприємства.

Динаміка показників рентабельності ТОВ «ЮОНА-ГРУП» за 2020-2022 роки представлена на рис. 2.4.

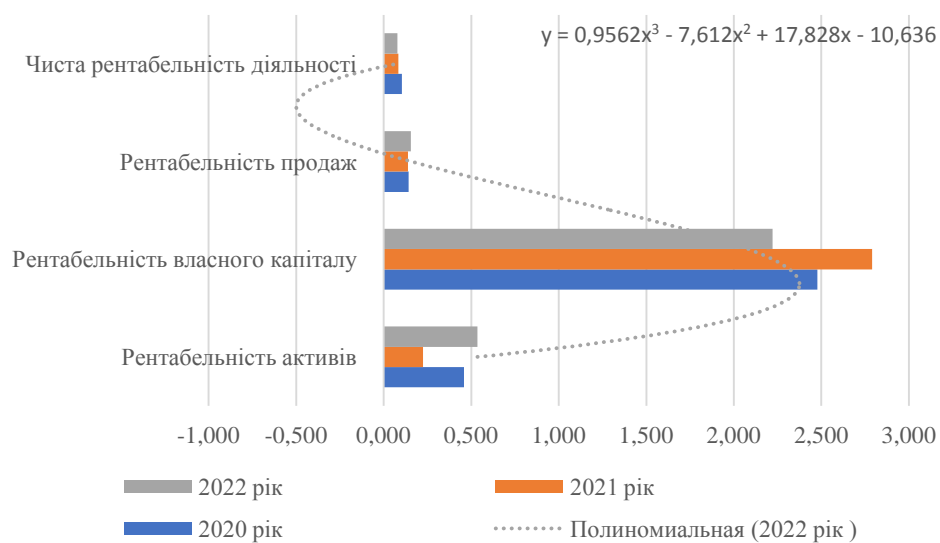


Рис. 2.4. Динаміка показників рентабельності ТОВ «ЮОНА-ГРУП» за 2020-2022 роки

Джерело: побудовано автором

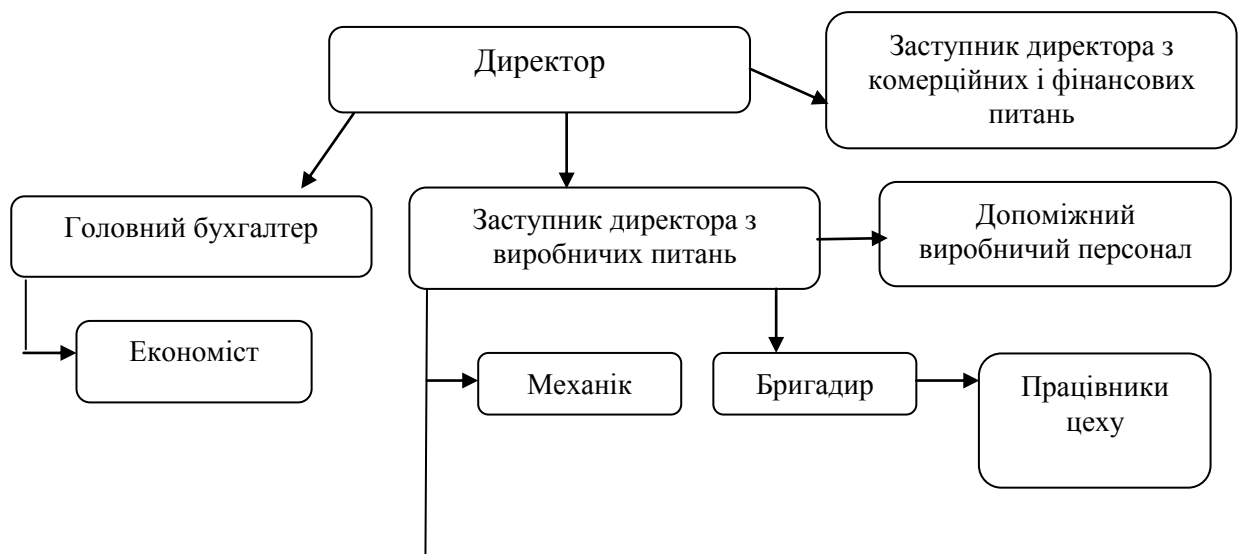
Збільшення прибутку є ключовим завданням для кожного підприємства, оскільки воно свідчить про успішність його діяльності та потенціал для подальшого розвитку. Зростання прибутку може бути досягнуте за допомогою різних стратегій, таких як збільшення обсягів продажів, оптимізація витрат, вдосконалення управління та багато інших факторів. Важливо проводити систематичний аналіз формування, розподілу та використання прибутку на підприємстві, щоб забезпечити ефективне використання фінансових ресурсів та максимізувати доходи компанії.

ТОВ «ЮОНА-ГРУП» відзначається стабільним фінансовим становищем, що сприяє його успішному функціонуванню на ринку. Важливою рисою є висока частка власних коштів у загальній сумі джерел їх формування, що свідчить про стійкість та незалежність підприємства від зовнішнього фінансування. Це дозволяє підприємству ефективно використовувати свої ресурси для забезпечення виробничих потреб і затрат, що в свою чергу сприяє збереженню його конкурентоспроможності та розвитку на ринку.

2.2. Діагностика системи управління трудовим потенціалом ТОВ «ЮОНА-ГРУП»

Ефективне управління трудовим потенціалом є важливою складовою успішної діяльності будь-якого підприємства. Це не лише допомагає залучати й утримувати працівників з унікальними компетенціями, але й сприяє розвитку їхніх навичок, підвищенню рівня мотивації та досягненню стратегічних цілей організації. Розвиток трудового потенціалу охоплює широкий спектр аспектів, включаючи підбір, навчання, кар'єрний розвиток, мотивацію, утримання працівників, а також оцінку та контроль їхньої продуктивності. Збалансований трудовий потенціал може стати ключовим ресурсом для підприємства, що допоможе досягти конкурентних переваг і забезпечити сталість розвитку в умовах постійних змін на ринку [8].

Розглянемо організаційну структуру ТОВ «ЮОНА-ГРУП», яка зображена на рис. 2.5.



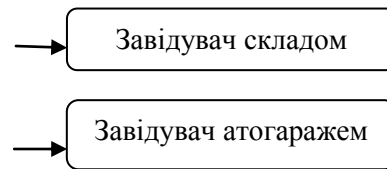


Рис. 2.5. Організаційна структура управління ТОВ «ЮОНА-ГРУП»

Джерело: побудовано автором

ТОВ «ЮОНА-ГРУП» посадові обов'язки розподілені наступним чином:

- Директор (відповідає за організацію та здійснення фінансово-господарської діяльності);
- Заступник директора (відповідає маркетингову діяльність, закупівлю товарів та збут продукції);
- Заступник директора з виробничих питань (відповідає за організацію виробничого процесу на підприємстві);
- Бухгалтер (здійснює облік активів, а також покладені обов'язки по обліку основних засобів та нематеріальних активів, облік грошових коштів та розрахунків з бюджетом, поставниками і покупцями, облік розрахунків з робітниками, облік робочого часу та праці, проведення касових операцій);
- Економіст (здійснює аналіз господарської діяльності підприємства, підготовку розрахункових даних, що використовуються для складання фінансової і господарської звітності підприємства, здійснення роботи з економічного планування на підприємстві);
- Завідувач складом (повинен знати всю номенклатуру запасів, знати засоби їх зберігання, вести первинний облік запасів, проводити інвентаризацію).

За останні роки спостерігається плінність кадрів на ТОВ «ЮОНА-ГРУП», у першу чергу це пов'язано із військовою агресією та мобілізацією чоловіків. Ефективність організації залежить від чисельності та якості її працівників. Одним із ключових критеріїв визначення успішності компанії є

забезпеченість її кадрами. Для вивчення цього показника проводиться аналіз чисельності працівників за звітний період та порівняння з попередніми періодами. Цей аспект дозволяє оцінити тенденції у формуванні кадрового складу, виявити можливі проблеми зі збереженням персоналу та вчасно прийняти необхідні заходи для покращення ситуації. Такий підхід до аналізу дозволяє підприємству ефективно управляти своїми кадрами та забезпечувати стабільність трудового потенціалу (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Аналіз чисельності персоналу ТОВ «ЮОНА-ГРУП» за 2020-2022 роки

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2022/2020, %
Середньорічна чисельність працівників, із них:	85	73	61	71,76
Адміністративний персонал	12	8	14	116,67
у тому числі, керівники:	6	4	7	116,67
Виробничий персонал, у тому числі:	73	65	47	64,38
працівники виробництва	32	29	22	68,75
водії	6	5	5	83,33
вантажники	12	9	6	50,00
комірники	3	3	2	66,67
Інші працівники виробництва	20	19	12	60,00

Джерело: розраховано автором

За останні роки 2020-2022 середньорічна чисельність працівників на ТОВ «ЮОНА-ГРУП» зменшилася на 71,76%. Це відображає загальний тренд зниження кількості працівників протягом цього періоду. Зменшення в чисельності працівників відбулося як у виробничому, так і в адміністративному персоналі. Зокрема, кількість адміністративного персоналу збільшилася в 2021 році, але в 2022 році ця тенденція відновлення була скоригована. У виробничому персоналі також спостерігалася зниження кількості працівників, особливо серед працівників виробництва, таких як вантажники та інші працівники виробництва. Такі зміни в чисельності

працівників можуть вплинути на ефективність та продуктивність роботи підприємства, а також вимагатимуть перегляду стратегій управління персоналом для забезпечення оптимального функціонування.

Розподіл працівників за рівнями управління у 2022 році ТОВ «ЮОНА-ГРУП» представлено на рис. 2.6.

■ Інституційний рівень ■ Управлінський рівень ■ Технічний рівень

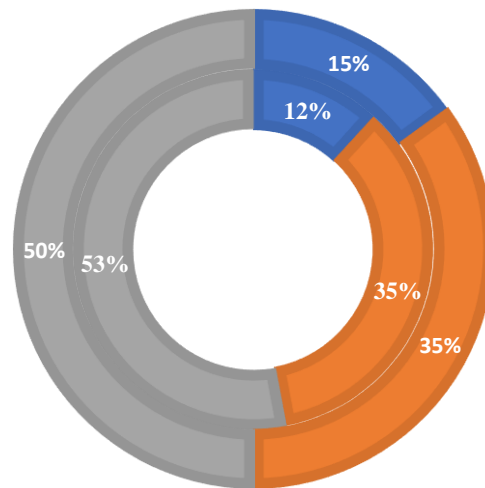


Рис. 2.6. Розподіл працівників за рівнями управління ТОВ «ЮОНА-ГРУП» у 2021-2022 роках

Джерело: побудовано автором

Дані про розподіл працівників за рівнями управління ТОВ «ЮОНА-ГРУП» показують, що на підприємстві відбуваються зміни у структурі керівництва. За 2021-2022 роки спостерігається зростання кількості керівників, що може свідчити про розширення або перегляд організаційної структури підприємства. Зокрема, кількість адміністративного персоналу, у тому числі керівників, зросла у 2021 році, а в 2022 році спостерігалася подальша зміна цього показника. Це може бути пов'язане з оптимізацією структури управління або змінами в керівному складі. Для більш детального аналізу необхідно врахувати додаткові дані про функції та обов'язки кожного рівня управління, а також рівень його відповідальності та компетентності.

Структурний розподіл працівників ТОВ «ЮОНА-ГРУП» у 2020 році та 2022 році представлено на рис. 2.7.

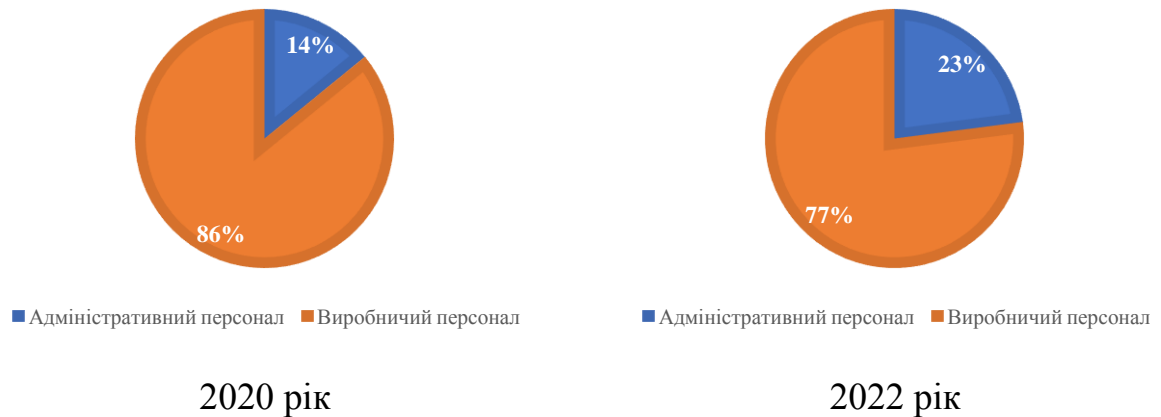


Рис. 2.7. Структурний розподіл працівників ТОВ «ЮОНА-ГРУП» у 2020 році та 2022 році

Джерело: побудовано автором

Структура адміністративного персоналу у 2022 році зросла на 9%, при цьому відбулося зменшення чисельності виробничого персоналу, що може негативно вплинути на загальну діяльність підприємства за основними напрямками.

Оцінка якості управління персоналом на підприємстві включає аналіз різноманітних аспектів, що стосуються працівників. Перш за все, це оцінка фізичного і психологічного потенціалу працівників, їхньої здатності та схильності до виконання роботи, а також стану здоров'я та фізичного розвитку, що може впливати на їхню продуктивність та витривалість у роботі. Другим важливим аспектом є оцінка обсягу знань, навичок та вмінь працівників, які є ключовими для виконання роботи на певній якості. Це включає загальні та спеціальні знання, робочі навички, вміння працювати з необхідними інструментами та технологіями. Крім того, важливо оцінити якість членів колективу як учасників господарської діяльності підприємства. Це включає їхню відповідальність, зацікавленість у результатах роботи, а також ставлення до економічної діяльності підприємства загалом. Комбінація

цих чинників формує якість управління персоналом та впливає на загальний успіх організації [46].

Розподіл працівників за категоріями працівників ТОВ «ЮОНА-ГРУП» за три роки представлено на рис. 2.8.

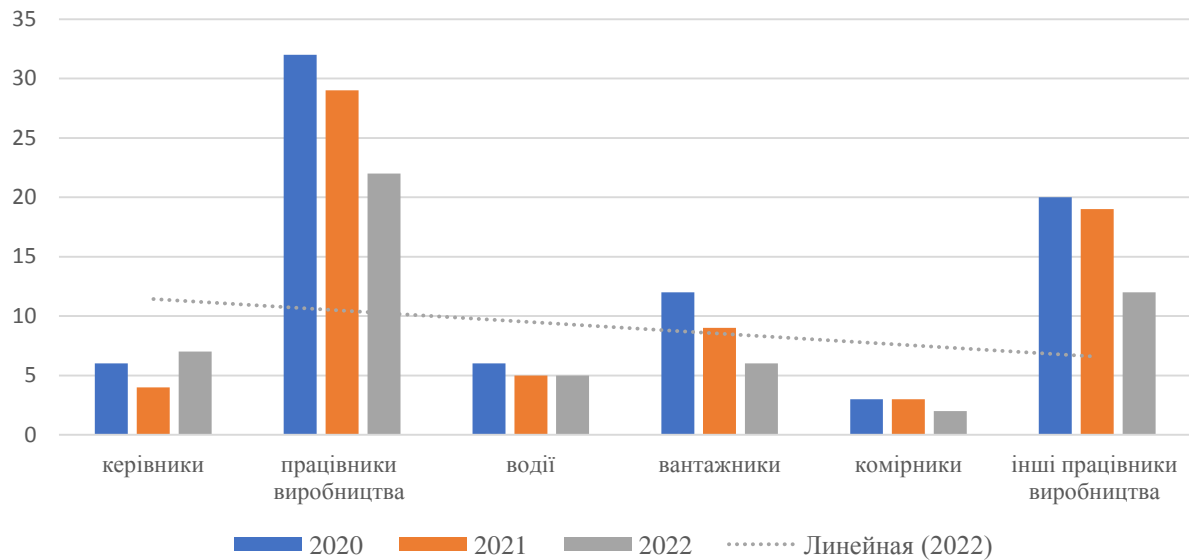


Рис. 2.8. Розподіл працівників за категоріями працівників ТОВ «ЮОНА-ГРУП» за 2020-2022 роки

Джерело: побудовано автором

За останні роки на ТОВ «ЮОНА-ГРУП» спостерігається зменшення чисельності персоналу за усіма категоріями, зокрема: кількість керівників за коливається, проте загалом залишалася на приблизно одному рівні; категорія «працівники виробництва» також відзначається коливаннями, проте можна помітити загальне зменшення чисельності протягом трьох років; кількість водіїв, вантажників та комірників схильна до зниження протягом трьох років, що може вказувати на зміни в організації робочих процесів або стратегічні рішення щодо цих позицій; інші працівники виробництва також зазнають зменшення, що може свідчити про оптимізацію процесів або реорганізацію структури підприємства.

Аналіз складу персоналу за віком ТОВ «ЮОНА-ГРУП» за 2020-2022 роки представлено на рис. 2.9.

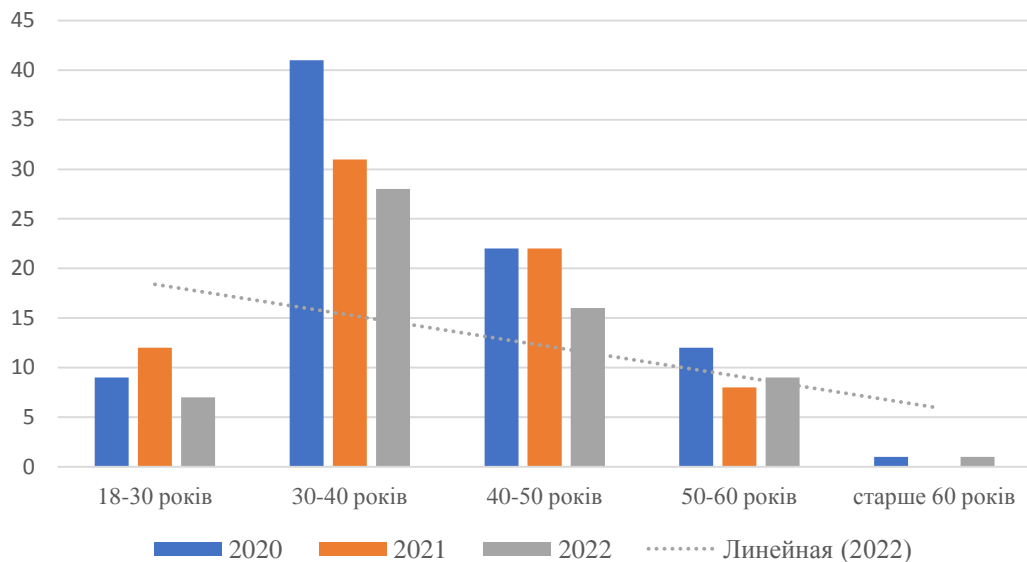


Рис. 2.9. Аналіз персоналу за віком ТОВ «ЮОНА-ГРУП» за 2020-2022 роки

Джерело: побудовано автором

На ТОВ «ЮОНА-ГРУП» у період 2020-2022 роки аналіз персоналу за віком показав наступне:

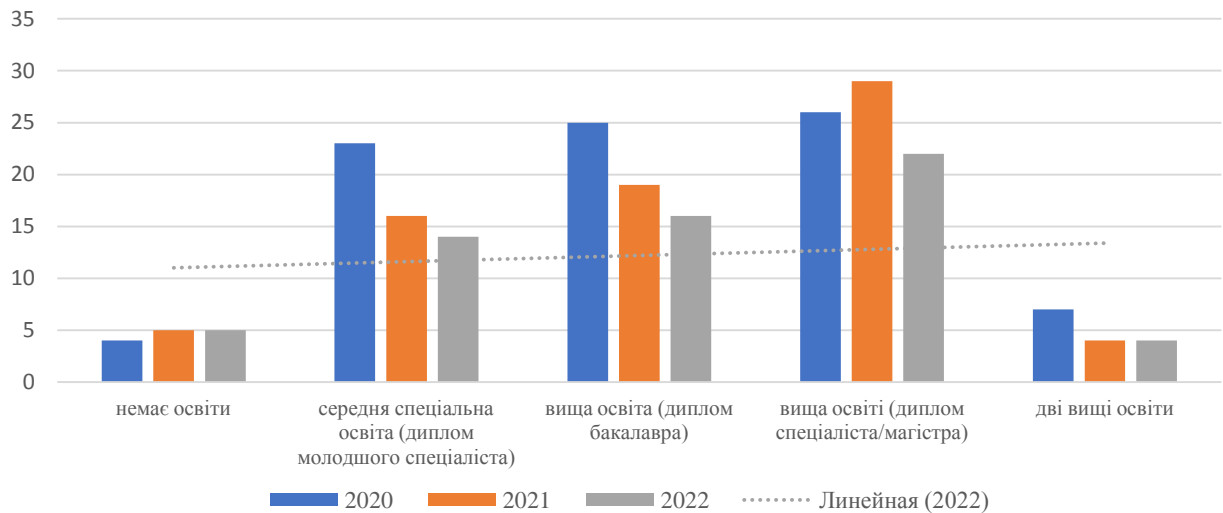
1. Порівняно з 2020 роком, кількість працівників у віковій категорії 18-30 років у 2021 році зросла, але в 2022 році знову зменшилася, що може вказувати на коливання в залученні молодих спеціалістів на роботу.

2. У категоріях 30-40 та 40-50 років кількість працівників трималася на стабільному рівні протягом трьох років, що може свідчити про збереження кадрового потенціалу в цих вікових групах.

3. Відмітний спад видно у віковій групі 50-60 років, зокрема у 2021 році, що може свідчити про втрату певної кількості працівників у цій категорії внаслідок виходу на пенсію або інших причин.

4. У найстаршій віковій групі (старше 60 років) спостерігається загальне зменшення кількості працівників з року в рік, що може вказувати на природний відтік персоналу у зв'язку із виходом на пенсію або здоров'ям.

Динаміка якісного складу працівників ТОВ «ЮОНА-ГРУП» щодо рівня освіти за 2020-2022 роках представлено на рис. 2.10.



2.10. Аналіз складу кадрового потенціалу ТОВ «ЮОНА-ГРУП» за рівнем освіти

Джерело: побудовано автором

За рівнем освіти працівників на ТОВ «ЮОНА-ГРУП» відбулися наступні зміни: зросла кількість працівників без освіти; але враховуючи загальну негативну динаміку показників річної середньооблікової чисельності персоналу зменшилась кількість працівників із середньою спеціальною освітою; кількість працівників із вищою освітою (диплом бакалавра або магістра) зросла протягом трьох років, зокрема спостерігається збільшення кількості працівників з дипломом магістра; кількість працівників з двома вищими освітами залишалася стабільною протягом трьох років, з незначними коливаннями.

Більшість працівників ТОВ «ЮОНА-ГРУП» працюють на підприємстві більше п'яти років. Загальний трудовий стаж працівників ТОВ «ЮОНА-ГРУП» складає від трьох до десяти років (рис. 2.11).

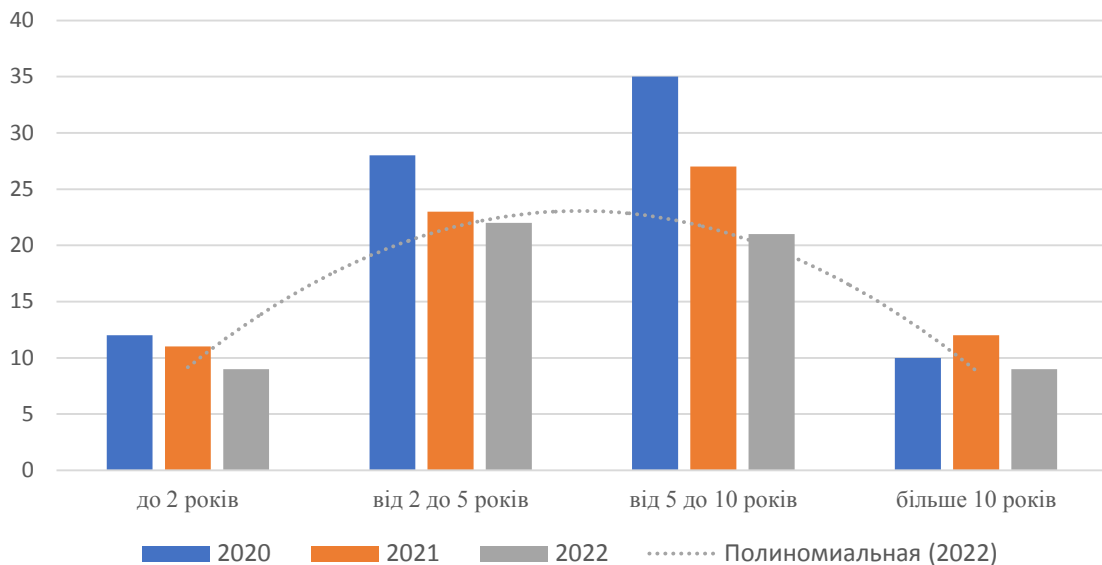


Рис. 2.11. Динаміка кадрового складу працівників ТОВ «ЮОНА-ГРУП» за стажем роботи за 2020-2022 роки

Джерело: побудовано автором

У діяльності ТОВ «ЮОНА-ГРУП» дотримуються нормативи щодо умов праці, що гарантує, що виробничий процес і трудова діяльність не перевищують встановлених стандартів. Процес праці не негативно впливає на здоров'я працівників, оскільки будь-які можливі зміни у функціональному стані організму відновлюються протягом перерв або до наступної зміни.

Незважаючи на це, умови праці в ТОВ «ЮОНА-ГРУП» не є особливо мотивуючими для працівників. Вони лише гарантують відсутність відчуття незадоволення від виконання роботи на підприємстві. Для підвищення ефективності та задоволення працівників, можливо, потрібно буде переглянути систему мотивації та надати більше можливостей для розвитку та визнання досягнень персоналу.

Аналіз системи управління на ТОВ «ЮОНА-ГРУП» показав, що на сьогодні відсутня посада працівника відділу кадрів. Робота з кадрами на підприємстві частково розподілена між економістом та бухгалтером. Дані працівники проводять співбесіди та займаються оформленням документів із прийняття та звільнення кадрового складу.

2.3. Оцінка ефективності використання трудового потенціалу ТОВ «ЮОНА-ГРУП»

Оцінка ефективності трудового потенціалу підприємства є ключовим аспектом у визначенні його успішності. Ця ефективність визначається не лише досягнутими результатами, але й ресурсами, які були витрачені на їх досягнення. Результативність трудового потенціалу можна виміряти як відношення досягнутих цілей до ресурсів, витрачених на ці цілі. На підприємстві ефективність використання трудового потенціалу відображається у співвідношенні між досягнутими результатами, що оцінюються як економічні та соціальні, і кількістю та якістю здібностей персоналу, які були втілені у досягненнях. Такий підхід дозволяє зрозуміти, наскільки ефективно використовується потенціал персоналу для досягнення поставлених перед підприємством завдань і цілей [47].

Оцінка плинності трудового потенціалу ТОВ «ЮОНА-ГРУП» за 2020-2022 роки представлено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка плинності кадрів ТОВ «ЮОНА-ГРУП» за 2020-2022 роки

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2022/2020, %
Середньорічна вартість працівників	85	73	61	71,76
Прийнято на роботу на протязі року	3	5	7	233,33
Звільнено з підприємства на протязі року, зокрема:	15	17	12	80,00
за порушення трудової дисципліни	1	0	1	100,00
за власним бажанням	9	12	5	55,56
через скорочення посади	2	3	3	150,00
через не виконання умов контракту	3	2	3	100,00
Всього прийнято і звільнено протягом року працівників	18	22	19	105,56
Коефіцієнт прийняття на роботу кадрів	3,53	6,85	11,48	325,14
Коефіцієнт звільнення з роботи кадрів	17,65	23,29	19,67	111,48
Коефіцієнт обороту кадрового	33,43	49,81	41,39	123,81

потенціалу				
Коефіцієнт плинності кадрів	21,18	30,14	31,15	147,09
Частка персоналу, які працювали більше одного року	63,85	59,83	54,05	84,65

За останні роки на ТОВ «ЮОНА-ГРУП» середньорічна вартість працівників зменшилася з 85 чоловік у 2020 році до 61 чоловік у 2022 році, що становить спад на 71,76%. Представлена динаміка вказує на оптимізацію витрат на оплату працівників або на зміни в структурі персоналу. Кількість працівників, які були прийняті на роботу протягом року, зросла з 3 чоловік у 2020 році до 7 чоловік у 2022 році, що представляє збільшення на 233,33%. Це може свідчити про розширення бізнесу або про заміщення вакансій внаслідок втрати персоналу.

У свою чергу, кількість звільнених працівників з підприємства зменшилася з 15 чоловік у 2020 році до 12 чоловік у 2022 році, що представляє спад на 80%. Це може бути позитивним показником, оскільки зменшення кількості звільнень може свідчити про більш стабільну ситуацію з персоналом або ефективнішу політику управління персоналом.

Аналіз показників плинності трудового потенціалу ТОВ «ЮОНА-ГРУП» дозволив зробити наступні висновки:

1. Коефіцієнт прийняття на роботу кадрів значно зросла протягом трьох років, з 3,53% у 2020 році до 11,48% у 2022 році, що представляє збільшення на 325,14%. Це може свідчити про активну політику найму нових співробітників на підприємстві.

2. Коефіцієнт звільнення з роботи кадрів також зріс, але в меншій мірі, з 17,65% у 2020 році до 19,67% у 2022 році, що становить збільшення на 111,48%. Це може вказувати на більшу стабільність управління персоналом та зменшення текучості кадрів.

3. Коефіцієнт обороту кадрового потенціалу та коефіцієнт плинності кадрів також зросли протягом трьох років, що може свідчити про інтенсивні процеси заміщення працівників та їх ротацію на підприємстві.

4. Частка персоналу, які працювали більше одного року, зменшилася з 63,85% у 2020 році до 54,05% у 2022 році, що представляє спад на 84,65%. Це може вказувати на зміни в структурі персоналу та зростання текучості кадрів.

Динаміка показників плинності трудового потенціалу ТОВ «ЮОНА-ГРУП» за 2020-2022 роки демонструє рис. 2.12.

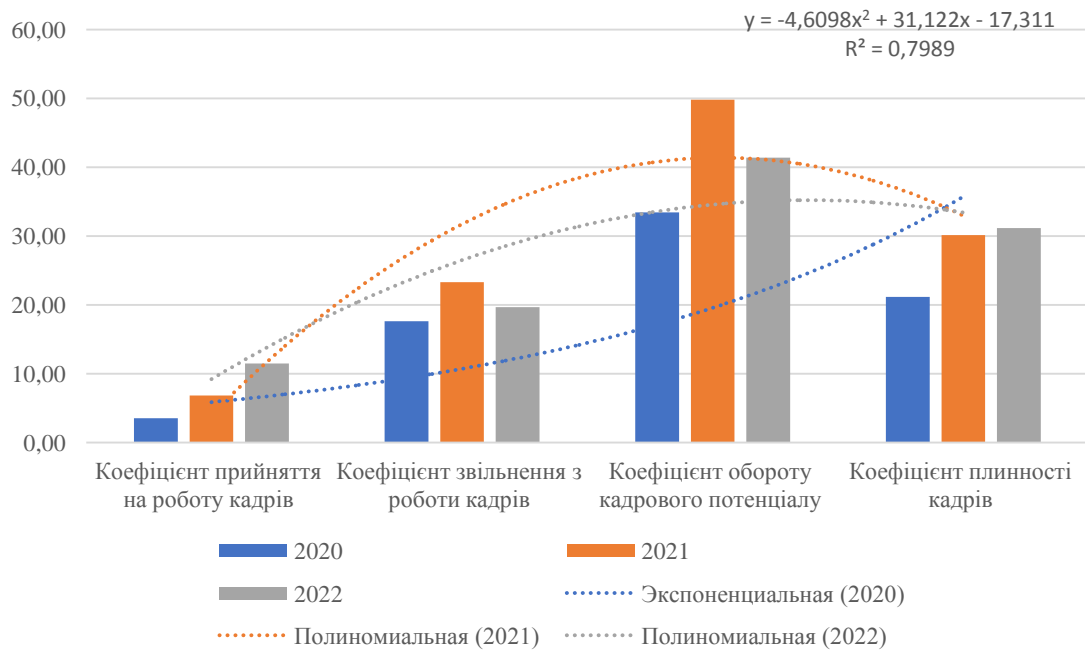


Рис. 2.12. Динаміка показників плинності трудового потенціалу ТОВ «ЮОНА-ГРУП» за 2020-2022 роки

Ефективна робота, яка є ключовим елементом концепції гідної праці, передбачає максимальну продуктивність та високу віддачу з усіх аспектів соціально-трудогих відносин. Це означає, що використання трудового потенціалу має приводити до позитивних зрушень, а також гарантувати винагороду за результати праці. Результативна діяльність сприяє зростанню економічного розвитку і сприяє створенню сприятливого клімату для всіх учасників трудового процесу, підтримуючи принципи справедливості та гідності [43]. Динаміка продуктивності праці ТОВ «ЮОНА-ГРУП» за 2020-2022 роки представлено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Продуктивність праці ТОВ «ЮОНА-ГРУП» за 2020-2022 роки

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2022/2020, %
Середньорічна вартість працівників	85	73	61	71,76
Чистий дохід від реалізації	12905	73675	116445	902,32
Середньорічний виробіток одного працівника	151,80	1009,20	1908,90	1257,51
Середньодобовий виробіток одного працівника	35,36	201,85	319,03	902,32
Фонд оплати праці	1239	1498	1678	135,43
Середньомісячна заробітна плата працівника	1,21	1,71	2,29	188,72
Продуктивність праці	12,73	17,08	143,18	1124,80

Джерело: розраховано автором

Так, на ТОВ «ЮОНА-ГРУП» середньорічний виробіток одного працівника та середньодобовий виробіток одного працівника значно зросли протягом трьох років, збільшившись на 1257,51% та 902,32% відповідно. Такі зміни відбулися за рахунок ефективності використання трудового потенціалу працівників.

На ТОВ «ЮОНА-ГРУП» фонд оплати праці та середньомісячна заробітна плата працівника також зросли протягом трьох років, що представляє збільшення на 135,43% та 188,72% відповідно. Це свідчить про політику підвищення оплати праці та підвищення соціального рівня працівників.

Відповідно, продуктивність праці значно зросла протягом трьох років, збільшившись на 1124,80%. Це свідчить про збільшення ефективності виробничих процесів та підвищення ефективності працівників.

У свою чергу, для визначення основних проблемних аспектів та недоліків у систему управління та ефективності використання трудового потенціалу підприємства скористаємося анкетним опитуванням, що було проведено на підприємстві.

Опитування проведено онлайн із використанням Google Form. Так була розроблена анкета для співробітників ТОВ «ЮОНА-ГРУП». Опитування

було проведено серед 48 співробітників, 13 працівників не брали участь в опитуванні. Приклад анкети опитування працівників ТОВ «ЮОНА-ГРУП» представлено у додатку Б.

Працівникам різних рівнів ТОВ «ЮОНА-ГРУП» була запропонована анкета, яка містила 17 питань. Відповіді на питання передбачали набір варіантів щодо найбільшої задоволеності компонентами щодо задоволення роботою на підприємстві, задоволення рівнем матеріальної та нематеріальної мотивації, відносинами у колективі, так умовами роботи у період війни та її вплив на результативність особиста думка. Також останнє питання передбачало написання пропозицій щодо покращення системи управління трудовим потенціалом підприємством.

Якщо говорити про відповідь на перше питання, то рівень задоволеності роботою працівників ТОВ «ЮОНА-ГРУП» є нормальним (рис. 2.13).

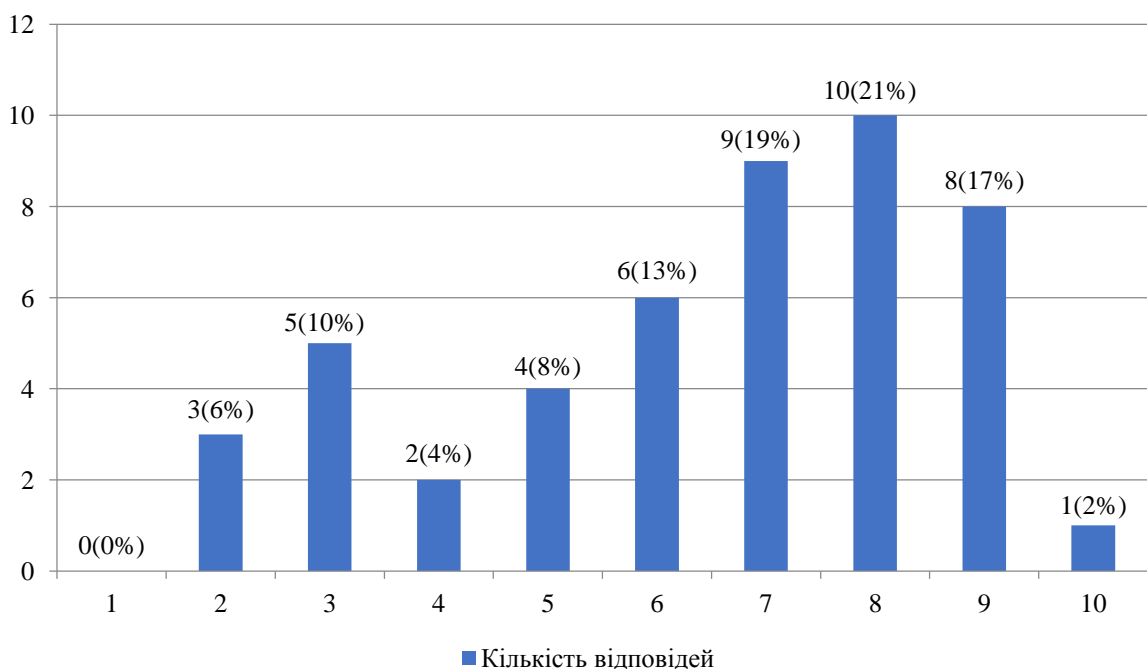


Рис. 2.13. Результати відповіді на питання «Задоволення роботи працівників» ТОВ «ЮОНА-ГРУП»

Джерело: побудовано автором

Так, рис. 2.13 вказує на те, що більшість працівників (61%) виражають задоволеність роботою на досить високому рівні, оцінюючи її на сім, вісім, дев'ять і десять балів за десятибальною шкалою.

Проте слід звернути увагу, що 22% працівників виражають незадоволеність роботою, оцінюючи її на п'ять або менше балів. Це може вказувати на наявність проблем або недоліків, які потребують уваги та виправлення з боку управління організації. Важливо враховувати думки та почуття кожного співробітника для забезпечення позитивної та продуктивної робочої атмосфери на підприємстві.

Відповідно на питання стосовно задоволеності матеріальною мотивацією відповіді розподілилися наступним чином (рис. 2.14).

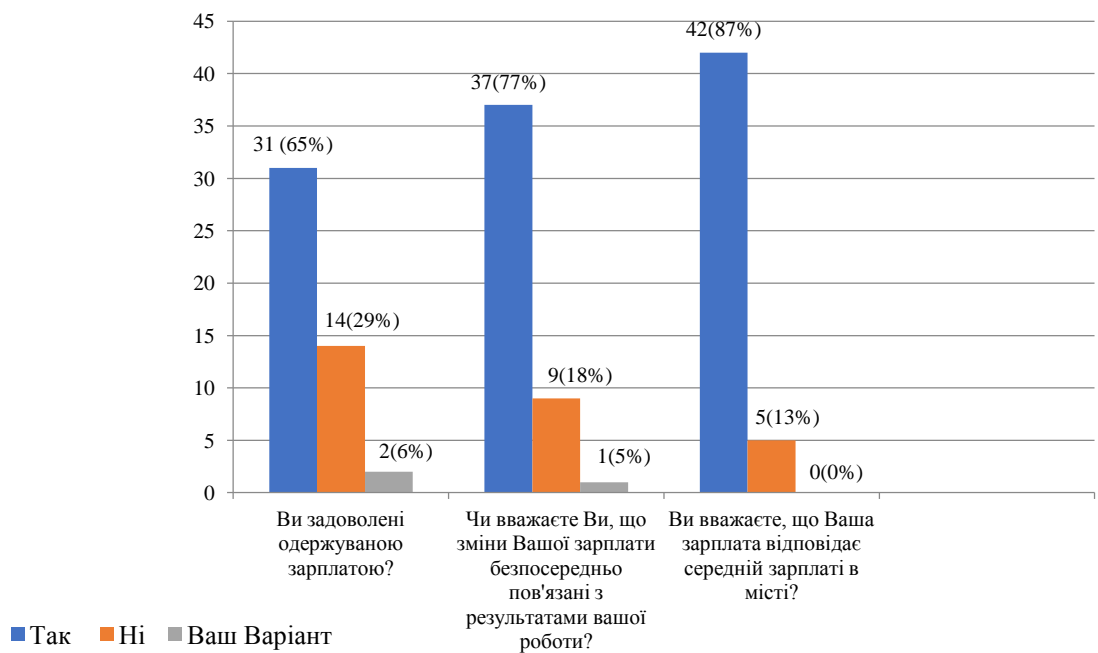


Рис. 2.14. Результати відповідей на питання щодо рівня матеріальної мотивації ТОВ «ЮОНА-ГРУП»

Джерело: побудовано автором

Задоволеність працівників одержуваною зарплатою поділилася таким чином, що серед тих хто задоволений (65%) і хто не задоволений (29%). Варіації у заробітній платі працівників частково не корелюють із їхніми робочими результатами, оскільки оплата праці зазвичай визначається згідно

зі штатним розписом. Це означає, що навіть якщо працівник продемонстрував високий рівень продуктивності та будуть внесений значний внесок у розвиток підприємства, його заробітна плата може залишатися на тому ж рівні, як і в інших випадках. Ця ситуація відображає важливість чіткого визначення та справедливого застосування системи оплати праці. Важливо забезпечити, щоб компенсаційна система враховувала якість та результативність працівників, щоб стимулювати їхню продуктивність та мотивацію.

Результати відповіді на питання стосовно задоволеності нематеріальною мотивацією працівниками ТОВ «ЮОНА-ГРУП» мають наступний вигляд (рис. 2.15).

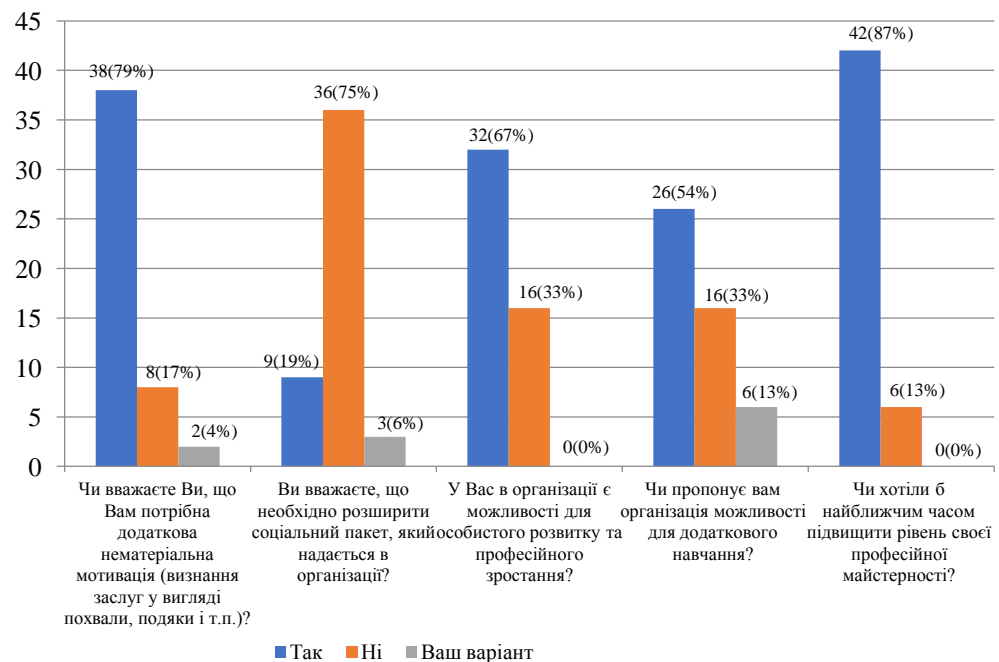


Рис. 2.15. Результати відповіді на питання стосовно нематеріальної мотивації на ТОВ «ЮОНА-ГРУП»

Джерело: побудовано автором

Задоволеність нематеріальною мотивацією працівників ТОВ «ЮОНА-ГРУП», як показує рис. 2.15. є неоднозначна 79% вважають, що їм потрібна додаткова нематеріальна мотивація. Тому, директору підприємства необхідно, в межах власних повноважень передбачити покращити

нематеріальне стимулювання співробітників. Також необхідно звернути увагу на рівень професійного зростання працівників, їх додаткового навчання.

Щодо відповіді на сімнадцяте питання анкети (додаток Б) то серед пропозицій, які були запропоновані працівниками ТОВ «ЮОНА-ГРУП», можна виділити наступні, ті що зустрічалися більше ніж 3 рази, а саме:

- переглянути систему матеріального заохочення та/або передбачити можливість врахування норми виробітку для працівників цеху;
- розробити напрямки покращення системи внутрішньої комунікації між працівниками різних рівнів;
- провести ремонт у столовій та передбачити місце для перерви на каву в офісі;
- розглянути можливість корпоративної поїздки на відпочинок;
- передбачити посаду працівника відділу кадрів;
- переглянути підбору працівників виробничих спеціальностей.

Отже, дослідження показали, що існують наступні проблемні аспекти щодо управління трудовим потенціалом ТОВ «ЮОНА-ГРУП», які можна узагальнити наступним чином:

1. Недостатньо досконала система підбору кадрів та відсутність працівника відділу кадрів на підприємстві;
2. Недостатньо досконала система матеріального і нематеріального преміювання;
3. Незадовільний стан розробки і впровадження політики професійного зростання працівників.

Шлях до успішного розвитку підприємства відкривається через систематичне підвищення продуктивності праці, яке може бути досягнуте за допомогою постійного навчання персоналу, впровадження сучасних технологій та оптимізації робочих процесів. Впровадження передових технологій виробництва сприяє ефективному використанню ресурсів та підвищенню конкурентоспроможності підприємства на ринку. Такий

комплексний підхід до розвитку створює перспективи для стабільного зростання та успіху в майбутньому.

Висновки до розділу 2

1.Об'єктом дослідження є ТОВ «ЮОНА-ГРУП», яке працює на ринку з 2007 року. Керівництво підприємством здійснює його директор, який має два заступника. Основними видами діяльності підприємства є виробництво виробів з бетону для будівництва, виробництво цегли та інших будівельних матеріалів, оптова та роздрібна торгівля будівельними матеріалами, а також надання послуг з підбору персоналу.

2.Проведені дослідження та оцінка основних показників діяльності показали, що ТОВ «ЮОНА-ГРУП» демонструє стабільний розвиток та позитивні тенденції у фінансових показниках, що свідчить про успішну стратегію управління та конкурентоспроможність на ринку. Прибуток підприємства зріс, зокрема у 2022 році він збільшився на 807,21% порівняно з 2020 роком. Це свідчить про ефективне фінансове управління та зростання прибутковості бізнесу.

3.ТОВ «ЮОНА-ГРУП» відзначається стабільним фінансовим становищем, що сприяє його успішному функціонуванню на ринку. Важливою рисою є висока частка власних коштів у загальній сумі джерел їх формування, що свідчить про стійкість та незалежність підприємства від зовнішнього фінансування. Це дозволяє підприємству ефективно використовувати свої ресурси для забезпечення виробничих потреб і затрат, що в свою чергу сприяє збереженню його конкурентоспроможності та розвитку на ринку.

4.За останні роки спостерігається плинність кадрів на ТОВ «ЮОНА-ГРУП», у першу чергу це пов'язано із військовою агресією та мобілізацією чоловіків. Ефективність організації залежить від чисельності та якості її працівників. За останні роки 2020-2022 середньорічна чисельність

працівників на ТОВ «ЮОНА-ГРУП» зменшилася на 71,76%. Це відображає загальний тренд зниження кількості працівників протягом цього періоду. Зменшення в чисельності працівників відбулося як у виробничому, так і в адміністративному персоналі.

5. Дослідження дозволили узагальнити наступні проблемні аспекти щодо управління трудовим потенціалом ТОВ «ЮОНА-ГРУП»: недостатньо досконала система підбору кадрів та відсутність працівника відділу кадрів на підприємстві; недостатньо досконала система матеріального і нематеріального преміювання; незадовільний стан розробки і впровадження політики професійного зростання працівників; відсутня посада працівника відділу кадрів.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «ЮОНА-ГРУП»

3.1. Стратегія розвитку трудового потенціалу ТОВ «ЮОНА-ГРУП»

Для підвищення ефективності використання трудового потенціалу підприємству важливо здійснити реформи, спрямовані на оптимізацію системи формування та використання трудового потенціалу. В цьому контексті важливим кроком є створення ефективної системи мотивації, яка буде відповідати потребам сучасного працівника та забезпечувати рівномірний розвиток економіки та соціальної сфери.

Стратегічне планування і розвиток є важливим етапом у системі управління трудовим потенціалом, оскільки це може визначати довгострокові цілі і пріоритети для підприємства

Однак на рівні оперативно-тактичного планування цілі стають конкретнішими і орієнтовані на короткострокові завдання. Вони включають в себе дієві заходи та методи, спрямовані на досягнення стратегічних цілей. Оперативні плани зазвичай орієнтовані на виконання завдань протягом коротких періодів часу, щоб забезпечити реалізацію стратегічних цілей у майбутньому.

SWOT-аналіз є важливим інструментом у стратегічному плануванні, оскільки дозволяє систематично оцінити сильні та слабкі сторони організації, а також ідентифікувати можливості і загрози, що можуть впливати на її успіх. Один із підходів до SWOT-аналізу полягає у використанні якісних методики, які дають можливість збирати і систематизувати інформацію шляхом групових обговорень, інтерв'ю з ключовими учасниками та аналізу документів, що дозволяє врахувати широкий спектр факторів і отримати детальний портрет ситуації [10].

Результати SWOT-аналізу управління трудовим потенціалом ТОВ «ЮОНА-ГРУП» представлено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

SWOT-аналізу управління трудовим потенціалом ТОВ «ЮОНА-ГРУП»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Достатній рівень оплати праці 2. Достатній рівень задоволеності роботою 3. Повний і достатньо розвинений соціальний пакет	1. Недостатньо розвинена система комунікації серед працівників 2. Недостатньо розвинена система професійного навчання на підприємстві 3. Відсутність працівника відділу кадрів 4. Система мотивації на підприємстві
Ринкові можливості	Ринкові загрози
1. Створення кращих умов для роботи працівників 2. Впровадження нових технологій у виробничий процес 3. Розвиток системи навчання персоналу	1. Принність кадрів через війну 2. Погіршення якості освіти

Джерело: побудовано автором

Отже, керівництву ТОВ «ЮОНА-ГРУП» варто розробити управлінські рішення та постійно працювати у напрямку мінімізації слабких сторін його діяльності, певним чином намагатися локалізувати загрози та скористатись можливостями зовнішнього середовища.

Модель Ісікави – це причинно-наслідкова діаграма є потужним інструментом аналізу, що надає можливість систематично розглядати та розуміти взаємозв'язки між причинами та наслідками конкретних подій, явищ, проблем або результатів. Цей графічний підхід дозволяє наочно відобразити ланцюжок подій та їхні взаємозалежності, допомагаючи виявити ключові фактори, які спричиняють певні результати або проблеми. Причинно-наслідкова діаграма дозволяє зосередитися на суттєвих аспектах аналізу та визначити стратегії подальшого дії з метою досягнення бажаного результату або вирішення проблеми [30].

Для аналізу та виокремлення проблемних аспектів управління в ТОВ «ЮОНА-ГРУП», використання методу «Діаграма Ісікави» може бути вкрай корисним. Цей метод надає можливість візуалізувати складні взаємозв'язки між різними факторами та ідентифікувати ключові проблеми. Застосування методу «Діаграма Ісікави» дозволить детально розглянути кожен аспект управління в ТОВ «ЮОНА-ГРУП» та визначити причинно-наслідкові зв'язки між ними. Це допоможе виявити слабкі місця та потенційні проблеми, що перешкоджають ефективному функціонуванню підприємства.

Діаграма Ісікави наочно представляє проблемні питання у напрямку ефективності управління трудовим потенціалом ТОВ «ЮОНА-ГРУП». Ці проблеми записані справа наліво по спадаючій їх значення. Найближчим до «хребта» невідповідностям слід приділити особливу увагу (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Причинно-наслідкова діаграма Ісікави проблем щодо управління трудовим потенціалом ТОВ «ЮОНА-ГРУП»

Джерело: побудовано автором

Одним із найважливіших стратегічних напрямків розвитку в системі управління трудовим потенціалом є достатньо налагоджена система мотивації на підприємстві.

Розробка і впровадження системи мотивації персоналу становить критичне завдання для керівництва ТОВ «ЮОНА-ГРУП». У їхньому розумінні, стимулювання не лише стратегія підвищення продуктивності праці, але й спосіб задоволення потреб працівників. Виклик у розробці такої системи полягає в здатності збалансувати потреби компанії з індивідуальними мотиваційними факторами працівників. Тільки шляхом врахування обох аспектів можна забезпечити успішне функціонування системи, яка буде спонукати працівників до більш ефективної діяльності, сприяючи одночасно підвищенню загального рівня задоволення та мотивації в колективі [38].

Ефективне управління мотивацією вимагає від керівництва ТОВ «ЮОНА-ГРУП» зосередитися як на формуванні мотивації залучення, щоб залучити на підприємство кваліфікованих фахівців з ринку праці, так і на розвитку та підтримці мотивації утримання, що допоможе зберегти на підприємстві цінний кадровий потенціал.

Пропонуємо використовувати наступну структуру матеріальної мотивації ТОВ «ЮОНА-ГРУП» (рис. 3.2).

Отже, керівництву ТОВ «ЮОНА-ГРУП» варто запропонувати для удосконалення системи мотивації на підприємстві наступні заходи:

1. За керівництво бригадою;
2. За стаж роботи на підприємстві;
3. За особистий творчий внесок працівника у діяльність підприємства.

Пропозиції щодо удосконалення напрямків матеріальної мотивації ТОВ «ЮОНА-ГРУП»		
Вид мотивації	Категорія визначення розміру суми	Періодичність
за суміщення професій, за виконання роботи тимчасово відсутнього працівника*	20-25 % від тарифного окладу	при виконанні умови суміщення
за роботу у вечірній час, на вихідні і святкові*	відповідно до передбачених законодавством норм	щомісячно
за керівництво бригадою**	20% від тарифного окладу	щомісячно
за ненормований робочий час*	відповідно до передбачених законодавством норм	щомісячно
за стаж роботи на підприємстві**	5% від тарифного окладу - стаж до трьох років; 10% від тарифного окладу – стаж від 3 до 6 років; 15% від тарифного окладу – стаж від 6 і більше років	щомісячно
за особистий творчий внесок працівника у діяльність підприємства**	залежно від відсотку перевиконання плану визначеним розпорядженням	при виконанні умови

Примітки:

* система мотивації (доплат, преміювання) передбачена на підприємстві

** запропоновано для удосконалення системи мотивації на підприємстві

Рис. 3.2. Удосконалена система мотивації ТОВ «ЮОНА-ГРУП»

Джерело: побудовано автором

Впровадження такого розширення системи мотивації дозволить стимулювати працівників до досягнення нових результатів у своїй діяльності та сприятиме уніфікації нарахування обох складових зарплати – постійної і змінної. Це не лише мотивуватиме персонал до активної праці й досягнення поставлених цілей, але й сприятиме більш прозорій та справедливій системі винагороди. Відтак, працівники будуть мати чітке уявлення про те, які результати їхньої праці впливають на їхню заробітну плату, що збудить бажання досягати більших успіхів та вкладати більше зусиль у свою роботу.

Отже, узагальнюючи можна сформулювати модель стратегії розвитку трудового потенціалу ТОВ «ЮОНА-ГРУП» (рис. 3.3).

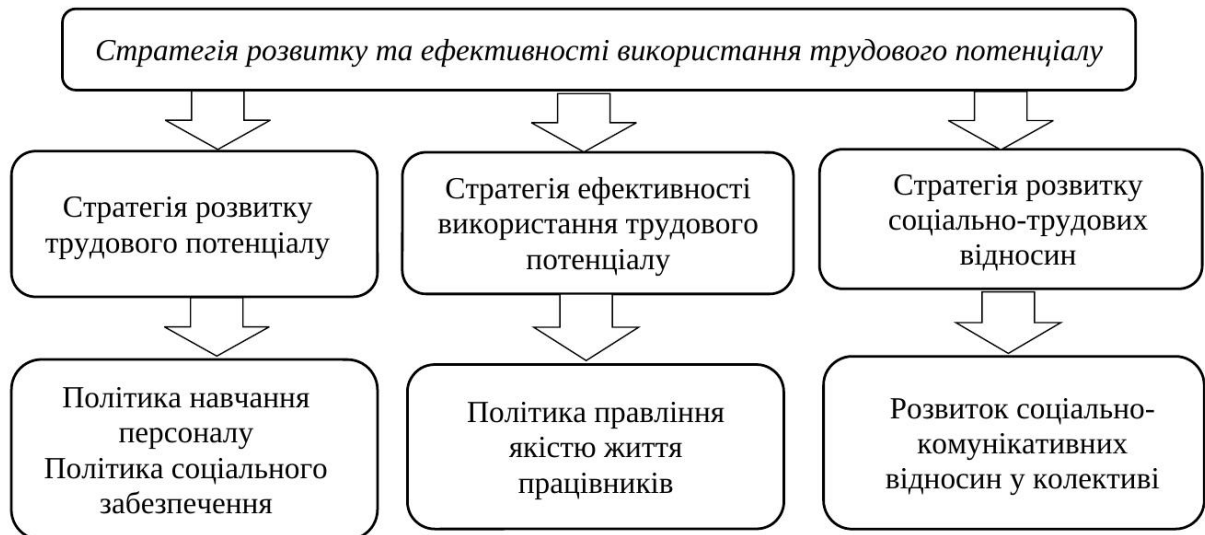


Рис. 3.3. Стратегія розвитку та ефективності використання трудового потенціалу ТОВ «ЮОНА-ГРУП»

Джерело: побудовано автором за [26]

Щодо нематеріальної мотивації для керівництва ТОВ «ЮОНА-ГРУП» пропонуємо впровадити використання соціального пакету спрямованого на створення комфортних, безпечних і соціально захищених умов праці співробітників:

1. Допомога при втраті працездатності – 35% від розміру соціального пакету;
2. Одноразові дати на пам'ятні дати – 10% від розміру соціального пакету;
3. Соціальна допомога при народженні дитини або втраті рідних – 45% від розміру соціального пакету;
4. Виплати на понаднормові відрядження – 10% від розміру соціального пакету.

Отже, можна відзначити, що розроблена для ТОВ «ЮОНА-ГРУП» система мотивації дозволяє оптимізувати структуру витрат на персонал. Було реалізовано сучасний, комплексний підхід: враховано регламентні вимоги держави, використано інструменти управління по цілях, надаються співробітникам різні доплати.

3.2. Пропозиції щодо удосконалення системи управління трудовим потенціалом підприємства

Отже, проведений аналіз ефективності системи управління та використання трудового потенціалу ТОВ «ЮОНА-ГРУП» дозволив становити, що керівництвом підприємства на достатньому рівні не аналізуються певні питання організації управління і системи менеджменту трудового потенціалу підприємстві.

На ТОВ «ЮОНА-ГРУП» відсутня посада працівника відділу кадрів або юриста, що якісно впливає на механізм використання адміністративних методів менеджменту на підприємстві та на ефективність роботи всього підприємства.

Також саме можливі факти крадіжки ПММ викликані не ефективною системою оплати праці на ТОВ «ЮОНА-ГРУП», що в свою чергу потребує використання саме адміністративних методів менеджменту дисциплінарного впливу.

При обґрунтуванні вибору стратегії підвищення системи управління трудовим потенціалом підприємством, часто, обмежуються використанням якісних методів. Але вважаємо, що для обґрунтування варто скористатися методом експертної оцінки.

Експертна оцінка визначає ваги критеріїв і коефіцієнти значимості, щоб розкрити важливість вкладу цілей у досягнення результату відповідно до узгоджених критеріїв. Керуючись цим методом, ми докладаємо зусиль для з'ясування, які цілі мають найбільший вплив на підсумковий результат. Кінцева мета полягає у визначенні пріоритетної мети, що дозволить спрямовувати увагу та зусилля на ті аспекти, які найбільше важливі для досягнення успіху. Цей метод надає можливість систематизувати цілі та встановити їхню ієрархію з метою оптимізації стратегічного планування та досягнення бажаних результатів [18].

Стратегії для підвищення ефективності використання трудового потенціалу можна відобразити у вигляді «дерева цілей», що дозволяє систематизувати цілі з урахуванням їхньої важливості та взаємозв'язків. Підґрунтям для такого підходу є ретельна розробка концепції «дерева цілей», яка передбачає визначення основних напрямків розвитку та мети на кожному рівні ієрархії. Далі, оцінюються значущість кожної гілки через систему кількісних критеріїв, що допомагає визначити пріоритетні напрямки (цілі нижчого рівня) в контексті досягнення кінцевих цілей вищого рівня. Такий підхід дозволяє комплексно та обґрунтовано планувати стратегії підвищення ефективності використання трудового потенціалу з метою досягнення максимальних результатів для організації (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

«Дерево цілей» щодо стратегії управління та ефективності
використання трудового потенціалу ТОВ «ЮОНА-ГРУП»

Суть проблеми	Заходи щодо вирішення проблеми
Відсутність працівника відділу кадрів та/або юриста	Передбачити штатним розкладом посаду начальника відділу кадрів або провідний юрист господарства
Недосконала система оплати праці, а також система мотивації і стимулювання	Розробка програм стимулювання праці в залежності від виконаної роботи сезонного характеру, вислуги років, стажу та інше
Порушення комунікаційних зав'язків між працівниками різних рівнів	Включення працівників різних рівнів в обговорення перспектив розвитку господарства
Непрогресивний підхід до управління	Вдосконалення організаційної структури підприємства та зменшення рівня «авторитарного» стилю керівництва
Відсутність чіткої системи кадрового документообігу	Удосконалення системи документообігу на підприємстві з можливим впровадження відповідного програмного забезпечення
Відсутність системи навчання кадрів	Розробити план професійного навчання та/або підвищення кваліфікації для працівників різних рівнів

Джерело: побудовано автором

Для визначення важливості заходів з покращення системи менеджменту трудового потенціалу, згідно з установленими критеріями, було організоване опитування серед експертів. Цей процес дозволив

систематично оцінити пропозиції та ідеї, що спрямовані на удосконалення управління людськими ресурсами в організації. Результати опитування дозволили визначити пріоритетні напрямки дій, які відповідають стратегічним цілям компанії та найбільш важливим аспектам управління персоналом (експерти – працівники різних рівнів підприємства, окрім директора та його заступників). Дані експертного опитування щодо вагомості запропонованих заходів з удосконалення системи управління та ефективності використання трудового потенціалу ТОВ «ЮОНА-ГРУП» були оброблені і представлені у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Розрахунок коефіцієнтів вагомості заходів щодо удосконалення системи управління та ефективності використання ТОВ «ЮОНА-ГРУП»

Експерти	Передбачити штатним розкладом посаду працівника відділу кадрів або провідного юриста	Розробка програм стимулювання праці в залежності від виконаної роботи, вислуги років, стажу	Включення працівників різних рівнів в обговорення перспектив розвитку підприємства	Вдосконалення організаційної структури підприємства та налагодження комунікаційних зв'язків між працівниками різних рівнів	Удосконалення системи кадрового документообігу на підприємстві з можливим впровадження відповідного програмного забезпечення
1	4	5	4	4	2
2	4	5	4	4	2
3	4	5	3	4	2
4	5	5	3	3	3
5	5	4	5	3	2
6	3	5	4	4	3
7	4	5	4	3	1
8	4	4	5	4	1
Середнє значення показника	4,13	4,75	4,0	3,63	1,6
Коефіцієнт вагомості показника	0,21	0,24	0,20	0,18	0,08

Джерело: розраховано автором

Рівень вагомості заходів щодо покращення системи управління та ефективності використання трудового потенціалу ТОВ «ЮОНА-ГРУП» запропоновано визначати наступним чином:

- від 0 до 0,10 – значення запропонованих заходів має незначний вплив на ефективність системи управління;
- від 0,11 до 0,19 - значення запропонованих заходів має середній вплив на ефективність системи управління;
- від 0,20 і вище значення запропонованих заходів має суттєвий вплив на ефективність системи управління.

Експертам рекомендовано оцінити запропоновані заходи від 1 до 5 балів, провівши ранжування їх за рівнем важливості для діяльності підприємства та покращення ситуації щодо системи управління та ефективності використання трудового потенціалу ТОВ «ЮОНА-ГРУП». Коли 1 це значенні запропонованого заходу має менш важливий вплив на результат роботи господарства, а 5 значення показника має значний вплив на результат роботи показника.

Розраховані таким чином і проранжовані загальні коефіцієнти вагомості характеризують оцінку впливу кожного запропонованого заходу на удосконалення системи управління трудовим потенціалом, ефективності його використання та ефективну роботу ТОВ «ЮОНА-ГРУП» в цілому. Найбільше значення дозволяє вибрати пріоритетні напрямки щодо системи управління трудовим потенціалом підприємства.

Розрахунки представлені у табл. 3.3 дозволяють зробити висновки, що працівники ТОВ «ЮОНА-ГРУП» вважають, що найбільшого значення для удосконалення системи управління та ефективності використання трудових ресурсів матимуть такі заходи, як: розробка програм стимулювання праці в залежності від виконаної роботи сезонного характеру, вислуги років, стажу та інше (0,24) та передбачити штатним розкладом посаду працівника відділу кадрів або провідного юриста (0,21). Вагомість середнього рівня отримали заходи такі як: включення працівників різних рівнів в обговорення

перспектив розвитку господарства (0,20) і удосконалення організаційної структури підприємства та налагодження комунікаційних зав'язків між працівниками різних рівнів (0,18). Найменш важливими на даному етапі для ТОВ «ЮОНА-ГРУП» будуть заходи, які отримали однакий коефіцієнт вагомості 0,08 Удосконалення системи кадрового документообігу на підприємстві з можливим впровадження відповідного програмного забезпечення.

Побудуємо програму реалізації заходів, спрямованих на покращення системи управління та ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «ЮОНА-ГРУП» (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Програма заходів щодо покращення системи управління та ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «ЮОНА-ГРУП»

Шляхи вирішення	Посадові особи відповідальні за виконання	Термін реалізації	Вартість, грн.
Передбачити штатним розкладом посаду працівника відділу кадрів або провідного юриста	керівник та його заступники	Протягом трьох місяців	12000-15000 грн. (або інший розмір запропонованої заробітної плати)
Розробка програм стимулювання праці в залежності від виконаної роботи сезонного характеру, вислуги років, стажу та інше	керівник та його заступники	Протягом трьох місяців	Відповідно передбачених витрат
Включення працівників різних рівнів в обговорення перспектив розвитку господарства	Працівники різних рівнів на підприємстві	Протягом трьох місяців	Не потребує грошових витрат
Удосконалення організаційної структури підприємства та налагодження комунікаційних зав'язків між працівниками різних рівнів	Працівники різних рівнів на підприємстві	Протягом трьох місяців	Не потребує грошових витрат
Удосконалення системи кадрового документообігу на підприємстві з можливим впровадження відповідного	Заступник голови, бухгалтери та економіст	Протягом шести місяців	Відповідно передбачених витрат на придбання ПЗ

програмного забезпечення			
--------------------------	--	--	--

Джерело: побудовано автором

Отже, проблему відсутності працівника відділу кадрів та/або юриста у ТОВ «ЮОНА-ГРУП» можна вирішити шляхом передбачення у штатному розписі таку посаду. Це дасть можливість керівництву підприємства частково перекласти свої обов'язки щодо документообігу і оформлення організаційних і розпорядчих документів відповідно.

Недосконала система оплати праці і преміювання тягне за собою ряд важливих недоліків у роботі господарства, наприклад, це і крадіжки ПММ під час польових робіт. Тому для вирішення цього питання Голові господарства необхідно розробити програму стимулювання праці в залежності від виконаної роботи сезонного характеру, вислуги років, стажу та інше. Можливо передбачити реалізацію даного заходу у вигляді розробки окремого Положення.

Отже, запропоновані заходи щодо удосконалення системи управління та ефективності використання трудових ресурсів спрямовані також і на покращення ефективності роботи усього підприємства.

Висновки до розділу 3

1. Узагальнено із використанням матриці SWOT-аналізу сильні і слабкі сторони, а також можливості і загрози щодо систему управління трудовим потенціалом підприємства. На підставі проведеного опитування, матриці SWOT-аналізу, моделі Ісікави узагальнено проблемні аспекти у системі управління трудовим потенціалом ТОВ «ЮОНА-ГРУП».

2. Діаграма Ісікави наочно представляє проблемні питання у напрямку ефективності управління трудовим потенціалом ТОВ «ЮОНА-ГРУП». Ці проблеми записані справа наліво по спадаючій їх значення. Найближчим до «хребта» невідповідностям слід приділити особливу увагу

3. Для визначення важливості заходів з покращення системи менеджменту трудового потенціалу, згідно з установленими критеріями, було організоване опитування серед експертів. Цей процес дозволив систематично оцінити пропозиції та ідеї, що спрямовані на удосконалення управління людськими ресурсами в організації.

4. Запропоновано удосконалену систему мотивації на підприємстві, що передбачає розширення переліку робіт за якими буде проводиться доплата та преміювання.

5. Розроблена і запропонована система заходів спрямованих на покращення системи управління та ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «ЮОНА-ГРУП».

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

На основі проведених досліджень у кваліфікаційній роботі можна зробити наступні висновки:

1. Проведені дослідження підтверджують, що трудовий потенціал підприємства є важливим і складним явищем у суспільно-економічному контексті. Він формується впливом різноманітних чинників та розподілом різних класифікаційних ознак. Трудовий потенціал підприємства визначається економічними, соціальними та технологічними аспектами, кожен з яких має важливе значення для ефективного управління ним. Різноманітність цих факторів створює резерв можливостей для оптимізації використання трудового потенціалу. Ключовими характеристиками є здатність працівників до творчого підходу, їх соціальна відповідальність та професійні навички, які визначають ефективність використання цього складного явища.

2. Управління трудовим потенціалом можна розглядати як важливий процес, що орієнтований на досягнення ключової мети функціонування організації та який передбачає узгоджені рішення, спрямовані на оптимальне формування цілей, функцій та організаційної структури управління персоналом. Розробка ефективних функцій управління персоналом включає в себе планування, оцінку, розвиток та мотивацію кадрів. Ефективне управління трудовим потенціалом включає в себе не лише раціональне розподіл та використання ресурсів, але й систематичне оновлення стратегій відповідно до змін у бізнес-середовищі. Тільки такий комплексний підхід

може забезпечити стале підвищення конкурентоспроможності та успіху підприємства.

3. Об'єктом дослідження є ТОВ «ЮОНА-ГРУП», яке працює на ринку з 2007 року. Керівництво підприємством здійснює його директор, який має два заступника. Основними видами діяльності підприємства є виробництво виробів з бетону для будівництва, виробництво цегли та інших будівельних матеріалів, оптова та роздрібна торгівля будівельними матеріалами, а також надання послуг з підбору персоналу.

4. Проведені дослідження та оцінка основних показників діяльності показали, що ТОВ «ЮОНА-ГРУП» демонструє стабільний розвиток та позитивні тенденції у фінансових показниках, що свідчить про успішну стратегію управління та конкурентоспроможність на ринку. Прибуток підприємства зріс, зокрема у 2022 році він збільшився на 807,21% порівняно з 2020 роком. Це свідчить про ефективне фінансове управління та зростання прибутковості бізнесу.

5. ТОВ «ЮОНА-ГРУП» відзначається стабільним фінансовим становищем, що сприяє його успішному функціонуванню на ринку. Важливою рисою є висока частка власних коштів у загальній сумі джерел їх формування, що свідчить про стійкість та незалежність підприємства від зовнішнього фінансування. Це дозволяє підприємству ефективно використовувати свої ресурси для забезпечення виробничих потреб і затрат, що в свою чергу сприяє збереженню його конкурентоспроможності та розвитку на ринку.

6. За останні роки спостерігається плинність кадрів на ТОВ «ЮОНА-ГРУП», у першу чергу це пов'язано із військовою агресією та мобілізацією чоловіків. Ефективність організації залежить від чисельності та якості її працівників. За останні роки 2020-2022 середньорічна чисельність працівників на ТОВ «ЮОНА-ГРУП» зменшилася на 71,76%. Це відображає загальний тренд зниження кількості працівників протягом цього періоду.

Зменшення в чисельності працівників відбулося як у виробничому, так і в адміністративному персоналі.

7. Дослідження дозволили узагальнити наступні проблемні аспекти щодо управління трудовим потенціалом ТОВ «ЮОНА-ГРУП»: недостатньо досконала система підбору кадрів та відсутність працівника відділу кадрів на підприємстві; недостатньо досконала система матеріального і нематеріального преміювання; незадовільний стан розробки і впровадження політики професійного зростання працівників; відсутня посада працівника відділу кадрів.

8. З використанням матриці SWOT-аналізу були ідентифіковані сильні та слабкі сторони, а також визначені можливості і загрози, що стосуються системи управління трудовим потенціалом нашого підприємства. Проведене опитування дозволило зібрати важливі дані та отримати відгуки співробітників, а на основі аналізу цих даних узагальнити проблемні аспекти. Результати SWOT-аналізу, а також моделі Ісікави, були використані для глибшого розуміння ситуації та визначення стратегічних напрямків управління трудовим потенціалом у ТОВ «ЮОНА-ГРУП». Цей аналіз став основою для подальших дій і розробки ефективних заходів, спрямованих на покращення системи управління персоналом та максимізацію використання трудового потенціалу нашого підприємства.

9. Для визначення важливості заходів з покращення системи менеджменту трудового потенціалу, згідно з установленими критеріями, було організоване опитування серед експертів. Цей процес дозволив систематично оцінити пропозиції та ідеї, що спрямовані на удосконалення управління людськими ресурсами в організації.

10. Запропоновано удосконалену систему мотивації на підприємстві, що передбачає розширення переліку робіт за якими буде проводиться доплата та преміювання.

11. Розроблена і запропонована система заходів спрямованих на покращення системи управління та ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «ЮОНА-ГРУП».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акулов М.Г. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч. посіб. URL : http://pidruchniki.ws/15840720/ekonomika/ekonomika_pratsi_i_sotsialno-trudovi_vidnosini_-_akulov_mg.
2. Ареф'єва О.В., Коваленко Н.В., Степанюк Я.О. Економічне забезпечення формування та використання трудового потенціалу підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. 2019. № 1. Том 30 (69). С. 57-62
3. Бутко М.П. Методичні підходи до економічного оцінювання трудового потенціалу. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2015. № 4. С. 24-30
4. Верхоглядова Н.І., Русінко М.І. Характеристика і структура трудового потенціалу підприємства. *Інноваціна економіка*. –2013. Вип. 4. С. 37-40.
5. Виговський В.Г., Філенко М.М. Теоретичні основи управління трудовим потенціалом підприємства: тези конференцій. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/12/95.pdf>

6. Вовк М. В., Кіндрат О. В., Франчук І. Б. Технологія управління економічним потенціалом підприємства. *Науковий вісник ЛНУВМБ імені С. З. Гжицького. Серія: Економічні науки*, 2019. № 93. С. 3-7.

7. Генкін Б.М. Економіка і соціологія праці: підручник для вузів, 1998. 384 с.

8. Голобородько А.Ю., Андрєєва О.С. Діагностика трудового потенціалу на ІТ-підприємствах в умовах цифровізації. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2023. № 3(42). С. 60-70.

9. Горик-Чубатюк М. Трудовий потенціал як складова системи соціального управління: тези конференції. URL: http://eprints.zu.edu.ua/29018/1/%D1%82%D0%B5%D0%B7%D0%B8%20%D0%93%D0%9E%D0%A0%D0%98%D0%9A_%D0%A7%D0%A3%D0%91%D0%90%D0%A2%D0%AE%D0%9A%20%202018.pdf

10.Грішнова О.А., Небукін В. Розвиток персоналу як інвестиційний проект: методичні підходи до визначення ефективності. *Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України*. Тернопіль: Економічна думка, 2004. Вип. 9. С. 15-19.

11. Гуторова О.О. Менеджмент організації: навч. посіб. Харків: ХНАУ, 2017. 267 с.

12.Данілюк А.І. Показники економічного стимулювання ефективного використання трудового потенціалу. *Управління виробництвом. Проблеми теорії та практики ДНТУ*. 2008. С. 100-105

13.Дибленко В.І., Шевченко О.О., Ракова С.О. Сучасні підходи щодо оцінювання трудового потенціалу підприємства. *Вісник КНУТД*. 2012. № 6. – С. 277-281

14.Дідур К.М. Сучасні методи оцінки персоналу. *Ефективна економіка*. 2011. № 11 <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=776>

15.Дубинська І. І. Методичні підходи до оцінки ефективності управління трудовими ресурсами регіону. *Вісник Приазовського державного технічного*

університету. Серія: Економічні науки. 2016. Вип. 31(2). С. 55–62. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VPDTU_ek_2016_31\(2\)__9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VPDTU_ek_2016_31(2)__9)

16. Дулуб Л.М. Фактори формування та розвитку трудового потенціалу. *Комунальне господарство міста*. 2009. № 61. С. 273–277

17. Калінеску Т.В. Формування та оцінювання потенціалу підприємства : навч. посіб. Луганськ: СНУ ім. В. Даля, 2007. 352 с.

18. Краснокутська Н. В. Потенціал підприємства: формування та оцінка: підруч. Київ: Центр навчальної літератури, 2005. 352 с.

19. Круш П.В., Сімчера О.І. Трудовий потенціал підприємства: сутність та структура. *Економічний вісник національного університету України «Київського політехнічного інституту»*. 2014. № 11. С. 233-237

20. Ладунка І.С., Буркова М.С. Підвищення ефективності використання трудового потенціалу підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 14. С. 421-425.

21. Линенко А. В. Сутність й аналіз трудового потенціалу підприємства за показниками ефективності його використання. *Держава та регіони. Серія: Економіки та підприємництво*. – 2008. – №4. – С. 111-116.

22. Лігоненко Л. О. Систематизація трактувань змісту поняття «економічне управління підприємством». *Економіка і управління*. 2012. № 3. С. 61-66. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econupr_2012_3_13

23. Мазур Н. Методика оцінки ефективності використання трудового потенціалу підприємства. *Науковий вісник МНУ імені В.О. Сухомлинського. Економічні науки*. 2018. № 1 (8). С. 67-72

24. Матвієнко Ю.Д. Методичні засади оцінки трудового потенціалу підприємства. *Інноваційний розвиток та конкурентоспроможність підприємств і секторів економіки/* URL: <http://eztuir.ztu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/172/59.pdf..>

25. Миколайчук І. П. Методичний підхід до оцінювання ефективності процесу управління персоналом підприємства на засадах збалансованої

системи показників. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2019. Т. 3. Вип. 70. С. 182-188.

26. Михайлюк О.В. Модель управління розвитком кадрового потенціалу підприємства. *Наукові праці МАУП*. 2014. Вип. 1 (40). С. 187-192

27. Мілаш І. В., Красноусов І.В. Методичний інструментарій оцінки результативності стратегічного управління витратами торговельного підприємства. *Бізнес-інформ*. 2014. № 4. С. 245–250

28. Навольська Н.В. Чинники впливу на формування і використання трудового потенціалу підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 7. С. 426-431

29. Оцінка персоналу як фактор ефективної роботи. URL: <https://fillin.ua/stati/otsenka-personala-kak-faktor-effektivnoy-raboty/>

30. Остапенко О.М. Застосування діаграми Ісікави для встановлення причин збитковості сільськогосподарських товаровиробників. *Вісник Запорізького національного університету*. 2017. Вип. 1(33). С. 39-46.

31. Пономаренко В. С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи. Харків: ІНЖЕК, 2003. 322 с.

32. Присяжнюк П.В. Механізм управління: сутність види і складові. *Ефективна економіка*. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/12_2019/152.pdf

33. Продан І. О. Становлення системи управління персоналом підприємства на інноваційних засадах. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2013. № 776. С. 61-66

34. Ратушенко О.І. Ефективність управління трудовим потенціалом в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2013. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2566>

35. Рубан В.М., Пустовіт М.В. Визначення трудового потенціалу в контексті сучасних світових економічних трансформацій. *Економіка і управління*. 2009. № 6. С. 78–83

36.Савченко М.В., Бальзан І.В. Концептуальний підхід до управління розвитком трудового потенціалу підприємства. *Економічний вісник*. 2022. № 2. С. 123-135

37.Семикіна М.В., Смірнов О.О. Конкуренстоспроможність персоналу підприємства: теорія і практика регулювання: монографія. Кіровоград: КОД, 2008. 208 с.

38.Соколова Л. В. Конспект лекцій з дисципліни «Управління розвитком потенціалу підприємства» для магістрів усіх форм навчання за спеціальністю 051 Економіка освітньо-професійною програмою Економічна кібернетика Харків: ХНУРЕ, 2020. 134 с.

39.Такаченко А.М., Силенко С.А. Інноваційні підходи до управління трудовим потенціалом суб'єкта господарювання основа формування антикризового менеджменту. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2015. № 11 Том 1. С. 53-59. URL: <https://doi.org/10.31498/2225-6407.11.2015.74646>

40.Тарасова В.В. Ресурсоемність і ресурсовіддача в агровиробництві. Ретроспекція і перспективи: монографія. Житомир: ДАУ, 2010. 332 с.

41.Топ-25 методів оцінки персоналу при прийнятті на роботу. URL: <https://peopleforce.io/uk/blog/top-25-metodiv-otsinki-personalu-pri-prijomi-na-robotu>

42.Управління людськими ресурсами: (Понятійно-термінол.слов.): навч.посіб.для студ.вищ.навч.закл. / За ред. Г.В.Щокіна, О.В. Антонюка, М.Ф.Головатого. Київ: МАУП, 2006. 496 с.

43.Урбанович В.А. Аналіз продуктивності праці в Україні. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 13. С. 1419-1422

44.Федонін О. С., Репіна І.М., Олексюк О.І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч.-метод. посіб. для самостійного вивчення дисципліни. Київ: КНЕУ, 2005. 261 с.

45. Харун О.А. Аналіз сучасних методичних підходів до оцінки трудового потенціалу підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 11. С. 354-358

46. Ходикіна І. В. Підходи до оцінки ефективності систем управління персоналом. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Економіка»*. 2015. Випуск № 2(4). Частина 2. URL: <http://www.msu.edu.ua/visn/wp-content/uploads/2015/12/2-4-2-2015-21.pdf>

47. Череп А.В., Дашко І.М. Методичні підходи до оцінки ефективності використання трудового потенціалу підприємства. *Агросвіт*. 2012. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/15_2012/12.pdf

48. Шарко А.І. Методологічні підходи щодо оцінювання трудового потенціалу підприємства. *Держава і регіони*. 2011. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Dtr_ep/2013_2/files/EC211_38.pdf

49. Яркіна Н. М. Управління підприємством як економічна категорія (теоретичні аспекти). *Держава та регіони. Сер.: Економіка та підприємництво*. 2014. № 1. С. 130-136. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2014_1_26

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А



Рис. Система управління трудовим потенціалом підприємства
Джерело: [34]

Форма анкети опитування співробітників ТОВ «ЮОНА_ГРУП»

Запитання
Відповіді
Налаштування

Розділ 1 з 2

АНКЕТА «Оцінка рівня задоволеності роботою в ТОВ "ЮОНА-ГРУП"»

Шановний респонденте! З метою отримання Вашої думки щодо задоволення рівнем соціально-психологічного клімату у Вашій організації проводиться дане дослідження. Маємо на меті дослідити систему управління персоналом через ступінь задоволеності працівників та розробити рекомендації щодо використання соціально-психологічних методів на основі існуючих проблем ТОВ "ЮОНА-ГРУП".

Саме тому Ваші відповіді на запитання є актуальними і важливими.

Опитування є анонімним. Будь ласка, висловіть своє шире ставлення до цієї тематики. Сподіваємось на плідну співпрацю та дякуємо Вам заздалегідь.

Після розділу 1 Надіслати форму

Запитання
Відповіді
Налаштування

Розділ 2 з 2

Розділ без назви

Опис (необов'язково)

1. Загалом Ви задоволені роботою в СФГ в даний час? Оцініть за шкалою від 1 до 10, де 1 - це найгірша оцінка, а 10 - найвище оцінювання?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

2. Вам цікава виконувана Вами робота?

Так

Ні

Інше...

Запитання
Відповіді
Налаштування

7. Чи пропонує вам організація можливості для додаткового навчання?

Так

Ні

Не знаю

Інше...

8. Чи хотіли б найближчим часом підвищити рівень своєї професійної майстерності?

Так

Ні

Не знаю

Інше...

9. Вам здається, що робота розподілена рівномірно?

Так

Ні

10. Ви відчуваєте підтримку колективу, де Ви працюєте?

Так

Ні

11. Ваш керівник обговорює з Вами результати та плани діяльності організації?

Так

Ні

Запитання
Відповіді
Налаштування

3. Що Ви найбільше ціните в своїй роботі?

Що я в основному сам вирішую, що і як мені робити.

Що вона дає мені можливість проявити те, що я знаю і вмюю.

Що я відчуваю себе корисним і потрібним.

Що мені за неї відносно непогано платять.

Особливо нічого не ціню, але ця робота мені добре знайома і звична.

4. Чи вважаєте Ви, що Вам потрібна додаткова нематеріальна мотивація (визнання заслуг у вигляді похвали, подяки)?

Так

Ні

Не обов'язково

Інше...

5. Ви вважаєте, що необхідно розширити соціальний пакет, який надається в організації?

Так

Ні

Ваш варіант

Інше...

6. У Вас в організації є можливості для особистого розвитку та професійного зростання?

Так

Ні

Ваш варіант

Запитання
Відповіді
Налаштування

12. Чи отримуєте оцінку вашої роботи від Вашого керівника?

Так

Ні

13. Ви задоволені одержуваною зарплатою?

Так

Ні

14. Чи вважаєте Ви, що зміни Вашої зарплати безпосередньо пов'язані з результатами вашої роботи?

Так

Ні

15. Ви вважаєте, що Ваша зарплата відповідає середній зарплаті в місті?

Так

Ні

16. Ви рекомендували б організацію як гарне місце роботи?

Так

Ні

17. Надайте, будь ласка, Ваші пропозиції щодо покращення роботи підприємства

Текст запитання з довгими відповідями