

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»**

**ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК**

**КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ ТА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

освітній ступінь – бакалавр

на тему: **«МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ  
ПІДПРИЄМСТВА»**

Виконала: здобувач вищої освіти  
4-го року навчання,  
Спеціальності 073 Менеджмент  
Шевчук Ксенія Михайлівна

Керівник  
Кандидат економічних наук, доцент  
Романченко Наталія Володимирівна

Рецензент Курило Людмила Ізидорівна  
доктор економічних наук, професор

Кваліфікаційна робота захищена  
з оцінкою \_\_\_\_\_

Секретар ЕК Ісаєнко А.М.  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 202\_\_ .

Київ – 2025

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....</b>	<b>5</b>
1.1. Теоретичні основи управління персоналом на підприємстві.....	5
1.2. Методологічні принципи управління персоналом.....	11
1.3. Управління персоналом як основа розвитку підприємницької діяльності.....	14
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ГРІКО ГРУП».....</b>	<b>19</b>
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Гріко Груп» і його зовнішнього середовища.....	19
2.2. Аналіз системи управління персоналом ТОВ «Гріко Груп».....	28
2.3. Оцінка та аналіз продуктивності праці персоналу підприємства.....	41
<b>РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....</b>	<b>46</b>
3.1. Вдосконалення механізму стимулювання працівників на засадах оцінки їх потреб .....	46
3.2. Розробка та впровадження мотиваційної системи на ТОВ «Гріко Груп» .....	52
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>70</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>73</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>76</b>

## ВСТУП

Актуальність теми є надзвичайно високою, враховуючи сучасні економічні умови, швидкі зміни на ринку праці та зростаючу конкуренцію серед підприємств. Управління персоналом є одним із ключових елементів успішної діяльності організації, адже саме людський ресурс є основою будь-якої компанії, яка прагне досягати стратегічних цілей і забезпечувати ефективне функціонування.

Об'єктом дослідження є механізм управління персоналом підприємства. Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні механізми управління персоналом підприємства.

Мета дослідження: провести теоретико-методичні засади, розробити та обґрунтувати практичні рекомендації щодо управління персоналом підприємства. Завдання дослідження:

- опрацювати теоретичні основи управління персоналом на підприємстві;
- ознайомитися з методологічними принципами управління персоналом;
- визначити значення управління персоналом як основи розвитку підприємницької діяльності;
- проаналізувати організаційно-економічну характеристику підприємства ТОВ «Гріко Груп», визначимо вплив зовнішнього середовища;
- провести аналіз системи управління персоналом ТОВ «Гріко Груп»;
- проведемо оцінку та аналіз продуктивності праці персоналу підприємства;
- використовуючи різні методології проведемо оцінку потреб працівників для стимулювання в робочих процесах;
- розробимо та запропонуємо для впровадження мотиваційної системи для персоналу підприємства.

Методи дослідження: аналіз літератури та нормативно-законодавчої бази, порівняльний аналіз (аналіз різних підходів до управління персоналом з

вибором найкращого), використання системного підходу, застосування емпіричних методів (спостереження, опитування, аналіз документів), кількісні методи (статистичний аналіз, економіко-математичне моделювання, SWOT-аналіз та інші).

Практична новизна. Запропоновані мотиваційні заходи для різних потреб працівників: фізіологічні; потреби у безпеці; соціальні потреби; потреби у визнанні та повазі; потреби у самореалізації.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У роботі використано 22 таблиця, 4 рисунки та 30 джерел.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### 1.1 Теоретичні основи управління персоналом на підприємстві

Управління персоналом – це адміністративна функція організації, яка відповідає за відбір, координацію та супровід працівників у межах їхніх посадових обов'язків. Як складова відділу людських ресурсів, воно зосереджується на залученні кадрів, що відповідають вимогам конкретних посад, а також на підтримці вже працевлаштованих співробітників. Крім того, ця сфера сприяє оцінці ефективності процесу найму та аналізу рівня задоволеності працівників. Фахівці з управління персоналом забезпечують співробітників необхідними ресурсами та інструментами для успішного виконання професійних обов'язків у робочому середовищі.

Основні види управління персоналом, які застосовуються для прийняття кадрових рішень та підтримки співробітників, можна поділити наступним чином:

- Стратегічне управління персоналом спрямоване на створення найоптимальніших умов для працівників. Воно охоплює як поточні, так і майбутні стратегії, зокрема контроль за плинністю кадрів, розробку політики працевлаштування та матеріального стимулювання. Також стратегічне управління передбачає впровадження програм безперервного навчання, що сприяє професійному розвитку співробітників, підвищенню їхньої задоволеності роботою та тривалості перебування на посаді;

- Тактичне управління персоналом охоплює адміністративне планування. До його функцій належить розробка робочих графіків для працівників, прогнозування кадрових потреб у коротко- та довгостроковій перспективі, а також добір найбільш кваліфікованих спеціалістів за допомогою ретельно продуманого відбіркового процесу. Окрім цього,

тактичне управління включає адаптацію та навчання нових співробітників. Його можна класифікувати на технічне, функціональне та органічне;

- Оперативне управління персоналом зосереджене на щоденному функціонуванні відділу кадрів і безпосередній взаємодії з працівниками. Воно забезпечує нових співробітників необхідними ресурсами, такими як обладнання чи доступ до корпоративних систем. Крім того, кадрові фахівці відповідають за організацію соціальних пільг та підтримку співробітників у процесі їхньої діяльності.

Управління персоналом можна розбити на кілька елементів, які будуть перелічені нижче:

- аналіз роботи: визначення посад в організаційній структурі підприємства, відповідність виконанням посадових інструкцій, розподіл повноважень;

- стратегічне кадрове планування, тобто створення системи підбору персоналу, згідно кваліфікації та потреб організації. Це забезпечує послідовність, справедливість та ефективність процесу набору персоналу;

- оцінка продуктивності: розробка та використання в роботі методики оцінки персоналу для забезпечення постійного аналізу роботи працівників, а також виявлення недоліків для своєчасного виправлення;

- координація вигоди: аналіз потреб працівників та впровадження системи захисту працюючих, тобто соціальні гарантії, медичне обслуговування тощо;

- безперервна освіта: HR-відділи активно сприяють кар'єрному зростанню співробітників, інвестуючи в їх професійний розвиток та покращення робочого середовища. Це включає в себе проведення семінарів, а також організацію відвідування професійних конференцій, що дозволяє підтримувати безперервне навчання та розвиток персоналу;

- розподіл заробітної плати: визначення окладу працівника згідно посади через встановлення тарифних сіток та рівнів посад;

- присутність і відпустка: контроль виходів працівників на роботу через розроблені графіки (включно з відпустками, лікарняними, вихідними днями). Ця функція також передбачає короточасну втрату працездатності [1].

Управління персоналом – дуже поширене поняття, так як являється важливим соціально-економічним, багатоцільовим і багатогранним явищем. Аналіз наукової літератури показує, що є різні інтерпретації поняття «управління персоналом». Деякі з визначень, найбільш поширених в наукових працях зведемо до табл. 1.1.

Таблиця 1.1

### Поняття «управління персоналом»

Автори, ресурси	Визначення
MSG Навчальний посібник з менеджменту [2]	Управління персоналом – це процес залучення, ефективного використання та збереження мотивованої та задоволеної робочої сили. Це важливий напрям управління, який зосереджується на взаємодії працівників у робочому середовищі та їхніх відносинах у межах організації
AG5 Програмне забезпечення для управління навичками [3]	Управління персоналом, також відоме як управління людськими ресурсами (HRM), охоплює координацію робочої сили організації, забезпечуючи відповідність процесів найму, навчання та продуктивності загальним стратегічним цілям
Данік Гескус [4]	Управління персоналом відіграє ключову роль у розвитку та зростанні бізнесу, а стратегічний підхід до управління людськими ресурсами набуває дедалі більшого значення. Це не лише реагування на поточні виклики, а й про активне передбачення майбутніх можливостей і потенційних проблем

Маючи спільне завдання – забезпечити мотиваційне та комфортне робоче середовище для співробітників, управління персоналом зосереджується на вирішенні конкретних питань, що стосуються трудового процесу. Одна з ключових цілей у сфері управління персоналом – утримання працівників. Висока плинність кадрів є серйозним викликом для багатьох

компаній, тому HR-відділи активно працюють над впровадженням стратегій, спрямованих на зниження цього показника.

Створення стратегічної системи набору персоналу – один зі шляхів мінімізувати плинність кадрів. Забезпечуючи прозору інформацію про посадові обов'язки та очікування на робочому місці, HR-команди прагнуть, щоб співробітники залишались задоволеними після початку роботи. Заохочення, як-от конкурентна оплата праці та соціальні пакети, є ще одним методом утримання, який використовують HR-менеджери;

- навчання персоналу: забезпечуючи співробітникам інструменти, потрібні для повного розкриття їхнього потенціалу, є основним завданням HR-команди. Забезпечення відповідного безперервного навчання – ключовий елемент забезпечення працівників ресурсами та знаннями, необхідними для виконання своїх обов'язків. HR-відділ прагне створити культуру навчання, в якій співробітники відчують, що вони мають необхідну підготовку для виконання своїх посадових обов'язків;

- залучення персоналу: допомогти співробітникам бути більш продуктивними – ключова мета відділів кадрів. Усунення не потрібних завдань для максимізації робочого процесу – ще одна сфера, в якій HR-фахівці намагаються вдосконалитися. Залучення співробітників через інші можливості, такі як соціальні заходи, також може сприяти підвищенню залученості персоналу.

Беручи до уваги концептуальні засади менеджменту, можна описати функції процесу управління людськими ресурсами, а саме: планування – це визначення цілей, формулювання принципів і хронології дій, планування та прогнозування певних перспектив на майбутнє; організація – це визначення завдань кожного підлеглого, розподіл на відділи, делегування повноважень підлеглим, розробка методів управління та передачі інформації, а також координація та узгодження роботи працівників; управління означає вирішення таких питань, як розробка критеріїв для відповідних кандидатів, набір персоналу, відбір кандидатів, визначення вимог до виконуваної роботи, оцінка

результатів роботи, консультування працівників, навчання працівників та розробка індивідуальних кар'єрних планів; контроль означає виявлення відхилень від вимог роботи, вимірювання продуктивності та перевірку відповідності виконаної роботи необхідним стандартам і нормам; регулювання – це коригування завдань і вимог за необхідності.

Взаємозв'язок цілей, методів і заходів з управління персоналом на підприємстві, можна звести до табл.1.2.

Таблиця 1.2

**Комплекс методів, цілей та заходів з управління персоналом [5, с.207]**

Цілі	Методи	Заходи
Отримання даних про виробничий клімат, імідж компанії та оцінка ефективності кадрової роботи	Проведення усних та письмових опитувань, групові інтерв'ю, аналіз документації	Анкетування та опитування працівників
Визначення рівня взаємодії між співробітниками, рівня задоволеності роботою та керівництвом	Структуровані та вільні інтерв'ю, аналіз внутрішніх документів	Організація соціологічного опитування персоналу
Оцінка ефективності системи оплати праці	Використання різних методів аналізу персоналу	Дослідження результативності роботи та трудових відносин
Вивчення можливостей професійного розвитку співробітників та оцінка їхньої продуктивності	Методи оцінювання компетенцій, ділових якостей працівників, тестування	Проведення тестування персоналу
Визначення кваліфікаційного рівня співробітників і відповідності займаній посаді	Персоналізований аналіз робочих процесів, оцінка професійних навичок	Аналітичне дослідження робочого процесу, аналіз поведінки та результативності
Ідентифікація слабких місць у структурних підрозділах за ключовими критеріями	Виробничо-статистичний аналіз, методи порівняння	Співставлення показників із аналогічними підрозділами
Дослідження змін та тенденцій на ринку праці	Аналіз актуальних публікацій та інформаційних джерел	Організація моніторингу ринку праці

Таким чином, до фаз та етапів управління персоналом на підприємстві можна віднести такі [6, с.147]:

1. Плани гарантування однакових шансів зайнятості.
2. Аналіз проходження трудових процедур та їх планування.

3. Розрахунок використання трудових ресурсів.
4. Набір персоналу.
5. Відбір персоналу.
6. Встановлення оплати праці, премій та компенсацій.
7. Профорієнтація та адаптація.
8. Навчання персоналу на практиці.
9. Оцінювання виконаної роботи.
10. Безпека та здоров'я.
11. Робочі стосунки.
12. Поведінка, контроль, оцінювання дій персоналу.
13. Розклад роботи.
14. Виробничі умови.

Ефективне управління персоналом приносить вигоду як роботодавцям, так і працівникам. Ось основні переваги використання стратегій HR-менеджменту в компаніях:

- Пріоритет співробітникам: коли організація приділяє особливу увагу управлінню персоналом, працівники сприймаються як ключовий актив підприємства. Це позитивно впливає на імідж бренду як серед потенційних, так і нинішніх співробітників.

- Підвищення мотивації персоналу: робота в компанії, яка підтримує своїх співробітників, сприяє формуванню позитивного робочого середовища, де кожен працівник відчуває свою цінність. Це, у свою чергу, покращує продуктивність та сприяє довготривалій зайнятості.

- Розвиток професійних навичок: акцент на навчанні та підвищенні кваліфікації сприяє формуванню згуртованої та компетентної команди, здатної ефективно вирішувати складні завдання.

- Зменшення плинності кадрів: утримання співробітників дозволяє скоротити витрати на підбір і навчання персоналу, а також сприяє створенню стабільного та згуртованого колективу.

- Формування стратегічних планів: HR-менеджмент забезпечує компанію необхідними інструментами для планування розширення штату відповідно до поточних і майбутніх потреб бізнесу. Також він визначає оптимальну кількість працівників для ефективної реалізації операційної діяльності.

- Оптимізація робочих процесів: застосування HR-стратегій допомагає компаніям ефективно організовувати щоденні завдання, такі як нарахування заробітної плати та підбір персоналу. Це сприяє чіткій координації роботи та ефективному розподілу обов'язків між співробітниками.

- Використання цифрових технологій: сучасні організації активно впроваджують HR-платформи, що автоматизують процеси управління персоналом. Деякі системи поєднують кілька функцій, тоді як інші спеціалізуються, наприклад, на адмініструванні соціальних пільг або координації графіків роботи.

## 1.2. Методологічні принципи управління персоналом

Загальноприйняті принципи управління персоналом можна описати наступним чином:

1. Принцип максимального індивідуального розвитку: принцип наголошує на розвитку кожної особистості. Оскільки кожна людина відрізняється за своєю природою та характером, адміністратор з персоналу повинен розпізнавати потенційні характеристики кожної людини та надавати можливості для розвитку цих характеристик для найкращого використання організації. Гіпотезою кадрової політики має бути максимальне індивідуальне задоволення.

2. Принцип наукового відбору: менеджмент повинен забезпечити роботу людей, тому їхній відбір також має ґрунтуватися на науці. Має бути хороша відповідність між персоналом і робочими місцями. Потрібні люди повинні

бути на потрібних місцях. Інакше це негативно вплине на кількість і якість продукту. З цією метою організації повинні розробляти наукові системи відбору персоналу.

3. Принцип високого морального духу: підтримання високого морального духу працівників має важливе значення для досягнення основних цілей управління людськими ресурсами. Для досягнення спільних цілей мотивація працівників повинна бути стійкою та послідовною. Щоб мотивувати людей на робочому місці в правильному напрямку для досягнення бажаних результатів, необхідно враховувати кілька факторів. Працівників можна мотивувати, надаючи їм фінансові та нефінансові стимули, такі як запровадження ідеальних схем оплати праці, бонусів, заохочувальних виплат, поліпшення умов праці, можливості для навчання, пільги та схеми соціального забезпечення.

4. Принцип ефективної комунікації: має існувати ефективна система комунікації вгору та вниз, щоб повідомлення – факти, ідеї, ставлення та думки – могли бути передані з верхнього рівня до працівників і навпаки. Якщо ідея чи факт не зрозумілі іншій стороні, якій вони призначені, мета спілкування не може бути досягнута, це може спричинити непорозуміння та викликати недисциплінованість серед працівників.

5. Принцип гідності праці: в організації слід приділяти особливу увагу ставленню до роботи. Серед працівників варто розвивати розуміння, що їх праця має цінність та значення.

6. Принцип справедливої оплати праці: Для забезпечення гармонійних трудових відносин важливо, щоб співробітники отримували гідну винагороду за свою роботу. Висока продуктивність і здоровий робочий клімат неможливі без належного матеріального заохочення. Тому керівництво має впроваджувати прозору та справедливу систему оплати праці, яка не лише задовольнятиме базові потреби працівників, а й мотивуватиме їх до ефективної діяльності..

7. Принцип партнерської взаємодії: Концепція індустріальної демократії набуває все більшого значення для покращення трудових відносин. Згідно з цим підходом, співробітники залучаються до процесу управління підприємством, що сприяє відчуттю їхньої причетності до успіху організації. Це допомагає узгодити інтереси працівників і керівництва, формуючи атмосферу довіри та взаєморозуміння.

8. Принцип ефективного використання людських ресурсів: Основне завдання HR-менеджменту – максимально ефективно використовувати потенціал співробітників для досягнення стратегічних цілей компанії. Управління персоналом можна розглядати як мистецтво організації процесів таким чином, щоб кожен працівник працював з максимальною продуктивністю, а компанія отримувала бажані результати.

Важливу роль у процесі управління персоналом відіграє ресурсне забезпечення, яке охоплює інформаційний, інструментальний, нормативно-методичний, організаційний та фінансовий аспекти.

Інформаційне забезпечення – це сукупність даних, необхідних для прийняття ефективних управлінських рішень. Інформація може бути зовнішньою (допомагає підвищити ефективність роботи з персоналом) або внутрішньою (відображає питання, пов'язані з діяльністю системи управління людськими ресурсами).

Інструментальне забезпечення передбачає застосування різних методів управління персоналом, зокрема адміністративних, економічних та соціально-психологічних.

Нормативно-методичне забезпечення включає систему зовнішніх і внутрішніх регламентів, нормативних актів і документів, що регулюють кадрову політику підприємства. До них належать трудове законодавство, посадові інструкції, положення про оплату праці, внутрішні методичні рекомендації для керівників структурних підрозділів.

Організаційне забезпечення охоплює умови та вимоги, що визначають особливості управління персоналом, зокрема кваліфікаційні вимоги до посад,

критерії відбору співробітників, ресурсне забезпечення робочих місць тощо. Також до нього належить структура організації та система управлінських відносин.

Фінансове забезпечення включає витрати на створення, функціонування та розвиток системи управління персоналом. Це можуть бути інвестиції в навчання та підвищення кваліфікації співробітників, впровадження нових HR-технологій, розробка мотиваційних програм тощо.

### 1.3. Управління персоналом як основа розвитку підприємницької діяльності

Управління людськими ресурсами зазнало глибоких змін протягом останнього століття, еволюціонувавши від базового управління персоналом до більш складного стратегічного підходу до управління персоналом.

Ця зміна відображає зміну організаційних пріоритетів і зростаюче визнання співробітників як життєво важливих активів, що забезпечують успіх бізнесу.

Історія починається з витоків управління персоналом, концепції, яка сформувалася під час промислової революції. Ця епоха, відзначена швидкою індустріалізацією та зростанням заводів, вимагала системи управління дедалі складнішою робочою силою.

У відповідь на цю потребу виникло управління персоналом. Основна увага була зосереджена на управлінні стосунками між працівником і роботодавцем у базовій адміністративній манері.

Розуміючи еволюцію від управління персоналом до стратегічного управління персоналом, необхідно враховувати різноманітні виклики та можливості, з якими стикаються сучасні спеціалісти з управління персоналом. Ключовим завданням є адаптація до мінливого характеру робочої сили. Тепер це включає більш різноманітне демографічне розповсюдження, різні потреби поколінь і зростаючу тенденцію до віддаленої та гнучкої роботи [7].

Управління персоналом є невід'ємною складовою менеджменту сучасних підприємств. Основна складність полягає в тому, що на відміну від інших ресурсів, люди мають унікальні особистісні характеристики та потребують індивідуального підходу в управлінні. З урахуванням цього, в умовах глобалізації особливу увагу слід зосереджувати на таких аспектах [8]:

- персонал є ключовим фактором формування прибутку компанії;
- діяльність підприємства спрямована на досягнення економічної ефективності та отримання фінансового результату;
- стабільна та успішна робота організації можлива лише за умов наявності кваліфікованих і компетентних співробітників.

На вітчизняних підприємствах під управлінням людськими ресурсами розуміють процес планування, підбору, навчання, оцінки та підвищення кваліфікації працівників з метою раціонального використання персоналу та підвищення продуктивності праці. На практиці кадрова стратегія – це система прийняття управлінських та організаційних рішень, спрямованих на реалізацію місії, цілей і завдань компанії, і пов'язана з розвитком і трансформацією компанії.

Виходячи з того, що управління підприємством відбувається в умовах глобалізації ринкових відносин, посилення конкуренції та змін, розвиток підприємства може бути реалізований лише на основі стратегічного управління. При цьому людський капітал може генерувати додану вартість та конкурентні переваги для підприємства, а тому людські ресурси розглядаються як об'єкт стратегічного управління.

Інструментом, за допомогою якого реалізуються основні цілі управління персоналом, виступає кадрова політика. Її формування і реалізація приводить людські ресурси у відповідність зі стратегією підприємства. Наявність в організації кадрової політики як інструменту організаційного управління дає можливість реалізовувати конкурентну політику за наявності якісного персоналу. Конкурентоспроможність компанії залежить від конкурентоспроможності кожного члена команди

Формування кадрової політики на підприємстві здійснюється послідовно з дотриманням визначених етапів, які виділимо у табл.1.3.

Таблиця 1.3

**Етапи формування кадрової політики на підприємстві [10]**

Етапи	Вид діяльності	Значення діяльності
Нормування	Визначення цілей роботи з персоналом у відповідності до загальної стратегії підприємства	<ul style="list-style-type: none"> <li>- аналіз особливостей корпоративної культури;</li> <li>- формування стратегічного напрямку розвитку компанії;</li> <li>- встановлення основних цілей діяльності організації;</li> <li>- визначення завдань у сфері кадрової політики;</li> <li>- опис вимог до співробітників та можливостей кар'єрного розвитку</li> </ul>
Програмування	Створення програми реалізації кадрової стратегії з урахуванням можливих ризиків	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розробка заходів для досягнення кадрових цілей та їхнє документальне закріплення;</li> <li>- визначення алгоритму підбору персоналу;</li> <li>- створення тестових завдань, анкет, опитувальників для оцінки кандидатів;</li> <li>- формування індивідуальних творчих завдань для відбору співробітників</li> </ul>
Моніторинг	Аналіз, оцінка та прогнозування кадрової ситуації	<ul style="list-style-type: none"> <li>- оцінка кадрового потенціалу підприємства;</li> <li>- впровадження системи постійного контролю та розвитку компетенцій працівників;</li> <li>- аналіз ефективності кадрових рішень; проведення регулярного моніторингу стану персоналу;</li> <li>- контроль за процесом планування кар'єрного зростання</li> </ul>

Наявність в організації кадрової політики як інструменту організаційного управління дає можливість реалізовувати конкурентну політику за наявності якісного персоналу. Конкурентоспроможність компанії залежить від конкурентоспроможності кожного члена команди.

Також можна зазначити, що серед сучасних викликів формування парадигми оптимізаційного розвитку управління персоналом підприємств заслуговує на увагу визначення взаємозв'язку між людиною і штучним інтелектом. У табл. 1.4 проведено порівняльну характеристику традиційних (стаціонарних) та віртуальних підприємств.

Таблиця 1.4

**Порівняльна характеристика традиційних (стаціонарних) та віртуальних підприємств [10]**

Критерії	Традиційні підприємства	Віртуальні підприємства
	Характерні риси	
Стратегічний підхід до розвитку	Побудова бізнес-плану	Венчурний підхід, орієнтований на стартапи
Організаційна структура	Лінійно-функціональна модель управління	Гнучка матрична або мережева структура, орієнтована на проєктну діяльність
Форма трудових відносин	Офіційне або неофіційне працевлаштування на основі трудового договору	Цивільно-правові угоди (офіційне та неофіційне співробітництво)
Географічне охоплення	Фіксована прив'язаність до певної території (локальне використання ресурсів)	Глобальний характер діяльності, транснаціональний розподіл ресурсів
Система інформаційної взаємодії	Бюрократизована, статична комунікація «людина-людина»	Гнучка мережева система, інтеграція технологій у взаємодію «людина-техніка-людина»
Кар'єрний розвиток	Визначається віковими та часовими показниками (кількість відпрацьованих людино-годин)	Орієнтація на індивідуальні результати та ефективність роботи

Водночас, в умовах частих соціально-економічних та політичних криз політика економії (оптимізації) фінансових ресурсів окремих вітчизняних компаній часто зводиться до найпростіших заходів, таких як скорочення робочих місць, розширення посадових обов'язків працівників, «заморожування» підвищення заробітної плати та відмова від навчання персоналу. У цьому контексті варто звернути увагу на актуальні тенденції ринку праці [10]:

- невідповідність між потребами роботодавців та наявною пропозицією робочої сили;
- рішення про працевлаштування приймається шляхом досягнення компромісу між роботодавцем і кандидатом;
- трансформація трудових відносин у формат «людина – інформаційно-комунікаційні технології – людина», що включає запровадження дистанційної роботи та гнучких графіків;

- зростаюча необхідність постійного професійного розвитку та вдосконалення навичок; все частіше тривалість зайнятості визначається строком виконання конкретного проєкту;

– розширення джерел залучення персоналу, включаючи аутсорсинг, аутстафінг та лізинг персоналу; розмір заробітної плати формується відповідно до особистої продуктивності та рівня відповідальності працівника.

Тому суть ролі управління людськими ресурсами на підприємствах повинна базуватися на синергії. Управління людськими ресурсами – це інтегрований менеджмент на підприємствах, який включає соціально-психологічні, адміністративні, технічні, маркетингові, комерційні та фінансові аспекти. Закономірність таких функцій підприємства вказує на актуальність створення парадигми оптимізованого розвитку управління людськими ресурсами.

### Висновки до першого розділу

Узагальнюючи, управління персоналом є однією з найважливіших функцій менеджменту, що спрямована на забезпечення раціонального використання людських ресурсів для досягнення стратегічних цілей організації. Успішність підприємства значною мірою залежить від правильного вибору методів, принципів і підходів до роботи з персоналом.

У контексті глобалізації, цифровізації та зростаючої конкуренції людський капітал є стратегічним активом підприємства. Ефективне управління цим капіталом дозволяє не лише підвищити продуктивність праці, але й створити умови для інноваційного розвитку та підвищення конкурентоспроможності. В цілому, основи управління персоналом на підприємстві формує базу для розуміння фундаментальних принципів і методів роботи з людськими ресурсами. Ці знання дозволяють підприємствам адаптуватися до викликів сучасного середовища, забезпечуючи ефективність управлінських рішень і стабільний розвиток організації.

## РОЗДІЛ 2.

### АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ГРІКО ГРУП»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Гріко Груп» і його зовнішнього середовища

Товариство з обмеженою відповідальністю «Гріко Груп» - суб'єкт господарювання, статутний капітал якого поділений на частки. Зареєстроване 02.07.2007 року і знаходиться за адресом: 58018, Чернівецька область, місто Чернівці, вулиця Лейтенанта Олександра Маланчука, будинок 36-К. Статутний капітал в розмірі 500 тисяч гривень поділений між засновниками: Гринюк Сергій Миколайович – 52%, або 260 тисяч гривень, та Дужич Анастасія Сергіївна – 48%, або 240 тисяч гривень.

Основним видом діяльності підприємства згідно КВЕД є: 46.73 Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням, крім цього підприємство займається: роздрібною торгівлею в неспеціалізованих магазинах, виробництвом металевих дверей та вікон [10].

Історія створення компанії розпочалася з оптової торгівлі будівельними матеріалами в 2000 році, засновником підприємства був Гринюк С. М., як приватний підприємець. З розвитком сфери будівництва підприємство переросло в потужну організацію – на сьогодні це 5000 квадратних метрів складських приміщень, 9 магазинів роздрібною торгівлі в Чернівецькій (8 магазинів) та Івано-Франківській (1 магазин м. Косів) областях, співпраця з об'єктами будівництва, власна команда будівельників та інтернет-ресурс по реалізації продукції [11].

Основний офіс підприємства та оптові складські приміщення знаходяться в місті Чернівці за адресом: вулиця Лейтенанта Олександра Маланчука, будинок 36-К; роздрібна мережа магазинів розміщена в місті Чернівці (5 магазинів), місто Вижниця Чернівецька область (1 магазин), місто

Сокиряни Чернівецька область (1 магазин), місто Мамаївці Чернівецька область (1 магазин) та місто Косів Івано-Франківська область (1 магазин).

До основних видів діяльності відноситься оптова торгівля будівельними матеріалами з основного офісу підприємства, роздрібна торгівля будівельними матеріалами через роздрібну мережу, проведення будівельних робіт згідно замовлень, участь у відкритих конкурсах на поставку продукцію. Щодо останнього, підприємство з 2020 року заключило 119 договорів закупівель на загальну суму 1,41 млн. гривень [12].

Ринок будівництва та реконструкції у місті Чернівці в зв'язку з повномасштабною війною розвивається. Основними тенденціями є безпека регіону, область межую з Румунією. Таким чином протягом 2022-2024 років інспекція державного архітектурно-будівельного контролю видало 43 дозволи, які стосуються нового будівництва, реконструкції та капітального ремонту (основними є об'єкти житлового призначення, торговельного та громадського призначення, навчальних закладів, медичного обслуговування, теплоенергетики тощо) [13]. Не останнім фактором розвитку регіону – міграція населення, купівля житлових приміщень, оренда, що потребує проведення ремонтних робіт.

Враховуючи потенційність розвитку ринку підприємство ТОВ «Гріко Груп» йде з тенденціями ринку, але конкурентне становище в місті Чернівці на високому рівні, що призводить до розвитку мережі магазинів поза регіоном. Основними конкурентами виступають: великі оптові компанії, а саме торговий центр «Епіцентр-К», будівельний гіпермаркет «Боянівка»; роздрібна мережа магазинів «Атрибуд» та ще близько 60 магазинів оптової та роздрібної торгівлі будівельними матеріалами [14]. Конкуренція на високому рівні, тому підприємство опрацьовує можливості, створює акційні пропозиції, веде участь у відкритих торгах, проводить розвиток додаткових послуг.

Для визначення загального результату діяльності та визначення впливу внутрішнього та зовнішнього середовище проведемо аналіз основних

показників фінансово-господарської діяльності підприємства за 2021-2023 роки та зведемо до табл. 2.1 [15].

Таблиця 2.1

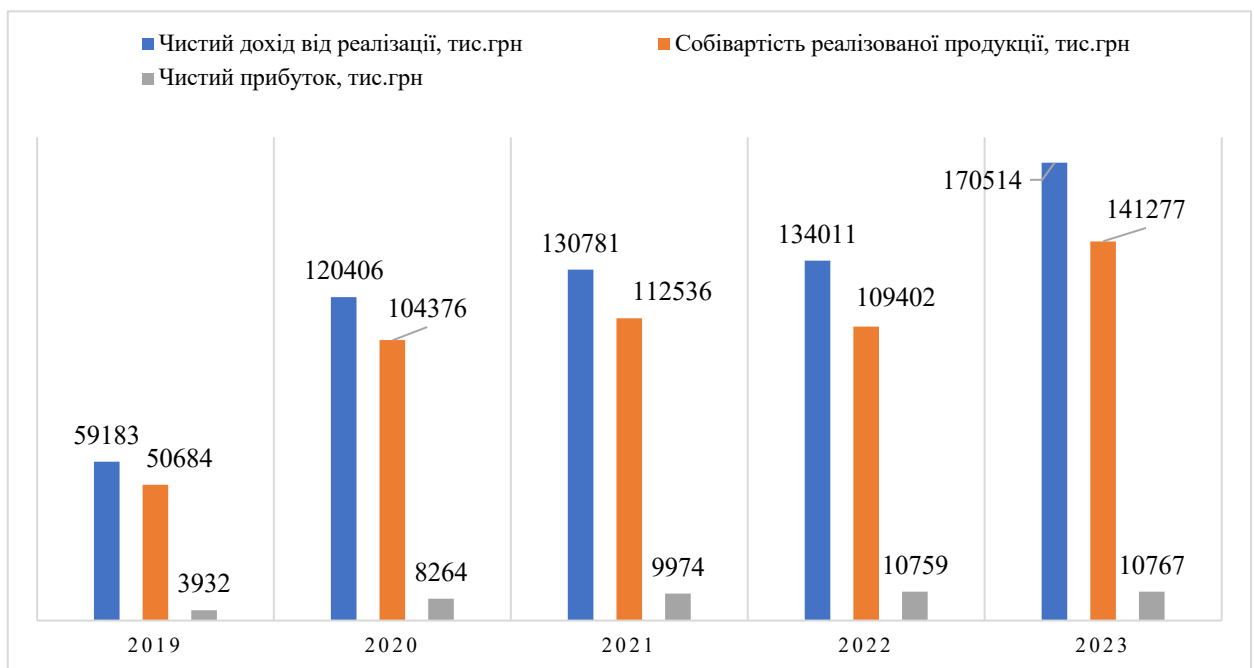
**Основні техніко-економічні показники підприємства ТОВ «Гріко Груп» за 2019-2023 роки [15]**

№ п/п	Показники	Роки					Відхилення, %			
		2019	2020	2021	2022	2023	2020 /2019	2021 /2020	2022/ 2021	2023/ 2022
1.	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	59183	120406	130781	134011	170514	203,4	108,6	102,5	127,2
2.	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	50684	104376	112536	109402	141277	205,9	107,8	97,2	129,1
3.	Чистий прибуток (збиток), тис. грн	3932	8264	9974	10759	10767	210,2	120,7	107,9	100,1
4.	Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	1439	1350	1119,9	694,3	913,5	93,8	83,0	62,0	131,6
5.	Довгострокові зобов'язання, тис. грн	9355	9468	9405	9205	9674	101,2	99,3	97,9	105,1
6.	Середньорічна вартість активів підприємства, тис. грн	15269	23646	27917	34542	42398	154,9	118,1	123,7	122,7
7.	Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн	5914	14178	17415	22682	30095	239,7	120,9	130,2	132,7
8.	Чисельність працівників, осіб	27	28	29	25	23	103,7	103,6	86,2	92
9.	Рентабельність активів підприємства, % (ПЗ/П6)*100	25,8	35,0	35,7	31,1	25,4	135,7	102,0	87,1	81,7
10.	Рентабельність власного капіталу підприємства, % (ПЗ/П7)*100	66,5	58,3	57,3	47,4	35,8	87,7	98,3	82,7	75,5
11.	Коефіцієнт оборотності активів (П1/П6)	3,88	5,09	4,68	3,88	4,02	131,2	91,9	82,9	103,6
12.	Коефіцієнт фінансової стійкості ((П5+П7)/П6)	1,00	1,00	0,96	0,92	0,94	100	96,0	95,8	102,2
13.	Продуктивність праці, тис. грн. на 1 працівника	2192,0	4300,2	4509,7	5360,4	6142,5	196,2	104,9	118,9	114,6

Загальні показники діяльності підприємства за період 2019-2023 років показує тенденцію зростання, що відображається в постійному зростанні чистого доходу від реалізації продукції, постійному отриманні чистого прибутку та таких основних показників як середньорічна вартість активів підприємства і середньорічна вартість власного капіталу.

В свою чергу середньорічна вартість основних засобів має тенденцію падіння протягом трьох років: у 2020 році на 6,2% (до 2019 року), у 2021 році на 17,0% (до 2020 року), у 2022 році на 38% (у порівнянні з 2021 роком), і з відповідним зростанням у 2023 році на 31,6% (в порівнянні з 2022 роком). Також можна звернути увагу на зменшення кількості працівників: на 4 працівника у 2022 році (з 29 до 25) та ще на 2 працівника у 2023 році (з 25 до 23). Особливість такої тенденції – демографічна ситуація та повномасштабна війна в країні. В свою чергу, протягом 2019-2020 років кількість працівників зростала – щорічно на 1 працівника.

Загальну тенденцію змін показників чистого доходу від реалізації, собівартості реалізованої продукції та чистого прибутку зведемо графічно на рис.2.1.

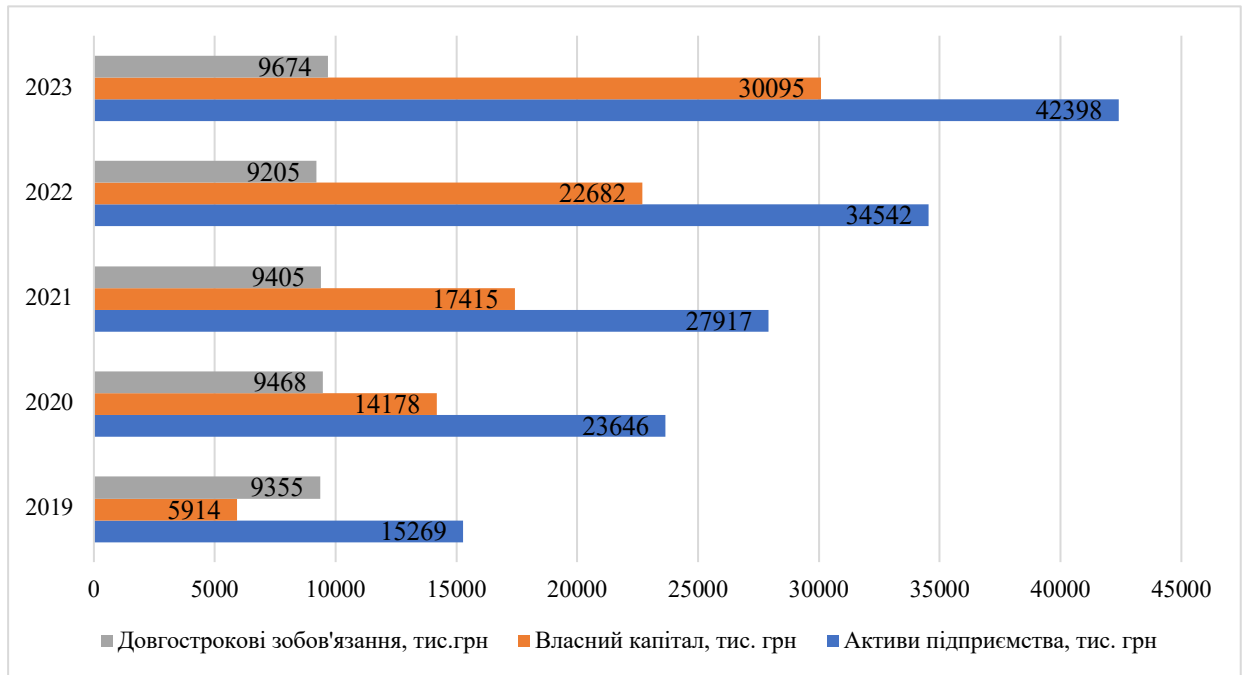


**Рис.2.1 Економічні показники діяльності ТОВ «Гріко Груп» протягом 2019-2023 років, тис. грн**

Тенденція зростання чистого доходу від реалізації продукції має постійний стимулюючий характер. Так, в 2020 році ріст показника склав 103,4%, або більше ніж у двічі (в порівнянні до 2019 року, з 59183 тис. грн. до 120406 тис. грн.), в 2021 році на 8,6% (в порівнянні до 2020 року, з 120406 тис. грн. до 130781 тис. грн.), в 2022 році ріст показника склав 2,5% (в порівнянні з 2021 роком, з 130781 тис. грн. до 134011 тис. грн.), а в 2023 році ще на 29,1% (в порівнянні з 2022 роком, з 134011 тис. грн. до 170514 тис. грн.). Щодо собівартості реалізованої продукції, то незначне падіння у 2022 році на 2,8% (в порівнянні з 2021 роком, з 112536,9 тис. грн. до 109402,2 тис. грн.) та зростання у 2020 році на 105,9% (до 2019 року), у 2021 році на 7,8% (до 2020 року), у 2023 році на 29,1% (в порівнянні з 2022 роком, з 109402,2 тис. грн. до 141276,8 тис. грн.). Порівнюючи зміни показників реалізації продукції та собівартості можемо відмітити зростання більшими темпами собівартості в 2020 році та в 2023 році, і навпаки, зменшення витрат в 2021 році та в 2022 році.

Загальні тенденції змін даних показників значно вплинуло на кінцевий результат – отримання чистого прибутку. Даний показник показує значне зростання протягом досліджуваного періоду. Так, в 2020 році чистий прибуток зріс більше, ніж у два рази – на 110,2% (з 3932 тис. грн. у 2019 році до 8264 тис. грн.), у 2021 році ще на 20,7% (в порівнянні з 2020 роком, до 9974 тис. грн.) у 2022 році зріс на 7,9% (в порівнянні з 2021 роком, до 10759 тис. грн.) та у 2023 році зростання показало ще 0,1% (в порівнянні з 2022 роком, до 10767 тис. грн.). Показник чистого прибутку протягом 2019-2021 років показував швидші темпи зростання, ніж чистий дохід від реалізації продукції, протягом 2022-2023 років тенденція змінилась, але він на доволі високому рівні, що дозволяє сплачувати податки і проводити розвиток підприємства.

Проводячи аналіз активів підприємства, довгострокових зобов'язань та власного капіталу зведемо тенденції їхніх змін на рис.2.2.



**Рис.2.2 Тенденції змін показників власного капіталу, довгострокових зобов'язань та активів підприємства ТОВ «Гріко Груп» протягом 2019-2023 років, тис. грн**

Як і економічні показники діяльності підприємства, так і показники, які аналізуємо, показують постійне зростання за досліджуваний період. Дані значення пояснюються постійним розвитком підприємства, що стимулює, відповідно, зростання чистого доходу від реалізації.

Особливо потрібно відзначити сталість показника довгострокових зобов'язань підприємства, що свідчить про організованість витрат власних коштів та запозичень. Протягом 2019-2023 років показник зберігав тенденцію зовнішніх запозичень в межах 9200-9700 тис. грн. В цілому можна виділити, зменшення показника у 2022 році на 2,1% (до 2021 року) та незначне збільшення у 2023 році на 5,1% (до 2022 році).

В свою чергу, за рахунок постійного отримання чистого прибутку за досліджуваний період підприємство наростило власний капітал з 5,9 млн. грн. у 2019 році до 14,2 млн. грн. у 2020 році, або на 139,7%, і до 30,1 млн. грн. у 2023 році, тобто за три роки власний капітал зріс майже у 2,5 рази.

Відповідно до зростання власного капіталу та постійного показника довгострокових зобов'язань, активи підприємства також показали тенденцію до зростання. У 2020 році склав 54,9% (в порівнянні з 2019 роком), у 2021 році на 18,1% (в порівнянні до 2020 року), у 2022 році зростання склало 23,7% (в порівнянні з 2021 роком) та ще на 22,7% у 2023 році (в порівнянні з 2022 роком).

Для узагальнення проведеного аналізу розрахували наступні показники: рентабельність активів підприємства, рентабельність власного капіталу, коефіцієнт оборотності активів, коефіцієнт фінансової стійкості та продуктивність праці.

Рентабельність активів підприємства визначає скільки гривень чистого прибутку отримано з 1 гривні активів. Розрахунок показника визначив доволі високі результати, але з тенденцією зростання до 2021 року і зниженням протягом 2022-2023 років. Так, у 2019 році на кожну гривню активів припадало 0,26 гривні чистого прибутку, у 2020 році – 0,35 гривень (зростання склало 35,7%) у 2021 році – 0,36 гривень (зростання склало 2,0%), у 2022 році – 0,31 гривні (падіння склало 12,9%), у 2023 році – 0,25 гривні (падіння до 2022 року склало 18,3%). Для підтримки показника в подальшій діяльності на рівні 2023 року підприємству потрібно стабілізувати обставини швидкого зростання активів підприємства і покращити результати отримання чистого прибутку.

Рентабельність власного капіталу показує скільки з 1 гривні вкладених коштів отримано чистого прибутку. Як і попередній показник, він має доволі позитивні результати, але також з тенденцією до падіння, і що головне – більш швидшими темпами. З 0,66 гривень чистого прибутку на одну гривню власного капіталу у 2019 році до 0,58 гривень у 2020 році (зниження показника на 12,3%), до 0,57 гривень у 2021 році (зниження на 1,7%), до 0,47 гривень у 2022 році (зниження на 17,3%) і до 0,36 гривень у 2023 році (ще на 24,5% в порівнянні з 2022 році). Така тенденція пояснюється зростанням власного капіталу за рахунок перерозподілу прибутку минулого періоду. А так, як

чистий прибуток зростає протягом досліджуваного періоду, то результат падіння показника за рахунок швидких темпів зростання власного капіталу.

Коефіцієнт оборотності активів визначає скільки з однієї гривні залучених коштів реалізовано продукції. Показник на високому рівні, і якщо в 2022 році він виявив тенденцію до падіння на 17,1% (в порівнянні до 2021 року, або зменшився з 4,68 грн. на 1 гривню активів до 3,88 грн.), то вже в 2023 році він стабілізувався і показував зростання на 3,6% (в порівнянні з 2022 роком, або з 3,88 грн. до 4,02 грн.). Особливо можемо виділити швидке зростання показника у 2020 році на 31,2% (з 3,88 грн. у 2019 році до 5,09 грн. у 2020 році) і відповідно даний рік показав найкращий результат оборотності активів.

Коефіцієнт фінансової стійкості, нормативне значення якого в межах 0,7-0,9, за досліджуваний період показує дуже високі показники, що перевищують нормативи. 2021 рік – 0,96, незначне зниження у 2022 році до 0,92 і нарощення у 2023 році до 0,94. Особливість показника в тому, що він відображає за рахунок яких коштів працює підприємство. Основними є власний капітал та довгострокові зобов'язання, а враховуючи що останній має сталий показник в межах 9,5 млн. грн., то підприємство працює за рахунок власного капіталу без зобов'язань перед іншими підприємства, комунальними організаціями та державою.

Продуктивність праці. З врахуванням постійного зростання чистого доходу від реалізації продукції та зміною показника чисельності працівників за досліджуваний період, показник має тенденцію до постійного зростання. Високі значення у 2023 році 6,1 млн. грн. реалізації продукції на одного працівника (в порівнянні у 2019 роком – 2,2 млн. грн.) достатньо відображають навантаження роботою працюючих підприємства.

Проведемо аналіз сегментації ринку підприємством, тобто поділ ринку на групи споживачів, які мають схожі потреби, поведінку та вимоги до продукції. На ринку будівельних матеріалів сегментація допомагає компаніям визначити цільові аудиторії, адаптувати продукцію та маркетингові стратегії.

Сегментація ринку будівельних матеріалів відбувається за кількома критеріями:

1. За типом споживачів. Підприємство працює з будівельними компаніями, які займаються будівництвом житлових та комерційних приміщень у місті Чернівці, а саме ПВК Фірма «Зірка», Будівельна компанія «Реко», Будівельна компанія «Parus Group», а також реалізацією продукції приватним споживачам (для ремонту, будівництва житла).

2. За призначенням матеріалів. Асортимент продукції підприємства розширений, до якого входять: оздоблювальні матеріали (штукатурка, фарби, плитка, сипучі матеріали), інженерні матеріали (сантехніка, електропроводка, теплоізоляція).

3. За ціновими сегментами. Пропонує доволі широкий асортимент: економ (доступні матеріали для масового ринку); середній клас (оптимальне співвідношення ціни та якості); преміум (високоякісні імпортні матеріали, дизайнерські рішення).

4. За географією споживання. Міський ринок – попит на нові технології, сучасні матеріали (через оптовий та дрібно оптовий склад, а також роздрібні магазини), сільський ринок (попит на традиційні матеріали з реалізацією через роздрібні магазини поза містом).

Конкурентний ринок доволі широкий, але можемо виділити лише основних: ТОВ «Атрибуд» (роздрібна мережа магазинів будівельних матеріалів), ТОВ «ПікБуд ЛТД», ТОВ «Євробуд», ТОВ «Доміно-БМ», а також гіпермаркет «Епіцентр-К» в місті Чернівці.

Враховуючи, що ринок будівельних матеріалів в місті Чернівці насичений – присутні 64 організації, які займаються реалізацією будівельних матеріалів, але для аналізу становища підприємства зведемо до табл. 2.2 показники реалізації продукції за 2023 рік та визначимо частку ТОВ «Гріко Груп» в структурі реалізації будівельних матеріалів на ринку Чернівців.

Таблиця 2.2

**Конкурентне становище ТОВ «Гріко Груп» на ринку будівельних матеріалів в місті Чернівці [15, 16, 17, 18, 19]**

Найменування підприємства	Реалізація продукції в 2023 році, тис. грн.	Частка на ринку, %
1. ТОВ «Гріко Груп»	170515	66,7
2. ТОВ «Атрибуд»	20220	7,9
3. ТОВ «Пікбуд ЛТД»	23980	9,4
4. ТОВ «Євробуд»	23409	9,2
5. ТОВ «Доміно-БМ»	17473	6,8
Загальні обсяги:	255597	100

Результати конкурентного становища ТОВ «Гріко Груп» відображають домінування на ринку будівельних матеріалів серед конкурентів в роздрібних та оптових продажах. Враховуючи, що загальні обсяги ринку будівельних матеріалів можуть бути в двічі більшими (не враховували приватних підприємців і малі компанії з обсягами реалізації менше 5 млн. грн. на рік), то ТОВ «Гріко Груп» обслуговує близько 30% ринку будівельних матеріалів у місті Чернівці.

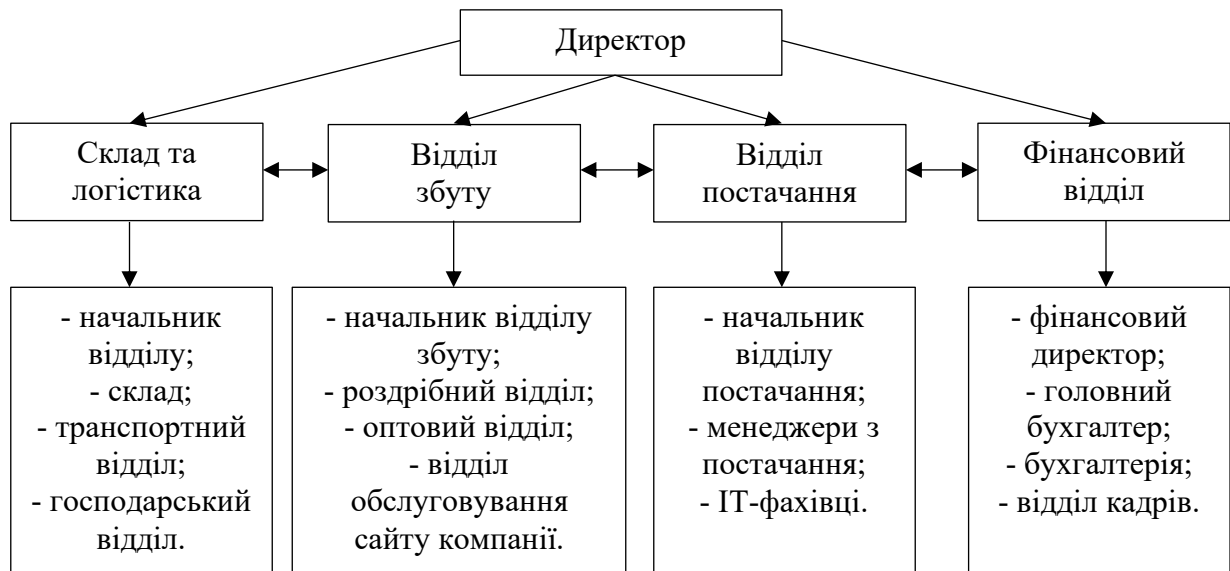
Узагальнюючи, підприємство ТОВ «Гріко Груп» - організована команда, яка використовуючи власний капітал, без особливо високих боргових зобов'язань, нарощує процеси реалізації, отримує прибутки, сплачує податки і дивиться у майбутнє з перспективою.

## 2.2. Аналіз системи управління персоналом ТОВ «Гріко Груп»

Аналіз організаційної структури підприємства ТОВ «Гріко Груп» розпочнемо з визначення сфери діяльності організації та процесів виконання поставлених завдань. В цілому, ТОВ «Гріко Груп» - підприємство, яке займається оптовою та роздрібною торгівлею зі складу площею 5000 метрів квадратних. Особливістю виконання завдань колективом є робота з постачальниками, виконання замовлень для роздрібною мережі, участь в тендерах, реалізація продукції через інтернет-ресурс, реалізація продукції фізичним та юридичним особам, робота складу (розвантаження-

відвантаження продукції), доставка продукції (власний автопарк), а також документальне оформлення та звітність через бухгалтерію.

Загальну організаційну структуру підприємства ТОВ «Гріко Груп» можна відобразити на рис.2.3.



**Рис.2.3 Організаційна структура підприємства ТОВ «Гріко Груп»**

Основні повноваження підприємства виконує директор, в підпорядкуванні у якого фінансовий відділ, відділ постачання, відділ збуту та складська і логістична система. Щотижня проходять наради, на яких представники підрозділів (начальники відділів, фінансовий директор та головний бухгалтер) звітують по проробленій роботі, подають перспективні напрямки розвитку та аналізують проблеми, з якими стикається підприємство. Крім щотижневих зборів, представники підрозділів проводять щоденну звітність за допомогою електронних переписок (потреби підрозділів, підписання нових торгових договорів, бухгалтерська звітність, кадрові питання тощо).

Усі відділи підтримують між собою зв'язок щодо функціональних питань підприємства, а саме доставка продукції від постачальників, відвантаження продукції, внутрішньо-фінансові потреби, документообіг

тощо. Усі працівники підприємства виконують інструкції згідно посадових інструкцій.

Окремо розглянемо систему роботи кожного відділу.

Фінансовий відділ. Особливість відділу в присутності фінансового директора та головного бухгалтера. Поділ даних посад пояснюється відповідальністю в фінансових питаннях. Якщо фінансовий директор відповідає за отримання можливих кредитів, а також співпрацює з іншими відділами підприємства щодо великих покупок для потреб організації, оцінює договори поставок та реалізації продукції, то головний бухгалтер, включно з відділом бухгалтерія займається вірністю оформлення фінансової та матеріальної документації, оплатою по розрахункам з контрагентами та фінансової звітністю для органів влади.

Додатково в фінансовий відділ входить відділ кадрів, в кількості одного працівника, який займається вірністю ведення кадрової документації. Підпорядковується директору і співпрацює з усіма окремо взятими відділами.

Відділ постачання. Очолює відділ – начальник відповідного підрозділу, у якого в підпорядкуванні чотири менеджери з постачання. Кожен з менеджерів відповідає за відповідну групу товарів (сипучі будівельні матеріали, металопрокат та тверді будівельні матеріали, системи утеплення та теплоізоляції, внутрішні роботи). Працівники відділу працюють згідно договорів постачання, крім випадків підписання договору з новим постачальником – проходить співпраця начальника відділу постачання з фінансовим директором, з остаточним затвердженням у директора.

Також, до даного відділу, відносяться ІТ-фахівці, які обслуговують усі підрозділи підприємства по необхідності.

Відділ збуту. Очолює начальник відділу збуту, в делегуванні у якого три підрозділи: роздрібний відділ (обслуговують роздрібну мережу підприємства та роздрібних покупців на території складу організації), оптовий відділ (проводять участь в тендерах, обслуговують дрібний та великий опт), відділ по обслуговуванні інтернет-ресурсу підприємства (приймають замовлення та

організують відповідне відправлення). Як і відділ постачання, працюють згідно договорів, крім підписання нових (через фінансового директора).

Склад та логістика. Очолює начальник відділу, в підпорядкуванні якого наступні підрозділи: склад (вантажники, карники, комірники), транспортний відділ (водії), господарський відділ (прибиральниці). Система обслуговування побудована на ефективному взаємозв'язку з іншими підрозділами.

Враховуючи результати діяльності підприємства за останні три роки організаційна структура підприємства працює досконало, не потребуючи контролю і задовольняючи усі виробничі потреби.

Для визначення впливу макросередовища на підприємство ТОВ «Гріко-Груп» проведемо PEST-аналіз, який передбачає вплив політичних, економічних, соціально-культурних та техногенних чинників. Враховуючи загальну ситуацію в країні – повномасштабна війна, проведемо аналіз впливу кожного з цих чинників.

Політичний. Загальною проблемою, яка виникла для усіх регіонів України – повномасштабна війна, але з урахуванням, що Чернівецька область більшим чином межує з Румунією та й демографічна криза не мала сильного впливу, даний регіон залишився убезпеченим для майбутнього розвитку. Також впливає той факт, що підприємство працює близько 25 років, що й покращує співпрацю з владою. Єдиним негативним впливом для подальшого зростання підприємницької діяльності – зміни в податковому кодексі, але ці результати можна буде побачити лише в майбутніх періодах.

Економічний. Зростання цін, що було спровоковано війною, не оминула й будівельну галузь: зменшення доходів громадян, зміни в курсі валют, здороження продукції галузі, зростання вартості палива та енергоносіїв. Підприємство ефективно пропрацювало два роки війни і показало високі результати. В цілому, це зумовлено демографічним рухом населення, зростання кількості будівельних проектів в регіоні.

Соціально-культурний. До негативних факторів можемо віднести демографію населення, але в той же час, це і позитивний фактор, так як

спровокував переїзд до регіону населення з інших регіонів, близьких до військових дій. Відповідно, до позитивних факторів, також можемо віднести розвиток та зміну споживчих вподобань – проводиться будівництво житлових приміщень, проходить розвиток регіону щодо покращення життя.

Техногенний. Даний чинник позитивно вплинув на діяльність підприємства. Розвиток інтернет-ресурсу онлайн продажів, тендерні закупівлі через Prozorro дали стимул для розвитку організації в подальших періодах.

Загальний результат PEST-аналізу показав, що зовнішні макроекономічні чинники більш позитивно вплинули на розвиток компанії, ніж негативні. Враховуючи майбутні періоди, особливого впливу може завдати лише податкове навантаження згідно прийнятих нових змін.

В подальшій роботі проведемо аналіз управління соціально-психологічною підсистемою, а саме визначимо:

1. Структурно-динамічний аналіз персоналу.
2. Аналізу руху персоналу, а саме: коефіцієнту обороту з приймання персоналу, коефіцієнту плинності кадрів.
3. Аналізу продуктивності праці на підприємстві, що показує показник виробітку продукції на 1 працівника (робітника).
4. Аналіз оплати праці працівників.

Результати дослідження зведемо до табл.2.3.

Таблиця 2.3

**Аналіз управління соціально-психологічною підсистемою підприємства ТОВ «Гріко Груп» [15]**

№ п/п	Показники	Роки		Відхилення	
		2022	2023	Абсолютне	Відносне
1	2	3	4	5	6
1.	Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	134011,1	170514,8	36503,7	127,2
2.	Кількість працівників, осіб, з них:	25	23	-2	92
2.1.	Робітники	6	5	-1	83,3
2.2.	Службовці	3	3	0	100
2.3.	Спеціалісти	10	9	-1	90
2.4.	Керівники	6	6	0	100
3.	Коефіцієнт плинності кадрів, %	-	8,3	-	-

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6
4.	Кількість робітників (без керівників), осіб	19	17	-2	89,5
5.	Продуктивність на одного працівника, тис. грн.	5360,4	7413,7	2053,3	138,3
6.	Продуктивність на одного робітника, тис. грн.	7053,2	10030,3	2977,1	142,2
7.	Витрати на оплату праці, тис. грн.	16140,3	21191,5	4781,2	129,1
8.	Середньомісячна заробітна плата працівника, грн.	54701,1	76780,8	22079,7	140,4

Тенденція зростання чистого доходу від реалізації продукції загалом вплинула і на зростання основних показників управління соціально-психологічної підсистеми підприємства. Основним негативним показником стало зменшення кількості працівників на 2 особи, або на 8% у 2023 році. Основні втрати склали в категоріях робітники і спеціалісти – по одному працівнику. Відповідно зменшилась кількість робітників з 19 осіб у 2022 році до 17 осіб у 2023 році, або на 10,5%.

Враховуючи дані зміни продуктивність на одного працівника і одного робітника мали різні зміни в зростанні. Якщо зростання показника продуктивності на одного працівника склала 2053,3 тис. грн., або на 38,3%, то збільшення продуктивності на одного робітника – 2977,1 тис. грн., або на 42,2%. Така зміна пояснюється зменшенням кількості робітників і незмінним показником кількості працівників.

Витрати на оплату праці в 2023 році значно зросли, чому свідчить зростання собівартості реалізованої продукції (табл.2.1), а саме на 4781,2 тис. грн. (в порівнянні з 2022 роком), або на 29,1%. Дане зростання вплинуло на збільшення заробітної плати усіх категорій працівників, чому свідчить збільшення середньомісячної заробітної плати, а саме зростання з 54701,1 грн. в 2022 році до 76780,8 грн. у 2023 році, або на 22079,7 грн. (на 40,4%).

Узагальнюючи, зі збільшенням реалізації продукції підприємством усі категорії працівників отримують додаткові кошти, що свідчить про добросовісність компанії перед своїми працівниками.

В подальшій роботі використаємо інструмент оцінки організаційної структури OSAI, розроблений К. Камероном та Р. Куїнном, який є унікальним саме за своєю здатністю чітко визначати силу, згуртованість та тип організаційної культури. Для цього проведемо анкетування 23 робітників (Додаток А) та зведемо загальні середньозважені показники для визначення найважливіших характеристик підприємства, загального стилю лідерства в компанії, управління найманими працівниками, суті організації, стратегічних цілей, критеріїв успіху та узагальнюючого результату (Додаток Б).

Узагальнені результати анкетування (Додаток А) зведемо до табл. 2.4. [20].

Таблиця 2.4

**Узагальнені результати анкетування працівників  
ТОВ «Гріко Груп»**

Посада	Осіб	Стаж	Осіб	Вік	Осіб	Стать	Осіб
<i>Керівник</i>	6	<i>До 3 років</i>	2	<i>До 30 років</i>	5	<i>Чоловіча</i>	13
<i>Робітник</i>	5	<i>Від 3 до 8 років</i>	4	<i>Від 30 до 40 років</i>	5		
<i>Службовець</i>	3	<i>Від 8 до 13 років</i>	6	<i>Від 40 до 50 років</i>	7	<i>Жіноча</i>	10
<i>Спеціаліст</i>	9	<i>Понад 13 років</i>	11	<i>Понад 50 років</i>	6		

Згідно проведеного анкетування працівників особливо можна приділити увагу до стажу роботи на підприємстві: 11 працівників працює понад 13 років, ще 6 працівників від 8 до 13 років, тобто 17 працівників вже утворили ядро компанії. Якщо аналізувати вік працівників, то більшість – 13 працівників старше 40 років (з них 6 працівників понад 50 років). Особливо можна відмітити, що працівники віком від 40 років мають стаж понад 13 років і займають керівні посади, а також являються спеціалістами підприємства.

Щодо статі працівників, то більшість – чоловіки (13 осіб), до яких в основному входять робітники, керівники та частково службовці.

В подальшій роботі проведемо дослідження оцінки шести ключових вимірів організаційної культури (Додаток Б). Опитування проводитимемо

серед 17 робітників не керівних посад с визначенням основних результатів по кожному з вимірів організаційної культури [20]. Результати анкетування по найважливішим характеристикам зведемо до табл. 2.5. Оцінка «зараз» - характеризує теперішнє відношення працівників до підприємства, оцінка «бажано» - майбутнє бачення підприємства. В залежності від кількості оціночних відповідей згідно А, В, С, D – проставимо бали від максимального до мінімального значення, або відповідно 40, 30, 20, 10. Дану оцінку проводитимемо по кожній з таблиць анкетування.

Таблиця 2.5

**Оцінка працівниками найважливіших характеристик підприємства ТОВ «Гріко Груп»**

1. Найважливіші характеристики		Зараз		Бажано	
A	Організація унікальна за своїми особливостями. Вона подібна до великої сім'ї. Люди мають багато спільного	3	20	8	40
B	Організація дуже динамічна та пройнята підприємництвом. Люди готові жертвувати собою та йти на ризик	8	40	6	30
C	Організація орієнтована на результат. Головна турбота – домогтися виконання завдання. Люди орієнтовані на суперництво та досягнення поставленої мети.	5	30	3	20
D	Організація жорстко структурована та строго контролюється. Дії людей, як правило, визначаються формальними процедурами (наказами, розпорядженнями, посадовими інструкціями та ін.).	1	10	0	10
Всього:		17	100	17	100

Згідно результатів опитування, на сучасному етапі підприємство більшістю оцінюють як організацію з динамічним розвитком підприємництва. В свою чергу, як сім'ю вважають лише 3 працівника. Один працівник оцінив підприємство як строго контрольоване. Оцінюючи перспективи майбутніх періодів, більшість (8 працівників) визнають, що підприємство йде до створення великої сім'ї та відзначають про унікальність підприємства.

В табл. 2.6 проведемо оцінку загального стилю лідерства в організації, використовуючи методику, згідно тал. 2.5.

Таблиця 2.6

**Оцінка працівниками загального стилю лідерства на підприємстві ТОВ «Гріко Груп»**

2. Загальний стиль лідерства в організації		Зараз		Бажано	
A	Загальний стиль лідерства в організації являє собою приклад постійного відслідковування виробничого процесу з метою вивчення його динаміки та відповідності організаційним цілям, прагнення допомогти або навчити працівників	1	20	3	30
B	Загальний стиль лідерства в організації є прикладом підприємництва, новаторства та схильності до ризику.	10	40	12	40
C	Загальний стиль лідерства в організації є прикладом діловитості, агресивності, орієнтації на результати.	6	30	2	20
D	Загальний стиль лідерства в організації являє собою приклад координації, чіткої організації або плавного ведення справ в руслі рентабельності.	0	10	0	10
Всього:		17	100	17	100

За оцінкою загального стилю лідерства, найбільшу перевагу віддають, як на сучасному етапі, так і в перспективі – лідерство в організації є прикладом підприємництва та новаторства. В свою чергу зросла кількість респондентів (з 1 працівника про сучасність підприємства до 3 працівників про майбутнє становище), які в майбутньому бачать організацію організованою структурою з піклуванням про працівників.

До табл. 2.7 зведемо результати за баченням управління персоналу.

Таблиця 2.7

**Оцінка працівниками управління найманими працівниками на підприємстві ТОВ «Гріко Груп»**

3. Управління найманими працівниками		Зараз		Бажано	
A	Стиль менеджменту в організації характеризується захопленням командної роботи, однаковості та участі в прийнятті рішень, загально організаційними заходами.	10	40	11	40
B	Стиль менеджменту в організації характеризується захопленням індивідуального ризику, новаторства, свободи та самобутності	3	30	3	30
C	Стиль менеджменту в організації характеризується високою вимогливістю, жорстким прагненням до конкурентоспроможності кожного працівника та захоплення досягнень.	2	15	1	10
D	Стиль менеджменту в організації характеризується гарантією зайнятості, вимогою підпорядкування, передбачуваності та стабільності у відносинах.	2	15	2	20
Всього:		17	100	17	100

За оцінкою управління найманими працівниками, більшість респондентів вважають, що підприємство проводить максимальні заходи щодо заохочення працівників та прийняті участі в загально організаційних заходах.

До табл. 2.8 зведемо результати оцінки персоналом пов'язаної сутності організації і проведемо відповідний аналіз.

Таблиця 2.8

**Оцінка працівниками пов'язаної сутності організації на підприємстві ТОВ «Гріко Груп»**

4. Пов'язуюча суть організації		Зараз		Бажано	
A	Організацію пов'язують воедино відданість справі та взаємна довіра. Обов'язковість організації знаходиться на високому рівні.	13	40	14	40
B	Організацію пов'язують воедино прихильність до новаторства та вдосконалення. Акцентується необхідність бути на передових позиціях.	3	30	2	30
C	Організацію пов'язують воедино акцент на досягнення мети та виконання завдання. Загальноприйняті теми – агресивність та перемога.	1	20	1	20
D	Організацію пов'язують воедино формальні правила та формальна політика. Важливо підтримувати плавний рух діяльності організації.	0	10	0	10
Всього:		17	100	17	100

Згідно результатів оцінки, більшість опитаних працівників вважають організацію воедино відданою справі та взаємній довірі, тобто, яку б посаду не займав працівник – його цінують і поважають. Незначна кількість респондентів вважають підприємство агресивним на ринку та оцінюють організацію, яка високо цінить передові позиції. В майбутньому періоді, загальна більшість (14 працівників) визначає підприємство організованим на високому рівні.

До табл. 2.9 зведемо результати оцінки респондентів щодо розуміння стратегічних цілей підприємства на сучасному етапі та в майбутній перспективі.

Таблиця 2.9

**Оцінка працівниками стратегічних цілей на підприємстві ТОВ «Гріко Груп»**

5. Стратегічні цілі		Зараз		Бажано	
A	Організація загострює увагу на гуманному розвитку. Наполегливо підтримуються висока довіра, відкритість та співучасть.	3	20	5	30
B	Організація акцентує увагу на здобутті нових ресурсів та вирішенні нових проблем. Цінуються апробація нового та пошук можливостей.	4	30	4	20
C	Організація акцентує увагу на конкурентних діях та досягненнях. Домінує цільове напруження сил та прагнення до перемоги на ринку.	10	40	8	40
D	Організація акцентує увагу на незмінності та стабільності. Рентабельність, контроль и плавність всіх операцій понад усе.	0	10	0	10
Всього:		17	100	17	100

В оцінці стратегічних цілей, більшість респондентів на сучасному етапі схильні до цільового напруження сил, щоб домінувати на ринку. В свою чергу, в майбутній перспективі зростає кількість респондентів (з 3 до 5), які вважають, що підприємство створює передумови до високої довіри, відкритості та співучасті.

Останнім, для визначення оцінки, зведемо до табл. 2.10 результати опитування критеріїв успіху підприємства.

Таблиця 2.10

**Оцінка працівниками критеріїв успіху на підприємстві ТОВ «Гріко Груп»**

6. Критерії успіху		Зараз		Бажано	
A	Організація визначає успіх на базі розвитку людських ресурсів, командної роботи, захопленості найманих працівників справою та турботою про людей.	7	40	10	40
B	Організація визначає успіх на базі володіння унікальною або новітньою продукцією. Це виробничий лідер та новатор.	6	30	5	30
C	Організація визначає успіх на базі перемоги на ринку та випередження конкурентів. Ключ до успіху – конкурентне лідерство на ринку.	3	20	2	20
D	Організація визначає успіх на базі рентабельності. Успіх визначають надійна поставка, гладкі плани-графіки та низькі виробничі витрати.	1	10	0	10
Всього:		17	100	17	100

За критерієм успіху, на сучасному етапі, більшість віддає перевагу визначенню успіху на базі людських ресурсів, тобто пріоритетом є працівники підприємства. В свою чергу, 6 респондентів визнає організацію як виробничий лідер та новатор. В майбутній перспективі, значна кількість працівників (10 респондентів) все ж таки вважають, що організація більше схильна до розвитку людських ресурсів, ніж до пріоритетного ставлення підприємства.

Для узагальнення та побудови графіку організаційної культури підприємства, зведемо показники оцінки по 6 критеріям (табл. 2.5 – табл. 2.10) до табл. 2.11.

Таблиця 2.11

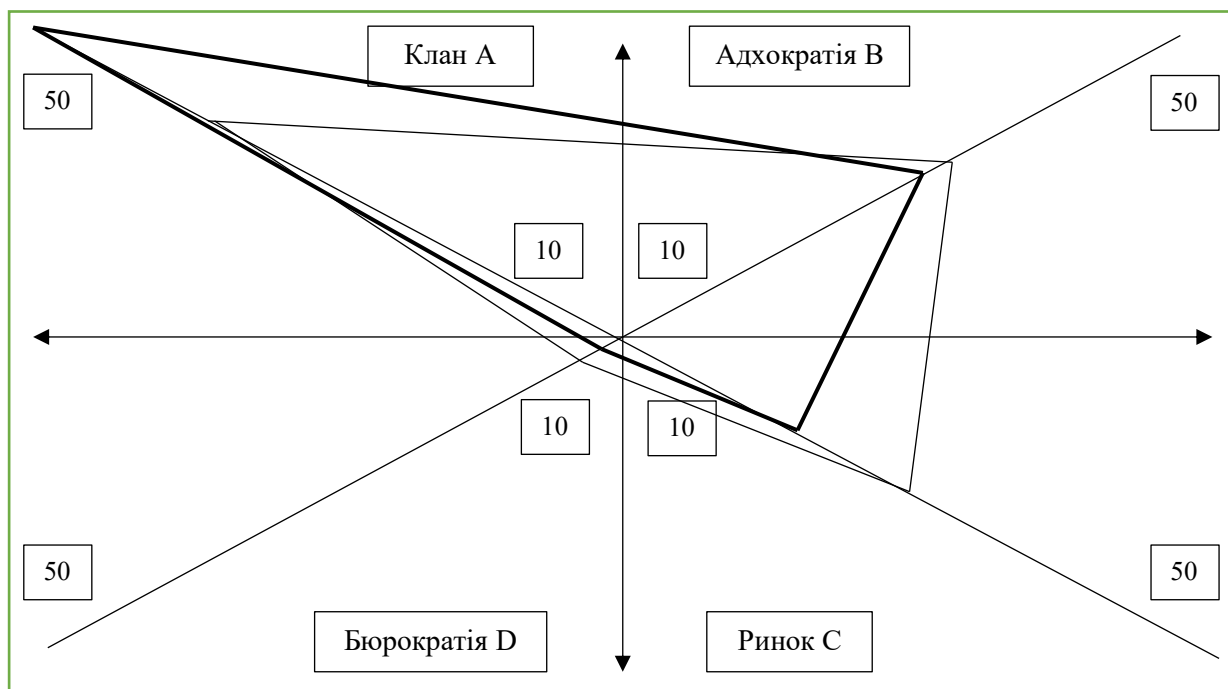
**Загальна оцінка працівниками організаційної культури на підприємстві ТОВ «Гріко Груп»**

Критерії оцінювання	Зараз		Бажано	
A	37	36%	51	50%
B	34	33%	32	31%
C	27	27%	17	17%
D	4	4%	2	2%
Всього:	102	100 %	102	100 %

Оцінюючи загальний результат, на сучасному етапі більшість респондентів вважають підприємство як цілісну систему, яка більше турбується про колектив. В той же, не менша кількість респондентів вважає підприємство, яке націлене на виробничий результат і ставить на перше місце саме підприємство. 27 респондентів схильні до того, що підприємство більше орієнтоване на високі позиції в ринку будівельних матеріалів.

В майбутній перспективі, більшість (50% респондентів) схильна до того, що підприємство своїм головним пріоритетом поставить колектив. Майже таж кількість респондентів (як і на сучасному етапі розвитку підприємства), більше орієнтована на виробничий результат підприємства. Значно зменшилась кількість респондентів, які вважають головним пріоритетом – зайняття лідируючих позицій на ринку (зменшилось з 27% на сучасному етапі до 17% в майбутній перспективі).

Зведемо дані показники на рис. 2.4 та проаналізуємо зміни поглядів респондентів з сучасного етапу розвитку підприємства до майбутньої перспективи.



**Рис.2.4 Загальні зміни показників оцінки організаційної структури підприємства ТОВ «Гріко Груп»**

Загальні оцінки респондентів на сучасному етапі сприймання підприємства більш розгалужене, тобто майже однакова кількість схильна розуміти організацію ТОВ «Гріко Груп» як клан, адхократію та ринок. В той же час, значно мало респондентів схильні відносити підприємство до бюрократичних установ.

В майбутній перспективі, вже значна кількість респондентів відносять підприємство до кланової системи, з частковою підтримкою того, що підприємство все ще адхократичне. Значно менше респондентів вважає, що підприємство в майбутньому буде орієнтоване на ринок. І лише 2% респондентів бачать в майбутньому підприємство як бюрократичну організацію.

### 2.3. Оцінка та аналіз продуктивності праці персоналу підприємства

Продуктивність праці є показником ефективності трудової діяльності працівників. Ключовим фактором, що її визначає, виступає трудомісткість, зміни якої дозволяють оцінити основні чинники, що впливають на рівень продуктивності. Для аналізу впливу трудомісткості на продуктивність праці можна використовувати показник питомої трудомісткості, розрахований на 1000 грн виробленої продукції (табл.2.12).

Таблиця 2.12

#### Аналіз трудомісткості продукції

Показники	Роки			Відносне відхилення,%		
	2021	2022	2023	2022 /2021	2023 /2021	2023 /2022
1. Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	130781,4	134011,1	170514,8	102,5	130,4	127,2
2. Відпрацьовано працівниками, людино-годин	57826	49675	47840	85,9	82,7	96,3
3. Питома продуктивність на 1000 гривень, людино-годин	442,2	370,7	280,6	83,8	63,5	75,7
4. Середньо годинна продуктивність працівника, грн.	2261,6	2697,8	3564,3	119,3	157,6	132,2

За рахунок зменшення кількості працівників протягом досліджуваного періоду, кількість відпрацьованого часу працівниками також зменшилась. Так, тенденція падіння показника склала 14,1% у 2022 році та ще 3,7% у 2023 році. Відповідно зі зростанням показника чистого доходу від реалізації і зменшенням кількості відпрацьованого людино-годин, питома продуктивність на 1000 гривень щорічно зменшувалась. В 2022 році показник показав значення 370,7 людино-годин (або 16,2% менше, ніж у 2021 році), а у 2023 році – 280,6 людино-годин (або на 24,3% менше, ніж у 2022 році), тобто на кожні 1000 гривень реалізації у 2021 році витрачалось 442,2 людино-годин, а у 2023 році цей показник вже складав 280,6 людино-годин, що свідчить про значну продуктивність працівників підприємства.

Враховуючи покращення показника питомої продуктивності на 1000 гривень паралельно зростав показник середньо годинної продуктивності. Зростання у 2022 році на 19,3% (до 2021 року) та ще на 32,2% у 2023 році (до 2022 року). Даний факт свідчить про те, що на 2023 рік віддача одного працівника за 1 годину складала 3564,3 грн., а враховуючи кількість працівників – 23 особи, то кожної години підприємство реалізовувало продукції на 81978,9 грн.

Одним із ключових чинників, що впливає на продуктивність праці, є ефективне використання робочого часу. Мінімізація його втрат і нераціональних витрат сприяє підвищенню продуктивності без додаткових ресурсів та витрат.

Рівень повного залучення трудових ресурсів можна оцінити за кількістю відпрацьованих днів і годин за звітний період як на одного працівника, так і на одного робітника, а також за інтенсивністю використання робочого часу. У процесі аналізу важливо визначити динаміку цих показників у різні періоди та встановити конкретні причини можливих відхилень.

Тобто, для визначення причин можливих відхилень зведемо основні показники аналізу продуктивності праці підприємства ТОВ «Гріко Груп» до табл. 2.13.

Таблиця 2.13

**Основні показники аналізу продуктивності праці підприємства  
ТОВ «Гріко Груп»**

Показники	Роки		Відхилення	
	2022	2023	Абсолютне	Відносне
1	2	3	4	5
1. Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	134011,1	170514,8	36503,7	127,2
2. Чисельність працівників, осіб	25	23	-2	92
3. Чисельність робітників, осіб	19	17	-2	89,5
4. Питома вага робітників у загальній чисельності, %	76	73,9	-2,1	97,2
5. Кількість відпрацьованих робітниками людино-днів	4731	4420	-311	93,4
6. Кількість відпрацьованих робітниками людино-годин	37848	35360	-2488	93,4

Продовження таблиці 2.13

1	2	3	4	5
7. Кількість днів відпрацьованих одним робітником, днів	249	260	11	104,4
8. Тривалість робочого дня, годин	8	8	0	100
9. Кількість годин відпрацьованих одним робітником, годин	1992	2080	88	104,4
10. Середня продуктивність праці одного робітника, тис. грн.	7053,2	10030,3	2977,1	142,2
11. Середня продуктивність праці одного робітника за день, грн.	28362,2	38578,0	10215,8	136,0
12. Середня продуктивність праці одного робітника за годину, грн.	3540,8	4822,3	1281,5	136,2

Як свідчать показники загальний фонд робочого часу робітників зменшився на 2488 людино-годин (або на 6,6%), питома вага робітників на 2,1% (або на 2,8% у відносному відхиленні). Враховуючи падіння показників відпрацьованих днів та годин робітниками, а також зменшення питомої ваги в чисельності працівників при зростанні показника чистої доходу від реалізації – основні показники середньої продуктивності суттєво зросли.

Розрахунок впливу даних факторів на зміну рівня середньої продуктивності праці одного працюючого проводиться методом абсолютних різниць:

1. Зміна питомої ваги робітників визначимо наступним чином:

$(-2,1)$  (абсолютне відхилення питомої ваги робітників) \* 134011,1 (чистий дохід від реалізації продукції в 2022 році) / 100 = -2814,2 грн.;

2. Зміна середнього виробітку одного робітника за день:

10215,8 (абсолютне відхилення продуктивності одного робітника за день) \* 73,9 (питома вага робітників у 2023 році) / 100 = 7549,5 грн.

Узагальнюючи, при зміні питомої ваги робітників втрати складуть (-2814,2 грн.), але зі зростанням продуктивності одного робітника вони компенсуються на 7549,5 грн.

Аналогічно проаналізуємо зміну середнього виробітку одного робітника, яка залежить від кількості відпрацьованих днів у звітному періоді, середньої тривалості робочого дня і середньоденного виробітку:

4. Зміна кількості відпрацьованих одним робітником днів:

$11$  (абсолютне відхилення кількості відпрацьованих днів одним робітником) \*  $8$  (тривалість робочого дня) \*  $3540,8$  (середня продуктивність робітника за годину) =  $311590,4$  грн.

2. Зміна тривалості робочого дня (враховуючи, що тривалість робочого дня незмінна, то даний фактор не впливає на продуктивність).

3. Зміна середньоденного виробітку одного робітника:

$1281,5$  (абсолютне відхилення продуктивності робітника за годину) \*  $260$  (кількість днів відпрацьованих одним робітником в 2023 році) \*  $8$  (тривалість робочого дня) =  $2665520$  грн.

В цілому, за рахунок змін кількості відпрацьованих днів одним робітником та середньоденної продуктивності одного робітника за годину вдалося покращити показники продуктивності робітників.

Аналіз продуктивності праці завершимо розрахунком впливу окремих факторів на обсяг товарної продуктивності у 2023 році. Розрахунок проведемо методом абсолютних різниць:

1. Зміна кількості робітників:

$$(-2) * 249 * 8 * 3540,8 = (-14106 \text{ тис. грн.})$$

2. Зміна кількості відпрацьованих одним робітником днів:

$$11 * 17 * 8 * 3540,8 = 5297,0 \text{ тис. грн.}$$

3. Зміна тривалості робочого дня – не вплине так як тривалість робочого дня не змінилась.

4. Зміна середньо годинного виробітку одного робітника:

$$1281,5 * 260 * 8 * 17 = 45313,8 \text{ тис. грн.}$$

Узагальнюючи, на зміну чистого доходу від реалізації продукції негативно вплинула зміна кількості робітників, але даний факт компенсувався за рахунок збільшення кількості робочих днів на одного робітника, а також суттєва зміна середньо годинного виробітку одного робітника.

## Висновки до другого розділу

Товариство з обмеженою відповідальністю «Гріко Груп» за досліджуваний період протягом 2021-2023 років показало позитивні результати щодо чистого доходу від реалізації продукції, нарощуючи з кожним роком. В той же час отримуючи чистий прибуток в межах 10-10,8 млн. гривень, підприємство щорічно підтримувало стабільне становище на ринку будівельних матеріалів.

Усі розраховані показники, такі як рентабельність активів, рентабельність власного капіталу, коефіцієнти оборотності активів та фінансової стійкості показували високі результати, що свідчить про розвиток підприємства в майбутніх періодах.

Розглядаючи організаційну структуру управління підприємством можна виділити ефективний розподіл функціональних повноважень між усіма підрозділами компанії. Окремо можемо виділити проведений PEST-аналіз, який найкращим чином показав, що єдиним фактором макроекономічного впливу на діяльність підприємства можуть нові податкові введення, але результати діяльності вони покажуть лише наприкінці першого кварталу 2025 року.

При розгляді продуктивності праці, основними показниками змін позитивної динаміки виявились середньо годинна продуктивність праці одного робітника та зміна відпрацьованих днів робітником у 2024 році.

### РОЗДІЛ 3

## НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Вдосконалення механізму стимулювання працівників на засадах оцінки їх потреб

Ефективне управління персоналом передбачає не лише організацію робочого процесу, а й створення мотиваційного середовища, яке сприятиме продуктивності, залученості та лояльності працівників. Одним із ключових аспектів цього процесу є оцінка потреб співробітників, що дозволяє визначити чинники, які стимулюють їх до більш ефективної роботи.

Задоволеність працівників своїми потребами безпосередньо впливає на їх мотивацію, рівень стресу, продуктивність та якість виконання завдань. Для того щоб ефективно стимулювати персонал, роботодавці повинні розуміти індивідуальні та колективні потреби працівників, їхні очікування та фактори, що впливають на робочу ефективність.

Для оцінки потреб працівників використаємо найвідоміші підходи, серед яких є піраміда Маслоу, двофакторна теорія Герцберга та теорія очікувань Врума. На основі цих моделей виділимо ключові групи потреб.

5 основних типів мотивувальних потреб в Піраміді Маслоу, які передбачають, що в основі мотивації людини лежить комплекс потреб, причому потреби конкретного індивіда розташовуються в ієрархічному порядку (табл.3.1) [21].

Таблиця 3.1

#### Мотивувальні потреби в піраміді Маслоу

Задоволення поза процесів праці	Ієрархія потреб Маслоу	Задоволення в процесі праці
1	2	3

Освіта, релігія, хобі та особистісний ріст	Потреби в самоактуалізації	Можливості для навчання, просування, зростання і прояву творчих здібностей
--	----------------------------	--

## Продовження таблиці 3.1

1	2	3
Схвалення сім'єю	Потреби в самоповазі	Визнання, високий статус, додаткові обов'язки
Сім'я, друзі, громадські групи	Потреби у приналежності	Робочі групи, клієнти, колеги, керівництво
Відсутність воєн, забруднень природного середовища, насильства	Потреби в безпеці	Безпека праці, додаткові пільги, гарантії збереження робочого місця
Їжа, вода, повітря	Фізіологічні потреби	Заробітна плата, премії

Фізіологічні потреби. Для оцінки потреб на робочому місці, основним задоволенням є стабільність заробітної плати та стимулюючих надбавок у вигляді премій тощо. Поза робочим часом основою є задоволення основних потреб, які забезпечуються продуктами харчування. В обох випадках, фізіологічні потреби залежать від заробітку, який дозволяє покращувати життя людини.

Потреби в безпеці. На сучасному етапі, це головний функціонал забезпечення працівника моральним та психологічним становищем у суспільстві. Повномасштабна війна, мобілізація, демографічна криза впливають на становища працівника як у суспільстві, так і в робочій атмосфері. Таким чином, головним пріоритетом підприємства є задоволення потреб працівників в захисті їхнього навколишнього середовища. Ефективним в забезпеченні таких потреб є підписання з працівниками трудових договорів з зобов'язанням з боку підприємства: збереження робочого місця, допомога при втраті робочого місця (мобілізація для чоловіків) на протязі 6 місяців в розмірі окладу з надбавкою в 30% та інших додаткових гарантій для усіх категорій працівників.

Потреби при належності. Головним пріоритетом на підприємстві є створення умов праці, які б не призводили в середині колективу до: конфліктних ситуацій, цькування працівників, погіршення відносин з

клієнтами та іншого. В свою чергу, в пріоритеті підприємства є створення зон відпочинку з передбаченням спільних інтересів працівників (спортивні кімнати, загальна зона відпочинку для колективу з забезпеченням основних потреб (холодильник, телевізор, кава-машина тощо), проведення періодичних сумісних походів чи виїзди на природу (екскурсії, дозвілля на природі, спортивні змагання тощо). Також, пріоритетом є розуміння працівників поза роботою (проведення анкетування щодо сім'ї, походи з друзями, улюблені місця відпочинку, входження до певних гуртків тощо).

Потреби в самоповазі. Головним пріоритетом є визнання працівника, тобто при виконанні своїх обов'язків в якісній формі – працівник очікує відгуків від безпосереднього керівника, якщо їх немає, відповідно працівник закривається в собі і втрачає цікавість до роботи, що призводить до погіршення робочої атмосфери та негативні відношення працівника у сімейному колі. Особливо потрібно приділити увагу методам стимулювання та створення періодичних винагород, таких як сертифікати в спорткомплекси, басейни, на купівлю побутової техніки тощо. Для даного стимулювання розробити механізм оцінювання працівників по категоріям працюючих і проведення щоквартально конкурсу на кращого працівника, при чому усі працівники в залежності від зайнятого місця отримують відповідний сертифікат стимулювання (в залежності від зайнятого місця – відповідна сума сертифікату).

Потреби в самоактуалізації. З боку підприємства, є необхідність проведення анкетування працівників щодо розуміння проблем на підприємстві і розумінні, що потрібно покращити (проводити щомісяця, виділити по п'ять питань щодо проблем та покращення на підприємстві). Особливо приділити увагу стимулюванню до опитування – за найкращі пропозиції та актуальне вирішення проблем виділяти подарункові сертифікати в залежності від хобі працівників (література, спорт, кінотеатри, побутова техніка тощо).

Згідно з теорією А. Маслоу, спочатку мають бути задоволені потреби найнижчого рівня, і тільки після цього активуються вищі потреби. Отже, задоволення потреб людини відбувається послідовно: спочатку фізіологічні, потім потреби в захисті, потім у приналежності та інші. Якщо людина потребує фізичної безпеки, вона спрямує всі свої зусилля на те, щоб створити навколо себе відповідне середовище, не відчуваючи потреби в самоповазі та самореалізації.

В основі двофакторної теорії Ф. Герцберга лежать дві великі категорії потреб: гігієнічні чинники і мотивуючі чинники [22]. Герцберг назвав першу категорію потреб гігієнічними, на його думку, ці чинники описують робоче середовище співробітника і забезпечують основні функції, запобігаючи незадоволенню працею. Задовільний рівень гігієнічного фактору не мотивує, проте його відсутність демотивує. Другу категорію чинників Герцберг назвав такими, що мотивують, адже вони спонукають співробітників до кращого виконання роботи.

Гігієнічні чинники:

- Заробітна плата, соціальний статус. Хоч дослідник і не ставить пріоритетом заробітну плату, але вплив в українському суспільстві на її розміри доволі пріоритетні. Тому, основною перевагою підприємства є створення категорійних заробітних плат, які б задовольняли особисті потреби працівників. Також створення мотиваційних категорій премій, щоб працівник розумів своє значення в компанії і працював з задоволенням. Дані заходи створить доволі високий показник формування соціального статусу працівника.

- Політика організації та керівництва. Необхідний пріоритет визначення розміщення працівників в організаційній структурі та створення категорійної системи відповідальності, тобто керівники підрозділів відповідають за відповідну структуру підприємства, а вищі керівники відповідають за керівників підрозділів. Розміщення керівників у зоні своєї відповідальності

створить ідеальні умови праці, що не формуватиме негативних обставин на підприємстві.

- Умови роботи. Особлива перевага в розумінні робочого дня та вихідних. Від підприємства – затвердження графіків 5 денної робочої зміни по 8 годин з двома вихідними на тиждень. При необхідності додаткового виходу на роботу, або затриманні на робочому місці потрібно затвердити стимулюючі заходи з оплати праці (наприклад, 200% окладу за додатковий робочий день, або 50% окладу за кожну годину затримки на роботі – враховувати за кожну годину затримки, або за один робочий день).

- Міжособистісні стосунки з начальником, колегами і підлеглими. Створення ефективної організаційної структури відповідальності та проведення щомісячного анкетування (проблем та покращення на робочому місці) створить гармонійну атмосферу в стосунках між усіма рівнями працівників організації.

- Ступінь безпосереднього контролю за роботою. Кожен працівник повинен розуміти про зону своєї відповідальності. Чим краще працівник володіє інформацією, тим краще він працює і відповідно зменшується контроль за його діями на робочому місці. Для цього, підприємству потрібно розробити посадові інструкції з врахуванням усіх особливостей роботи працівників (наприклад, робітник складу відповідає за розміщення продукції на складі, видачу та завантаження продукції, порядок на складі (прибирання, складування другорядних матеріалів), ставлення до продукції). В даному випадку, розробити додатково стимулюючі програми, тобто формування додаткового преміювання, квартальних рейтингів тощо, також враховувати систему штрафів, але лише за суттєве порушення правил організації.

Мотивуючі чинники:

- Успіх. В мотивації працівників, успіх характеризується визнанням керівництва в досягненнях у роботі. Функціонально, для кожного працівника, результатом успіху може бути різні системи визнання: виконання планів реалізації, підписання вигідних контрактів, вчасний відпуск продукції зі

складу, розвантажувальні-навантажувальні роботи, чистота в приміщеннях тощо. В кожному підрозділу, відповідне керівництво повинно контролювати робочі процеси і заохочувати працівників за усі види досягнень в роботі, що дозволяє створювати ефективну соціальну структуру управління.

- Просування по службі. Ще один стимул в роботі, що дозволяє працівникам підприємства розуміти про можливість постійного зростання. Враховуючи, що підприємство розвиває роздрібну мережу, потрібно враховувати і фактори розвитку бізнесу в інших регіонах – відкриття складських приміщень. Відповідно, потрібен розвиток програми просування по службі працівників, які найбільше вкладаються у робочі процеси і хочуть зростати по кар'єрних сходинках.

- Визнання і схвалення результатів роботи. Як і за методом Маслоу, характерним для підприємства є розробка щомісячного анкетування працівників з визначенням недоліків в роботі підприємства та пропозицій в покращенні внутрішніх та зовнішніх факторів. Оцінка результатів анкетування, кращим ідеям – мотиваційні подарунки. Також, за визначенням тримісячного рейтингу працівників – подарункові сертифікати.

- Високий ступінь відповідальності. В даній категорії, особливо відмітити ступінь відповідальності керівників усіх підрозділів з відповідними повноваженнями. Також, розробка посадових інструкцій з розумінням працівниками, що вони повинні робити для досягнення успішних результатів. Чим вища відповідальність, тим кращий мотиваційний пакет у вигляді бонусів, премій тощо.

- Можливість творчого та професійного зростання. У даному питанні підприємство повинно зосередитися на створенні комфортних умов для працівників у хвилини технічних чи обідніх перерв, для цього створити відповідні місця для відпочинку: спортивні приміщення, місце для обідніх перерв, приміщення для відпочинку (наприклад, книгарня з періодикою чи новітньою літературою, або комфортне приміщення для загального

спілкування). Дані заходи залежать від схильності колективу до певної творчості чи професійного зростання.

Теорія очікувань Врума базується на припущенні, що люди прагнуть максимізувати задоволення та мінімізувати дискомфорт. Тобто, люди діятимуть так, аби отримати оптимальний результат чи винагороду. Ця теорія виходить з того, що чим важливіший для працівника результат, тим більше він буде мотивований його досягти. Чим більше зусиль він вкладає в досягнення успіху, тим більша впевненість у отриманні винагороди, яка його задовольнить [21].

Для встановлення зв'язку між мотивацією та очікуванням, використовуються три змінні: очікування, інструментальність та цінність. Ці головні ланки, які характеризують мотивацію співробітника. Якщо, якась з цих ланок слабка – призводить до зниження мотивації, або її відсутності.

Формула мотиваційної сили (МС) виглядає наступним чином:

$$МС = О \text{ (очікування)} * I \text{ (інструментальність)} * Ц \text{ (цінність)}, \quad (3.1)$$

Характерною особливістю є їх оцінка: (-1) – уникання результату, або винагороди, тобто пасивність працівника до результату роботи; (0) – байдужість до результату, або винагороди, що свідчить про виконання роботи працівником, але без ентузіазму до результату чи винагороди; (1) – бажання результату, або винагороди, що свідчить про ефективність виконання поставленої роботи і орієнтація на отримання кращих результатів (винагороди).

Враховуючи дані оцінки, якщо змінні показники будуть рівними нулю, або (-1), то дані заходи мотивації не працюють, відповідно потрібно опрацювати окремі причини і покращувати взаємозв'язок підприємства з працівниками. Опрацюємо функціональні дії кожної зі змінних:

- Очікування. Кожен з працівників, виконуючи поставлені перед ним завдання, очікує на вихідний результат – заохочення, премії, бонуси чи просто

похвала. Очікуючи ефективний результат і отримуючи його, працівник мотивований в подальшій роботі і старатиметься на наступних етапах бути кращим. Негативним наслідком є повне ігнорування результатів роботи працівником, що призводить до негативного ставлення працівником до роботи і погіршення самої діяльності підприємства.

- Інструментарій. У даному випадку, для мотиваційних заходів ставляться відповідні цілі, які працівник може виконати. Створюючи реальні завдання, за які працівник зможе отримати мотиваційний бонус, стимулюють працівника в майбутніх періодах до кращих результатів (наприклад, підприємство в певній складовій торгівлі виконує план в 100 тис. грн., але досягти 120 тис. грн. важко; для досягнення результату потрібно поставити план реалізації в 105 тис. грн. з стимулом отримання 10% премії від перевищення плану; таким чином вже за 2-3 місяці вийти на планові показники в 120 тис. грн.). Негативним наслідком є: ставлення за мету швидкого зростання без розуміння потреб ринку та можливостей працівників; покладення обов'язків на працівників, які не відповідають посаді чи можливостей та інші фактори. В цілому, інструменти для виконання працівниками своїх обов'язків повинні бути реальними і відповідати мотиваційним заходам.

- Цінність. Особливою перевагою даного фактору є відповідальність підприємства перед працівником в цінності мотиваційних заходів, тобто розроблені заходи для покращення умов праці працівника повинні виконуватися повністю, що дозволяє працівнику отримувати певні емоційні радощі від задоволення його потреб підприємством.

Узагальнюючи, проаналізувавши методи мотивації, можемо виділити наступні фактори потреб працівників:

1. Фізіологічні потреби. Адекватний рівень оплати праці, що дозволяє покрити базові потреби; комфортні умови роботи; наявність перерв, можливість підтримки фізичного здоров'я (спортзали, медичне страхування).

2. Потреби у безпеці та стабільності. Гарантоване працевлаштування, відсутність страху перед звільненням; чіткі правила кар'єрного розвитку та справедлива кадрова політика; надійна система соціального забезпечення.

3. Соціальні потреби (відчуття приналежності до колективу). Дружня атмосфера в колективі, підтримка колег та керівництва; командна робота та залученість до корпоративної культури; соціальні заходи (проведення колективних заходів, неформальні зустрічі).

4. Потреби у визнанні та повазі. Чесне оцінювання досягнень, похвала за хорошу роботу; конкурентоспроможна система преміювання та бонусів; можливості кар'єрного зростання та професійного розвитку.

5. Потреби у самореалізації. Можливість навчання, розвитку навичок, отримання нових знань; виконання цікавих та значущих завдань, що сприяють особистісному зростанню; гнучкий графік роботи, що дозволяє поєднувати кар'єру та особисте життя.

Оцінка потреб працівників є ключовим елементом ефективного управління персоналом, оскільки дозволяє розробляти індивідуальні стратегії стимулювання та створювати комфортні умови для продуктивної роботи.

### 3.2. Розробка та впровадження мотиваційної системи на ТОВ «Гріко Груп»

Провівши аналіз методів мотивація за Маслоу, Герберга та Врума, а також анкетування вивчення організаційної культури за методикою Кіма Камерона можемо виділити наступні етапи розвитку мотиваційної системи на підприємстві:

1. Забезпечення фізіологічних потреб. Для ефективної мотивації персоналу основою фізіологічних потреб є отримання відповідного окладу, який би забезпечував відповідний рівень життя. В даному випадку, особливу увагу потрібно приділити до фіксування норм робочого часу та стимулювання

працівників через додаткові фактори оплати праці (робота понаднормово, виходи на роботи у вихідний день).

Фіксування робочого часу проводити згідно законодавства України, відповідно до 5-ти денного робочого тижня та 8-ми годинного робочого дня (з обідньою перервою 30 хвилин та 3 технічних перерв по 10 хвилин, тобто 1 година, яка не оплачується). В цілому, робочий день на підприємстві зафіксувати з 8.00 до 17.00 в будні дні, з 9.00 до 17.00 у суботу, неділя вихідний. В роздрібній мережу магазинів: будні дні з 8.00 до 19.00, в суботу з 8.00 до 17.00, неділя вихідний. Визначення робочих днів гарантує працівникам, що вони отримуватимуть фіксований оклад за встановлену законом норму годин на місяць.

Оплата праці за понаднормові робочі години та виходи у додатковий день тижня забезпечити додатковими винагородами, тобто, якщо по необхідності, працівнику потрібно залишитись на роботі понаднормово (розвантаження продукції в пізній час, завантаження продукції покупцю, опрацювання термінових замовлень, тобто тих випадків, які виникають не з причини поганої роботи працівника протягом дня, а по необхідності) за кожну додаткову годину визначити додаткову оплату в розмірі 100% від погодинної заробітної плати, наприклад: при окладі в 10000 гривень, при нормі годин в 176 годин на місяць, погодинна оплата складе 56,81 гривень – при затвердженні додаткової оплати праці в розмірі 100%, оплата за кожну годину складе 113,63 гривень.

В іншому випадку, коли працівнику потрібно вийти в додатковий день тижня – визначити суму додаткової виплати в розмірі 200% від погодинної заробітної плати (додатково до нормованої), тобто в розмірі 113,63 гривень додаткових виплат, тобто працівник отримуватиме за кожну годину – 170,44 гривень.

Дані додаткові виплати стимулюватимуть працівників до розуміння, що їхню працю цінують, і відповідно, підприємство забезпечить гідну оплату праці.

2. Потреби у безпеці та стабільності. Особливість у даній системі мотивації – убезпечення працівника від зовнішніх факторів (хвороба, майбутні непередбачувані витрати тощо). Головним елементом у даній мотивації – створення для кожного працівника індивідуального договору на роботу, або підписання контракту, в якому включити наступні пункти:

- посада працівника, з описом можливості кар'єрного зростання в залежності до розвитку підприємства;

- фіксований оклад на період підписання контракту з його змінами в залежності від ситуації в країні (зростання інфляції), або покращення фінансової ситуації на підприємстві (зростання прибутків, розвиток підприємства) та опис додаткових доплат при понаднормових робочих годин чи днів;

- відповідальність та обов'язки, згідно посади, яку займатиме працівник;

- відповідальність та обов'язки підприємства перед працівником;

- додаткові програми бонусів та премій, відповідно до посади та корпоративних стандартів;

- як стимулюючий елемент, створити систему накопичення (наприклад, працівнику вистачає окладу і він хоче накопичувати додаткові бонуси (премії) на дорогу покупку) як систему рефінансування для розвитку підприємства. Створити окремий фонд з забезпеченням певного додаткового відсотку з боку підприємства на накопичувальні кошти від працівника. Особливу увагу приділити забезпеченню повернення даних коштів працівнику в будь-який момент (при звільненні, при зверненні працівника з обґрунтуванням відповідних потреб).

Опис відповідальності та забезпечення підприємством дає змогу працівнику розуміти, що він отримуватиме і перспективи в майбутніх періодах, при виконанні своїх обов'язків.

3. Соціальні потреби. Працівники підприємства – різні люди, у кожного з яких є свої цікавості у житті (спорт, книги, кіно тощо), тому головним

чинником задоволення потреб працівників, це розуміння кожного і створення умов для єдиної соціальної культури. Головним завданням у даній системі мотивації для підприємства є визначення загальної соціальної культури усіх працівників, тому щомісячно є потреба в проведенні невеликого соціального опитування для визначення структури працівників і їх потреб. Дане опитування потрібно для того, щоб керівники підприємства розуміли соціальні потреби своїх працівників. Приклад опитування зведемо до табл.3.2.

Таблиця 3.2

**Анкета для оцінки соціальних потреб працівників (проводиться анонімно)**

Питання	Підкреслити варіант відповіді
1. Стаж роботи у компанії	Менше 1 року. 1-3 роки. 3-5 років. Більше 5 років
2. Як Ви оцінюєте рівень дружності та підтримки у колективі?	Дуже високий. Високий. Середній. Низький. Відсутній
3. Чи відчуваєте ви себе частиною команди?	Так, завжди. Частково. Рідко. Ні
4. Наскільки важливим для вас є спілкування з колегами під час робочого процесу?	Дуже важливо. Важливо. Байдуже. Немає значення
5. Як часто ви берете участь у неформальному спілкуванні з колегами?	Регулярно (щодня). Час від часу. Рідко. Ніколи
6. Чи достатньо в компанії заходів для зміцнення командного духу?	Так, достатньо. Так, хочеться більше. Мало. Немає
7. Які соціальні заходи були б вам цікаві? (можна обрати кілька варіантів)	Корпоративні вечірки. Тимбілдінг. Спортивні заходи. Спільні ланчі, кава-брейки. Освітні заходи. Інші _____
8. Чи хотіли б ви мати більше неформального спілкування з колегами?	Так. Нейтрально. Ні
9. Які соціальні пільги для вас найбільш важливі?	Гнучкий графік роботи. Компенсація витрат на навчання Оплачувані спортивні заходи. Інше _____

10. Чи відчуваєте ви підтримку від керівництва щодо вашого добробуту?	Так, завжди. Іноді. Рідко. Взагалі ні.
<p style="text-align: center;">Що б ви хотіли покращити у соціальному середовищі компанії?</p> <p style="text-align: center;">_____</p> <p style="text-align: center;">_____</p> <p style="text-align: center;">_____</p>	

Проводячи щомісячне опитування серед працівників і аналізуючи загальний результат, керівництво повинно зрозуміти проблеми, якщо вони є і створювати заходи для покращення соціального становища працівників. В залежності від потреб, є потреба в створення внутрішнього та зовнішнього соціального середовища. До внутрішнього можемо віднести: спортивні приміщення для працівників, книгарня, приміщення для спілкування, приміщення для технічних перерв та обіднього перепочинку. До зовнішнього середовища – організація спортивних заходів, неформальних зустрічей тощо.

4. Потреби у визнанні та повазі. Характеризується мотиваційними заходами в додатковому матеріальному забезпеченні: система преміювання працівників та квартальні бонуси у вигляді сертифікатів. Розглянемо окремо кожен з елементів.

Система преміювання працівників. В даному випадку враховувати той факт, що деякі працівники займаються реалізацією продукції, а деякі виконавці (складські працівники, прибиральниці, бухгалтерія та інший персонал).

Для першої категорії найефективніший стимул – преміювання виконання поставлених планів, при чому основне завдання, це ставити реальні завдання для виконання. Особливість, чим більше виконується план, тим більше преміювання, але в той же час враховувати сезонність і відповідальність до виконання планів. Наприклад, якщо у працівника поставлений план в 1 млн. грн. і він виконує його на 30%, тобто 1,3 млн. грн. на наступний місяць встановлюється план вдвічі менший від виконання, тобто

на 15% - план наступного місяця 1,15 млн. грн.; якщо працівник не виконує план в даному місяці, такий самий план зберігається на наступний.

Загальну систему преміювання встановити в наступній послідовності: при виконанні плану до 5% - премія в сумі 10% від перевиконання плану (з 1 млн. грн. в даному випадку перевиконання складе від 1 грн. до 50000 грн., тобто премія складе від 0,1 грн. до 5000 грн.); при виконанні плану від 5% до 15% - премія в сумі 15% від перевиконання плану (перевиконання складе від 50000 грн. до 150000 грн., тобто премія складе від 7500 грн. до 22500 грн.); при виконанні плану більше 15% - премія 20% від перевиконання плану (перевиконання складе від 150000 грн., тобто премія від 30000 грн.). Дані заходи впроваджувати у роздрібних магазинах та на основному складі.

Для другої категорії – преміювання за виконання поставлених, згідно обов'язків, завдань. Оцінку роботи проводити у відповідності до робочого місця і відповідальним за оцінювання має бути безпосередній керівник. До ефективних оцінок є вчасність приходу на роботу, чистота на робочому місці, виконання обов'язків найкращим чином, постійні відгуки на потреби у робочих процесах тощо. Систему премій встановити у розмірі від 0% до 200% окладу працівника і проводити згідно рейтингової системи, при чому якщо керівники підрозділів оцінюють своїх працівників, то керівництво підприємства оцінює керівників підрозділів.

Для оцінювання працівників потрібно поставити відповідального працівника, якому щодня керівники підрозділів та керівництво будуть передавати інформацію по оцінці. І в кінці місяця, даний працівник, надає на узгодження результати оцінки протягом місяця керівникам підрозділів та керівництву. Враховуючи, що основний склад працівників складає 19 працівників, а робітників не пов'язаних з торгівлею – 11 працівників, то дана звітність не займе багато часу.

Особливість оцінки: відповідальність працівника – 1 бал; підтримка чистоти на робочому місці – 1 бал; виконання своїх обов'язків – 1 бал; пунктуальність (знаходження на робочому місці без запізнь) – 1 бал;

ініціатива (постійна робоча атмосфера) – 1 бал. Тобто, мінімальний бал 0, максимальний 5 балів. За загальною сумою балів протягом місяця формується рейтинг працівників по відділам, згідно накопичених балів (при 22 робочих днях, мінімальний 0 балів, максимальний 110 балів), і відповідно премії працівників за наступною шкалою: 0-10 балів, премія 0%; 11-30 балів, премія 20%; 31-50 балів, премія 50%; 51-70 балів, премія 100%; 71-100 балів, премія 150%; 101-110 балів, премія 200%.

Розуміючи, що при виконанні 5 пунктів основних завдань рейтингу працівник отримуватиме достатні преміальні кошти, мотиваційні заходи доволі надійно будуть працювати для покращення робочої атмосфери та розвитку підприємства.

Окремо виділимо щоквартальні бонуси. До премій, підприємство може ефективно запровадити систему мотивації для отримання сертифікатів на покупки продукції чи розваги. Основним елементом мотивації – рейтинг працівників підприємства (можемо використати систему, яку розробили для робітників підприємства за 5-ти бальною шкалою), з щоквартальними бонусами у вигляді сертифікатів. Враховуючи, що усіх працівників 19, виділеним фондом для бонусів може бути 113 тис. грн., з розподілом згідно рейтингу: 1 місце – 30000 грн., 2 місце – 20000 грн., 3 місце – 10000 грн., 4-10 місця – по 5000 грн. (загалом 35000 грн.), 11-19 місця – по 2000 грн. (18000 грн.). Формуванням рейтингу може займатись керівник підприємства, який зацікавлений в якості роботи колективу і відповідного баченні найкращих і найгірших працівників (роблячи аналіз про власний колектив і проводячи заходи для виявлення проблем).

5. Потреби самореалізації. Особливість визначення мотиваційних заходів в потребах самореалізації працівників – розробка щомісячних анкет для визначення проблем на підприємстві та пропозицій покращення, які будуть оцінюватися працівниками. Анкета формується таким чином, щоб виділити проблеми на підприємстві, якщо вони є, а також, пропозиції щодо

покращення. До того ж, працівник проходить анкетування з записом свого прізвища, ініціалів та зайнятої посади. Анкету відобразимо у табл.3.3.

Таблиця 3.3

**Анкета визначення проблем на підприємстві та пропозицій щодо покращення**

Прізвище, ініціали	_____
Посада:	_____

Продовження табл.3.3

Питання	Підкреслити варіант відповіді
1. Які з наведених проблем ви вважаєте найбільш актуальними у вашій роботі? (можна обрати кілька варіантів)	Високе навантаження та брак часу. Недостатня зарплата. Брак можливостей кар'єрного зростання. Усе добре. Недостатня мотивація. Відсутність чітких завдань. Інше _____
2. Як ви оцінюєте рівень комунікації між співробітниками та керівництвом?	Дуже ефективний. Задовільний. Середній. Поганий. Відсутній
3. Чи стикаєтесь ви з конфліктними ситуаціями на роботі?	Ні. Рідко. Часто. Ніколи
4. Як ви оцінюєте рівень вашої заробітної плати у порівнянні з обсягом виконуваної роботи?	Відповідає моїм очікуванням. Частково відповідає. Не відповідає. Інше _____
5. Як ви оцінюєте рівень своєї мотивації на роботі?	Високий. Середній. Низький. Інше _____
6. Що, на вашу думку, потрібно покращити у компанії для підвищення ефективності роботи?	_____ _____ _____
7. Чи є у вас конкретні пропозиції щодо покращення роботи підприємства?	_____ _____ _____

Особливість анкетування – пошук найкращих варіантів пропозицій по покращенні роботи підприємства. Таким чином, з усіх опитаних (опитування проводити за бажанням) обираються 5 працівників з найкращими ідеями та

розумінням проблем підприємства. Для їх самоствердження виділити 10000 грн. бонусами у вигляді сертифікатів (5 штук по 2000 грн.), щоб задовільнити потреби самореалізації.

Різні методики мотивації дають змогу підприємству отримати відповідний результат від роботи працівника. В цілому, головний пріоритет ставиться на покращенні продуктивності праці, відповідно зведемо мотиваційні системи та ефект від впровадження до табл.3.4.

Таблиця 3.4

### Мотиваційні системи та ефект від впровадження на підприємстві

Мотиваційні системи	Ефект від впровадження
1. Забезпечення фізіологічних потреб	Працівники будуть забезпечені фіксованим окладом відповідно до встановленої нормо-годин на місяць, який відповідно буде гарантованим, що дасть змогу убезпечити працівників. Додаткове стимулювання (оплата праці понаднормово) дасть змогу гарантувати працівника, що їх час цінується. Працівники будуть зацікавлені в додатковій оплаті, що збільшить лояльність та доброзичливість в колективі
2. Потреби у безпеці та стабільності	Створить систему безпеки та перспективи для працівників. Дозволить збільшити віддачу до робочих процесів. Працівник буде зацікавлений в ефективному виконанні своїх обов'язків
3. Соціальні потреби	Проведенні анкетування і втілення недоліків в соціальних потребах в реалії, дозволить мати лояльних працівників, які розуміють, що підприємство їх чує. Таким чином зросте продуктивність праці, колективна симпатія та розуміння працівників, що про них піклуються
4. Потреби у визнанні та повазі	Матеріальне забезпечення працівників, як найефективніший спосіб отримувати додатковий заробіток збільшує продуктивність праці, що й збільшує результат діяльності підприємства
5. Потреби самореалізації	Запроваджуючи заходи анкетування, підприємство дає змогу працівнику бути потрібним і відігравати суттєву роль у діяльності підприємства

Опрацюємо економічний ефект від впровадження кожної мотиваційної системи та зведемо результати витрат і економічного ефекту до табл.3.5.

#### 1. Забезпечення фізіологічних потреб.

Використовуючи дані табл.2.3, дані заходи використовуватиметься для робітників (5 працівників) та спеціалістів (9 працівників), так як дані працівники є основою підприємства для досягнення результатів. Визначимо

норму-годин кожного працівника за рік, тобто врахуємо 40-годинний робочий тиждень, без врахування святкових днів – 2096 годин на 2024 рік [22].

Основні причини затримки працівників на роботі: розвантаження-навантаження продукції (для робітників), обслуговування клієнтів (для спеціалістів). Основні причини виходу на роботу працівника в вихідний день – хвороба, або відпустка іншого працівника. Тобто, загалом з затримкою працівників на роботі ситуація може виникати щодня (в робочі дні) з урахуванням затримки на 1 годину і не більше двох працівників з відділів (2 робітників та 2 спеціалістів), тобто 4 години додаткових виплат в день. З врахуванням виходів у вихідний день – працівник, який замінює іншого працівника отримає лише додаткову виплату без зміни загального робочого фонду підприємства (такі випадки можуть бути один раз на місяць по кожному відділу), тобто 2 робочих дні на місяць, або 16 годин.

Проведемо розрахунки додаткових витрат підприємства на заробітну плату працівників з забезпеченням фізіологічних потреб:

1.1. Визначимо загальний річний фонд робочого часу (на 2024 рік):

$$2096 * 14 = 29344 \text{ години}$$

1.2. Додаткові години фонду робочого часу та витрати на додаткову оплату праці при затримках працівників:

- оплата праці:  $4 * 21 * 12 * 56,81 \text{ грн.} = 57264,48 \text{ грн.} / \text{рік}$

- відрахування на соціальні заходи (22%) = 12598,19 грн. / рік

1.3. Додаткові робочі дні у вихідний:

- оплата праці:  $16 * 12 * 113,63 \text{ грн.} = 21816,96 \text{ грн.} / \text{рік}$

- відрахування на соціальні заходи (22%) = 4799,73 грн. / рік

1.4. Загальні річні витрати для підприємства від впровадження додаткових виплат:

- оплата праці:  $57264,48 + 21816,96 = 79081,44 \text{ грн.}$

- відрахування на соціальні заходи: 17397,92 грн.

- загальні витрати: 96479,36 грн.

Визначимо ефект від впровадження з врахуванням додаткового робочого часу:

1. Визначимо середньо годинну реалізації продукції (за 2023 рік), при нормі годин – 2080 годин на рік [25] та використавши дані табл.2.1.

$$170514 / 20 * 14 = 5,86 \text{ тис. грн. / год.}$$

2. Загальний ефект від впровадження доплат за додатковий час роботи:

$$4 * 21 * 12 * 5,86 = 5906,88 \text{ тис. грн. / рік}$$

3. Ефект від впровадження доплат з урахуванням затримки лише 4 працівників:

$$5906,88 * 4 / 17 = 1389,85 \text{ тис. грн.}$$

Тобто, узагальнюючи, підприємство при забезпеченні фізіологічних потреб витрачатиме щорічно 96,5 тис. грн. на рік, натомість ефект від впровадження може досягти 1389,85 тис. грн. На кожен додаткову гривню доплат припадатиме  $(1389,85 / 96,5)$  14,4 тис. грн. додаткової реалізації продукції.

2. Потреби у безпеці та стабільності.

Забезпечуючи працівників робочими договорами, тим самим підприємство бере на себе захист та безпеку працівників від зовнішніх факторів. Ефект від впровадження даної мотиваційної системи – лояльні та сповненні турботи працівники, які будуть виконувати поставлені на них обов'язки в повній мірі і забезпечувати результат діяльності підприємства.

Щасливий працівник – зростання кількості покупців, тобто колективні відносини будуть переноситися на покупців, що в свою чергу дозволить збільшити результати діяльності підприємства на 10% (в порівнянні з 2023 роком), або на додаткових 17 млн. грн.

3. Соціальні потреби.

Витратна частина підприємства для задоволення потреб працівників, яка втілиться в ефективність діяльності підприємства через пункт 2 (потреби у безпеці та стабільності) залежить від анкетування працівників щодо необхідності покращення соціальних потреб на підприємстві. В цілому,

підприємству потрібно виділяти 20000 грн. на відповідні заходи, що в річному бюджеті витрат складе:  $12 * 20 = 240$  тис. грн.

#### 4. Потреби у визнанні та повазі.

Основою для забезпечення ефективного результату є впровадження мотиваційних заходів, таких як преміювання працівників та квартальні бонуси для усіх працюючих. Загальний результат ефекту розглянуто в пункті 2, тобто додаткове зростання реалізації продукції на 17 млн. грн. Опрацюємо витратну частину щодо впровадження мотиваційної системи:

4.1. Премії для спеціалістів (9 працівників) за виконання плану. Враховуючи, що планується виконання плану на рівні 10%, відповідно премія для працівників складе 15% від перевиконання.

- Визначимо результати щомісячної реалізації продукції на одного спеціаліста в 2023 році, з врахуванням що 65% - оборот основної компанії з центральним складом, 35% - оборот роздрібних магазинів, тоді:

$$170514 * 65\% / 12 \text{ міс.} / 9 \text{ працівників} = 1026,24 \text{ тис. грн.}$$

- Обчислимо виконання плану в 10% спеціалістом:

$$1026,24 * 110\% = 1128,86 \text{ тис. грн.}$$

- Розрахуємо щомісячну премію та відрахування у соціальні на одного спеціаліста:

$$\text{Щомісячна премія: } (1128,86 - 1026,24) * 15\% = 15393 \text{ гривні}$$

$$\text{Відрахування (22\%): } 3386 \text{ гривень}$$

- Розрахуємо щорічні витрати на усіх працівників:

$$(15393 + 3386) * 12 \text{ міс.} * 9 \text{ працівників} = 2028,13 \text{ тис. грн.}$$

4.2. Премія для інших працівників. З урахуванням, що система оцінки преміювання складається з 0% до 200%, візьмемо середню премію в 100% від окладу працівників – 10000 грн., тобто середня премія для одного працівника складе 10000 грн., враховуючи що у нас 8 працівників не пов'язаних з реалізацією продукції, то загальний щомісячний фонд премії складе 80000 грн., додаткові відрахування в соціальні фонди – 17600 гривень, тобто річний фонд додаткових премій складе:  $97600 * 12 = 1171,2$  тис. грн.

4.3. Квартальні бонуси для усіх працівників. Враховуючи, що квартальні бонуси прописані загальною сумою в 113 тис. грн. один раз в квартал, то річні витрати складуть  $113 \text{ тис. грн.} * 4 = 452 \text{ тис. грн.}$

4.4. Визначимо загальні витрати підприємства для досягнення зростання реалізації продукції на 17 млн. грн. на рік:

$$2028,13 + 1171,2 + 452 = 3651,33 \text{ тис. грн.}$$

5. Потреби самореалізації. Загальний фонд додаткових виплат щомісяця складе 10 тис. грн., що в еквіваленті одного року – 120 тис. грн.

Проведені розрахунки мотиваційних заходів зведемо до табл.3.5.

Таблиця 3.5

### Розрахунки витрат від впровадження мотиваційних заходів

Мотиваційні системи	Розрахункова складова	Витратна частина від впровадження за рік, тис. грн.
1. Забезпечення фізіологічних потреб	Враховуючи середній щоденний переробіток 4 години (4 працівника по 1 годині) та середній годинній оплаті праці 56,81 грн. витрати складуть: $4 \text{ год.} * 21 \text{ день} * 12 \text{ міс.} * 56,81 \text{ грн.} = 57,3 \text{ тис. грн.}$	96,5
	Враховуючи 2 дні додаткових виходів на роботу протягом місяця та додаткову виплату в розмірі 113,63 грн. за годину витрати складуть: $8 \text{ год.} * 2 \text{ дні} * 12 \text{ міс.} * 113,63 \text{ грн.} = 21,8 \text{ тис. грн.}$	
	Відрахування на соціальні заходи (22%), тобто загальні виплати складуть: $(57,3+21,8) * 0,22 = 17,4 \text{ тис. грн.}$	
2. Потреби у безпеці та стабільності	Колективні договори для забезпечення працівників	-
3. Соціальні потреби	Бюджет витрат в місяць 20 тис. грн.	240
4.1. Потреби у визнанні та повазі (спеціалісти)	Премії від виконання плану: план реалізації 1026,24 тис. грн., виконання плану на 10% - 1128,86 тис. грн., премія 15% - $(1128,86-1026,24)*0,15 = 15,4 \text{ тис. грн.}$ , ЄСВ (22%) = 3,4 тис. грн. Загальні витрати: $(15,4+3,4)*12\text{міс.}*9\text{прац.} = 2028 \text{ тис. грн.}$	3651
4.2. Потреби у визнанні та повазі (робітники)	Премії робітникам: кількість 8 працівників, середня премія – 10 тис. грн., Загальний фонд премій: 80 тис. грн.	

	ЄСВ (22%) – 17,6 тис. грн. Загальні річні витрати: $(80+17,6)*12=1171$ тис. грн.	
4.3. Потреби у визнанні та повазі (квартальні бонуси)	Фонд квартальних бонусів – 113 тис. грн., річний фонд бонусів: $113*4=452$ тис. грн.	
5. Потреби самореалізації	Щомісячний фонд додаткових виплат – 10 тис. грн.	120
Загальний результат:		4107,5

Зведемо усі розраховані показники до табл.3.6 з визначенням витрат та економічного ефекту від впровадження мотиваційних заходів.

Таблиця 3.6

### Витрати та економічний ефект від впровадження мотиваційних заходів

Мотиваційні системи	Витратна частина від впровадження	Ефект від впровадження
1. Забезпечення фізіологічних потреб	Загальні витрати: 96,5 тис. грн., з них додаткова оплата праці (79,1 тис. грн.), відрахування (17,4 тис. грн.)	Зростання річної реалізації продукції на 1390 тис. грн.
2. Потреби у безпеці та стабільності	Організована документально безпека та захищеність працівників на підприємстві	Зростання реалізації на 10% від показника 2023 року, тобто на 17000 тис. грн.
3. Соціальні потреби	Загальні витрати підприємства 240 тис. грн. на рік (з урахуванням щомісячного виділення 20 тис. грн. на впровадження соціальних потреб працівникам)	
4. Потреби у визнанні та повазі	Матеріальне заохочення: - премії спеціалістам, загалом 2028 тис. грн. на рік; - премії іншим працівникам, загалом 1171,2 тис. грн. на рік; - квартальні бонуси усім працівникам: 452 тис. грн. на рік	
5. Потреби самореалізації	Загальні витрати на рік: 120 тис. грн. (з урахуванням щомісячних витрат по 10 тис. грн.)	
Загальний результат:	4107,5 тис. грн.	
Ефект від впровадження		14282,5 тис. грн.

Узагальнюючи, аналізуючи різні методики мотивації персоналу можна знайти найоптимальніший варіант для задоволення потреб працівників і забезпечити ефективну роботу підприємства. В цілому, підприємство від впровадження мотиваційних заходів отримає 14282,5 тис. грн. ефективного зростання в майбутньому періоді, але без врахування зростання собівартості реалізованої продукції. Врахуємо, що собівартість від реалізованої продукції зросте на 10%, як і чистий дохід від реалізації (з урахуванням введенні нових мотиваційних заходів), тоді зростання складе 14127,7 тис. грн. (табл.2.1), обчислимо отриманий чистий прибуток підприємства з урахуванням, що інші доходи і витрати не впливатимуть на результат. Розрахункові показники зведемо до табл.3.7.

Таблиця 3.7

**Результат діяльності підприємства після впровадження мотиваційних заходів**

Показники	Результат від впровадження
1. Зростання собівартості реалізованої продукції (10%) після впровадження заходів, тис. грн.	14127,7
2. Витрати на впровадження мотиваційних заходів (враховані в собівартості реалізованої продукції), тис. грн.	4107,5
3. Дохід від реалізації продукції (плановий показник) після впровадження заходів, тис. грн.	18390,0
4. Прибуток до оподаткування, тис. грн. (п.3-п.1)	4262,3
5. Податок на прибуток, тис. грн. (п.4*0,18)	767,2
6. Чистий прибуток після оподаткування, тис. грн. (п.4-п.5)	3495,1

Узагальнюючи, підприємство при запровадженні мотиваційних заходів витратить протягом року 4107,5 тис. грн., при чому збільшить чистий дохід від реалізації продукції на 18390 тис. грн.

З врахуванням зростання собівартості від реалізованої продукції (з врахуванням витрат на мотиваційні заходи), підприємство отримає прибуток

до оподаткування в розмірі 4262,3 тис. грн., або після оподаткування – зростання чистого прибутку складе додаткових 3495,1 тис. грн. на рік.

### Висновок до третього розділу

Оцінка потреб працівників є ключовим інструментом для підвищення їхньої мотивації та ефективності. Вона дозволяє виявити фактори, які впливають на продуктивність, задоволеність роботою та лояльність співробітників.

Основні потреби працівників можна поділити на п'ять основних груп: фізіологічні (достатній рівень оплати праці, комфортні умови роботи); безпекові (стабільність роботи, соціальний захист, зрозумілі правила кар'єрного розвитку); соціальні (підтримка колег, командна робота, корпоративна культура); потреби у визнанні (справедлива оцінка роботи, премії, заохочення); самореалізація (можливості кар'єрного зростання, навчання, професійний розвиток).

На основі оцінки потреб працівників можна розробити ефективні механізми стимулювання, зокрема: фінансове стимулювання (підвищення зарплати, бонуси, премії); нематеріальне заохочення (гнучкий графік, можливості розвитку, корпоративні заходи); покращення робочих умов (оснащення робочих місць, покращення комунікації, підтримка добробуту працівників).

Одним з яскравих елементів використання мотиваційних заходів – проведення розрахунків ефективності їх впровадження. Обраховані результати дадуть змогу підприємству наростити чистий дохід від реалізації на 10% і отримати кінцевий результат – чистий прибуток в розмірі 3495,1 тис. грн. на рік.



## ВИСНОВКИ

Управління персоналом є стратегічним напрямом діяльності підприємства, який спрямований на ефективне використання трудових ресурсів для досягнення корпоративних цілей.

Основні функції управління персоналом включають: планування (визначення потреб у кадрах); набір і відбір персоналу (залучення та адаптація працівників); мотивацію (фінансові та нематеріальні стимули); навчання та розвиток (підвищення кваліфікації персоналу); контроль і оцінку ефективності роботи. Важливими аспектами управління персоналом є мотивація, адаптація та професійний розвиток працівників, що сприяє підвищенню їхньої продуктивності, задоволеності роботою та зменшенню плинності кадрів.

Ефективне управління персоналом забезпечує конкурентоспроможність підприємства завдяки оптимальному розподілу трудових ресурсів, підвищенню рівня професійної підготовки працівників та створенню сприятливого робочого середовища.

Регулярне оцінювання потреб працівників допомагає мінімізувати рівень плинності кадрів, покращити атмосферу в колективі та підвищити продуктивність організації. Таким чином, оцінка потреб співробітників є не просто частиною HR-стратегії, а ключовим фактором стабільного розвитку компанії, що дозволяє створити ефективну, мотивовану та лояльну команду.

Управління персоналом базується на системі методологічних принципів, які забезпечують ефективну організацію трудових ресурсів, оптимізацію робочих процесів та підвищення продуктивності працівників.

Ефективне застосування методологічних принципів управління персоналом сприяє: оптимальному використанню трудового потенціалу підприємства; підвищенню продуктивності праці та рівня задоволеності співробітників; зниженню плинності кадрів та формуванню позитивного іміджу роботодавця; створенню комфортного та мотивуючого робочого середовища. Методологічні принципи управління персоналом потребують

постійної адаптації до сучасних умов ринку, зокрема цифровізації бізнес-процесів, змін у соціальних стандартах та нових підходів до мотивації персоналу.

Управління персоналом є ключовим чинником розвитку підприємницької діяльності, оскільки ефективне використання трудових ресурсів сприяє підвищенню продуктивності, конкурентоспроможності та прибутковості підприємства.

Сучасний підхід до управління персоналом базується на кількох важливих аспектах: стратегічне планування трудових ресурсів, що дозволяє підприємству адаптуватися до змін у бізнес-середовищі; формування ефективної системи мотивації, яка сприяє залученню та утриманню висококваліфікованих кадрів; інвестування в професійний розвиток персоналу, що підвищує рівень кваліфікації працівників і сприяє інноваційному розвитку підприємства; підтримка корпоративної культури, яка формує сприятливий клімат у колективі та зміцнює командний дух.

Проаналізували організаційно-економічну характеристику підприємства ТОВ «Гріко Груп» протягом 2019-2023 років і визначили, що підприємство постійно зростає. Розширюється роздрібна мережа магазинів, збільшується кількість виграних тендерів, проводиться співпраця з забудовниками. Конкурентний ринок хоч і насичений, але підприємство підтримує високі показники і утримує лідируючі позиції на ринку.

Провели аналіз системи управління персоналом ТОВ «Гріко Груп» і визначили основні складові організаційної структури. Розподіл трудових ресурсів по зонам відповідальності дозволяє ефективно працювати усім підрозділам досягаючи високих результатів. Провели анкетування вивчення організаційної культури за методикою Кіма Камерона і визначили, що колектив на сучасному етапі перебуває у більш сімейному оточенні, з перспективою переходу на повне сімейне домінування

Провели оцінку та аналіз продуктивності праці персоналу підприємства і визначили фактори впливу, які найбільше забезпечували продуктивність, і які негативно впливали на розвиток підприємства.

Аналізуючи оцінку потреб працівників для стимулювання в робочих процесах використали методики мотивації згідно піраміди Маслоу, двофакторної теорії Герцберга та теорії очікувань Врума. Згідно даних методів визначили основні складові стимулювання мотиваційних процесів працівників, а саме: фізіологічні потреби; потреби у безпеці; соціальні потреби; потреби у визнанні та повазі та потреб у самореалізації працівників.

Відповідно до методів мотивації розробили необхідні пропозиції для покращення роботи працівників і в цілому підприємства, до яких віднесли:

- розроблений план забезпечення окладу та додаткових надбавок при переробітках в годинах чи днях;

- запропонували підписання з працівниками контрактів для їх убезпечення та створення прав та обов'язків, як працівників, так і підприємства;

- за допомогою проведення анкетування визначити соціальні потреби працівників в соціальній культурі. Опрацьовуючи опитування визначити потреби працівників в створенні додаткових приміщень для проведення технічних та обідніх перерв;

- розробили систему преміювання для усіх категорій працівників. Запропонували щоквартальні бонуси для працівників за оцінкою керівників підрозділів і керівного складу підприємства;

- для визначення потреби у самореалізації, запропонували проведення анкетування для виявлення проблем на підприємстві та впровадження пропозицій працівників для покращення ситуації на підприємстві.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Personnel Management: Definition, Types and Benefits in the Workplace. Indeed. Електронний ресурс. URL: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/personnel-management-types>
2. Управління персоналом. MSG Навчальний посібник з менеджменту. Електронний ресурс. URL: <https://www.managementstudyguide.com/personnel-management.htm>
3. Все, що вам потрібно знати про управління персоналом. AG5 Програмне забезпечення для управління навичками. Електронний ресурс. URL: <https://www.ag5.com/personnel-management/>
4. Данік Гескус. Управління персоналом: визначення та тенденції. Learned. Електронний ресурс. URL: <https://www.learned.io/en/hr-dictionary/personnel-management-the-definition-trends/>
5. Єлецьких С. Я. Теоретичні аспекти управління персоналом на великих промислових підприємствах. ДВНЗ «Донбаська державна машинобудівна академія». Економічний вісник Донбасу. Краматорськ. №3 (65). 2021. С.207
6. Шаповал О.А. Концепція управління персоналом в системі кадрового менеджменту. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Ужгород. №31. 2020. С.147
7. Erica Damsten. Understanding the Evolution of HRM: From Personnel Management to Strategic HR. Omnitas Consulting. Електронний ресурс. URL: <https://www.omnitas.com/understanding-the-evolution-of-hrm-from-personnel-management-to-strategic-hr/>
8. Денисенко М.П. Зарубіжний досвід управління персоналом. Вчені записки університету Крок. Електронний ресурс. URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/185/216>
9. Коваленко А. О. Кадрова політика як ефективний інструмент безпеки орієнтованого управління персоналом організації. Електронне наукове фахове

видання з економічних наук «Modern Economics». URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.V24\(2020\)-12](https://doi.org/10.31521/modecon.V24(2020)-12)

10. Основна інформація ТОВ «Гріко Груп». Clarity Project. Електронний ресурс. URL: <https://clarity-project.info/edr/35221300>

11. Група компаній Grico Group. Офіційний сайт Grico Group. Електронний ресурс. URL: <https://grico.com.ua/pro-nas/>

12. Інформація з Prozorro. ТОВ «Гріко Груп». Clarity Project. Електронний ресурс. URL: <https://clarity-project.info/tenderer/35221300>

13. Що будують та ремонтують: скільки дозволів на будівельні роботи видали у Чернівцях за останні роки. Суспільне Чернівці. Електронний ресурс. URL: <https://suspilne.media/chernivtsi/757659-skilki-dozvoliv-na-budivelni-roboti-vidali-u-chernivcah-za-ostanni-roki/>

14. Будівельні матеріали Чернівців. List. Електронний ресурс. URL: <https://list.in.ua/>

15. Фінансова звітність ТОВ «Гріко Груп». Clarity Project. Електронний ресурс. URL: <https://clarity-project.info/edr/35221300/yearly-finances>

16. Фінансова звітність ТОВ «Атрибуд». Clarity Project. Електронний ресурс. URL: <https://clarity-project.info/edr/38688501/yearly-finances>

17. Фінансова звітність ТОВ «Пікбуд ЛТД». Clarity Project. Електронний ресурс. URL: <https://clarity-project.info/edr/39301887/yearly-finances>

18. Фінансова звітність ТОВ «Євробуд». Clarity Project. Електронний ресурс. URL: <https://clarity-project.info/edr/31471440/yearly-finances>

19. Фінансова звітність ТОВ «Доміно-БМ». Clarity Project. Електронний ресурс. URL: <https://clarity-project.info/edr/37722478/yearly-finances>

20. Карашук Л.М. Організаційна культура. Методичні рекомендації з діагностики організаційної культури. Миколаївський національний аграрний університет. Електронний ресурс. URL: [https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/3751/1/](https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/3751/1/Orhanizatsiina_kultura.pdf)

Orhanizatsiina\_kultura.pdf

21. Теорія ієрархії потреб Маслоу (Піраміда Маслоу). Махум Zosym. Електронний ресурс.URL: <https://www.maxzosim.com/maslows-hierarchy-of-needs/>
22. Норми тривалості робочого часу на 2024 рік. Дебет-Кредит. Електронний ресурс. URL: <https://services.dtkr.ua/catalogues/worktime/143-normi-trivalosti-robocogo-casu-na-2024-rik>
23. Норми тривалості робочого часу на 2023 рік. Дебет-Кредит. Електронний ресурс. URL: <https://services.dtkr.ua/catalogues/worktime/131>
24. Войтко С. В., Мельниченко А. А. Лідерство та антикризовий менеджмент: підручник. Політехніка КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ, 2021. 194 с.
25. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г., Бодарецька О. М., Жежуха В. Й. Мотивування персоналу підприємств: інноваційні технології та реінжинірингові підходи: [монографія]. Галицька видавнича спілка. Львів, 2020. 216 с.
26. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. ФОП Ямчинський О. В. Київ, 2020. 466 с.
27. Хлебнікова Т. М., Темченко О. В., Білінська О. П. Ефективність системи управління персоналом в умовах військових дій. Економіка та суспільство. 2023. №50. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2426>
28. Шпортко Г.Ю. Дослідження елементів сучасної системи управління персоналом: монографія. Формат. Дніпро, 2022. 116 с.
29. Козирева О.В. Організація праці менеджера: навчальний посібник. ФОП Іванченко. Харків, 2019. 203 с.
30. Козенков Д.Є. Стратегічне управління персоналом промислового підприємства: монографія. Поліграфічний центр Формат. Дніпро, 2022. 116с.
31. Жигалкевич Ж.М., Нечитайло М.І. Система мотивації праці персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства.

Електронне наукове фахове видання Ефективна економіка. №12, 2021. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.12.1

32. Кравченко О.А. Організація системи мотивації праці управлінського персоналу на виробничому підприємстві. Електронне наукове фахове видання Ефективна економіка. №8, 2020. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.8.60

33. Прохоровська С.А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. Трансформаційна економіка. №2, 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-8>

34. Якимова Н.С. Напрями формування стратегії управління персоналом підприємства з урахуванням механізмів матеріальної мотивації. Економіка і організація управління. №4 (52), 2023. DOI: 10.31558/2307-2318.2023.4.12

## ДОДАТКИ

Додаток А

### АНКЕТА ДЛЯ ВИВЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ЗА МЕТОДИКОЮ КІМА КАМЕРОНА ТА РОБЕРТА КУІНА

Підприємство: ТОВ «Гріко Груп»

Галузь: Оптова та роздрібна торгівля будівельними матеріалами

Місце розташування: місто Чернівці, вулиця Лейтенанта Олександра  
Маланчука, будинок 36-К

Підприємство діє на ринку: 24 роки

Позиція на ринку: лідер, середній гравець, відстаючий (потрібно  
підкреслити)

Кількість працівників: 23

Характеристики респондента:

а) посада: керівник, спеціаліст, робітник, службовець (потрібно  
підкреслити)

б) стаж роботи в даному колективі: до 3 років; від 3 до 8 років; від 8 до  
13 років; понад 13 років (потрібно підкреслити)

в) вік: до 30 років; від 30 до 40; від 40 до 50; понад 50 (потрібно  
підкреслити)

г) освіта: вища, середня спеціальна, середня, не закінчена середня  
(потрібно підкреслити)

д) стать: жіноча, чоловіча (потрібно підкреслити)

Дата заповнення анкети:

Дякуємо за співробітництво!

## Додаток Б

1. Найважливіші характеристики		Зараз	Бажано
A	Організація унікальна за своїми особливостями. Вона подібна до великої сім'ї. Люди мають багато спільного		
B	Організація дуже динамічна та пройнята підприємництвом. Люди готові жертвувати собою та йти на ризик		
C	Організація орієнтована на результат. Головна турбота – домогтися виконання завдання. Люди орієнтовані на суперництво та досягнення поставленої мети.		
D	Організація жорстко структурована та строго контролюється. Дії людей, як правило, визначаються формальними процедурами (наказами, розпорядженнями, посадовими інструкціями та ін.).		
Всього:		100	100

2. Загальний стиль лідерства в організації		Зараз	Бажано
A	Загальний стиль лідерства в організації являє собою приклад постійного відслідковування виробничого процесу з метою вивчення його динаміки та відповідності організаційним цілям, прагнення допомогти або навчити працівників		
B	Загальний стиль лідерства в організації є прикладом підприємництва, новаторства та схильності до ризику.		
C	Загальний стиль лідерства в організації є прикладом діловитості, агресивності, орієнтації на результати.		
D	Загальний стиль лідерства в організації являє собою приклад координації, чіткої організації або плавного ведення справ в руслі рентабельності.		
Всього:		100	100

3. Управління найманими працівниками		Зараз	Бажано
A	Стиль менеджменту в організації характеризується заохоченням командної роботи, одностайності та участі в прийнятті рішень, загально організаційними заходами.		
B	Стиль менеджменту в організації характеризується заохоченням індивідуального ризику, новаторства, свободи та самобутності		
C	Стиль менеджменту в організації характеризується високою вимогливістю, жорстким прагненням до конкурентоспроможності кожного працівника та заохочення досягнень.		
D	Стиль менеджменту в організації характеризується гарантією зайнятості, вимогою підпорядкування, передбачуваності та стабільності у відносинах.		
Всього:		100	100

4. Пов'язуюча суть організації		Зараз	Бажано
A	Організацію пов'язують воєдино відданість справі та взаємна довіра. Обов'язковість організації знаходиться на високому рівні.		
B	Організацію пов'язують воєдино прихильність до новаторства та вдосконалення. Акцентується необхідність бути на передових позиціях.		
C	Організацію пов'язують воєдино акцент на досягнення мети та виконання завдання. Загальноприйняті теми – агресивність та перемога.		
D	Організацію пов'язують воєдино формальні правила та формальна політика. Важливо підтримувати плавний рух діяльності організації.		
Всього:		100	100

5. Стратегічні цілі		Зараз	Бажано
A	Організація загострює увагу на гуманному розвитку. Наполегливо підтримуються висока довіра, відкритість та співучасть.		
B	Організація акцентує увагу на здобутті нових ресурсів та вирішенні нових проблем. Цінуються апробація нового та пошук можливостей.		
C	Організація акцентує увагу на конкурентних діях та досягненнях. Домінує цільове напруження сил та прагнення до перемоги на ринку.		
D	Організація акцентує увагу на незмінності та стабільності. Рентабельність, контроль и плавність всіх операцій понад усе.		
Всього:		100	100

6. Критерії успіху		Зараз	Бажано
A	Організація визначає успіх на базі розвитку людських ресурсів, командної роботи, захопленості найманих працівників справою та турботою про людей.		
B	Організація визначає успіх на базі володіння унікальною або новітньою продукцією. Це виробничий лідер та новатор.		
C	Організація визначає успіх на базі перемоги на ринку та випередження конкурентів. Ключ до успіху – конкурентне лідерство на ринку.		
D	Організація визначає успіх на базі рентабельності. Успіх визначають надійна поставка, гладкі плани-графіки та низькі виробничі витрати.		
Всього:		100	100

