

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 «Система управління персоналом на підприємстві ТОВ
«Інвестбуд Гарант»».

Виконав: студент 4-го року навчання,
Спеціальності
073 Менеджмент
Шафар Роберт Васильович

Керівник Сидоренко О.В.
Доктор економічних, професор.

Рецензент Романченко Н.В.
Доцент кафедри маркетингу та управління бізнесом.

Кваліфікаційна робота захищена
з оцінкою _____

Секретар ЕК _____

« » _____ 2024 р.

Київ - 2024

№ п/п	Перелік робіт	Термін виконання	Дата ознайомлення наукового керівника	Підпис наукового керівника	Примітки
1.	Вибір теми, затвердження її на засіданні кафедри та закріплення наукового керівника	Жовтень			
2.	Вивчення джерел літератури, матеріалів архівів, періодичних видань, збір та узагальнення фактів, даних	Жовтень Листопад			
3.	Складання плану кваліфікаційної роботи та узгодження з науковим керівником	Грудень			
4.	Написання розділів роботи або постановка експерименту, аналіз отриманих результатів наукового дослідження	Грудень Березень			
5.	Проміжний контроль виконання роботи	Лютий Березень			
6.	Написання кваліфікаційної роботи в цілому, ознайомлення з її першим варіантом наукового керівника	Січень Березень			
	Розділ 1 (постановка проблеми, теоретичні основи, огляд літературних джерел)				
	Розділ 2 (аналітично-дослідницька частина)				
6.	Розділ 3 (проектно-рекомендаційна частина)				
7.	Повне завершення написання кваліфікаційної роботи, оформлення її згідно з вимогами й подання на відгук науковому керівнику	До 10 травня			
8.	Подання на зовнішню рецензію	З 10 травня			
9.	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи	До 20 травня			
10.	Підготовка супроводжувальних документів	До 20 травня			
11.	Публічний захист кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією	Згідно з розкладом роботи ЕК			

Графік узгоджено «__» _____ 20__ р.

Науковий керівник Сидоренко О.В. (ПІБ)

Виконавець кваліфікаційної роботи Шафар Р.В. (ПІБ)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ ТА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ

Освітній ступінь «Бакалавр»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

ОП «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ К.В. Пічик

«__» _____ 202__р.

ЗАВДАННЯ
ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Шафара Роберта Васильовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Система управління персоналом на підприємстві ТОВ «Інвестбуд Гарант» та керівник роботи

Доктор економічних наук, професор, Сидоренко Оксана Василівна.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджені наказом НаУКМА від «__» _____ 2024 р. № _____.

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи « 15 » травня 2024 р.
3. План роботи

Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ.

Розділ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ
«ІНВЕСТИБУД ГАРАНТ».

Розділ 3. АНАЛІЗ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ІНВЕСТИБУД ГАРАНТ»

АНОТАЦІЯ
до кваліфікаційної роботи
на здобуття освітнього ступеня бакалавра

Тема: Система управління персоналом на підприємстві ТОВ «Інвестбуд Гарант»

Автор Шафар Роберт Васильович

Науковий керівник доктор економічних наук, професор, Сидоренко
Оксана Василівна.

Захищена «__» _____ 2024 року

Короткий зміст: *Метою* роботи є дослідження системи управління персоналом на підприємстві ТОВ «Інвестбуд Гарант», а також розробка заходів із вдосконалення управління персоналом. *Предметом* дослідження є система управління персоналом та розробка методів покращення системи управління персоналом для підвищення ефективності роботи підприємства.

В роботі досліджена теоретична інформація стосовно сутності і значення системи управління персоналом на підприємстві, інструментів системи управління та методів оцінки системи управління персоналом. Проведено дослідження техніко-економічних показників підприємства та їх зв'язок із системою управління персоналом. Також, на основі одного з описаних методів оцінки досліджено існуючі інструменти системи управління досліджуваного підприємства. На основі отриманих даних, розроблено пропозиції щодо вдосконалення системи управління і оцінено доцільність впровадження змін.

Робота складається зі вступу, трьох основних розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків, містить 78 сторінок.

(підпис автора)

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	8
1.1 Сутність і значення системи управління персоналом на підприємстві ..	8
1.2 Інструменти системи управління персоналом	14
1.3 Методи оцінки ефективності управління персоналом на підприємстві	24
РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ІНВЕСТБУД ГАРАНТ»	31
2.1 Загальна характеристика підприємства ТОВ «ІНВЕСТБУД ГАРАНТ» ...	31
2.2 Оцінка показників системи управління персоналом ТОВ «ІНВЕСТБУД ГАРАНТ»	41
2.3 Оцінка інструментів управління персоналом ТОВ «ІНВЕСТБУД ГАРАНТ».	47
РОЗДІЛ III. АНАЛІЗ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ІНВЕСТБУД ГАРАНТ»	52
3.1 Пропозиції щодо вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві ТОВ «ІНВЕСТБУД ГАРАНТ»	52
3.2 Методи реалізації запропонованих вдосконалень	54
3.3 Оцінка доцільності запропонованих вдосконалень.....	58
ВИСНОВКИ.....	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	64

ВСТУП

В сучасних умовах економічної нестабільності в Україні ефективно використання трудових ресурсів на підприємствах набуває великого значення. Перед підприємствами часто стоїть завдання зниження штату, скорочення витрат, але при цьому збереження кваліфікованих співробітників, що вимагає вдосконалення систем управління персоналом. Дослідження системи управління персоналом на прикладі вітчизняного підприємства може стати яскравим прикладом виявлення недоліків у системі управління та демонстрації залежності між показниками діяльності компанії та її системою управління персоналом.

Аналіз системи управління персоналом є необхідним, оскільки він дозволяє компаніям знизити ризики, фінансові витрати та час, що впливає на підвищення продуктивності роботи та отримання додаткового прибутку. При цьому правильно побудована система управління персоналом сприяє ефективному керуванню процесами на підприємстві, виключаючи виявлення можливих помилок та загроз у майбутньому.

Також, дослідження системи управління персоналом на підприємстві допомагає визначити оптимальні дії для підприємств в умовах складної економічної ситуації та забезпечить їхню конкурентоспроможність на ринку.

Метою роботи є дослідження системи управління персоналом на підприємстві ТОВ «Інвестбуд Гарант», а також розробка заходів із вдосконалення управління персоналом.

Основними завданнями дослідження є:

- аналіз ефективності показників і інструментів системи управління персоналом на даному підприємстві;
- аналіз фінансово – господарської діяльності даного підприємства;
- розробка заходів вдосконалення системи управління персоналом;

Предметом дослідження є система управління персоналом та розробка методів покращення системи управління персоналом для підвищення ефективності роботи підприємства.

Об'єктом дослідження є компанія ТОВ «Інвестбуд гарант».

Під час написання роботи були використані такі методи дослідження: статистичний аналіз показників діяльності для можливості аналізу виробничих показників та показників ефективності персоналу та підприємства в цілому; графічний підхід для наглядного відображення теоретичних викладень, опитування для глибшого аналізу системи управління персоналом.

Гіпотеза: Запропоновані заходи покращення системи управління персоналом можуть бути застосовані на підприємстві ТОВ «Інвестбуд гарант».

Ключові слова: «ефективність», «ефективність управління», «продуктивність праці», «управління персоналом», «конкурентоспроможність», «система управління персоналом», «організаційна структура», «ефективність персоналу».

РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутність і значення системи управління персоналом на підприємстві

Система управління персоналом на підприємстві відіграє одну з найвагоміших ролей у процесі керування бізнесом. Вона складається з комплексу дій, стратегій, методів, інструментів, підходів, за допомогою яких здійснюється ефективне управління людськими ресурсами з ціллю успішної діяльності підприємства та його удосконалення.

Вітчизняні науковці дають цьому терміну різні значення. Зокрема, Ситник Н.І вважав, що це механізм, за допомогою якого здійснюється забезпечення необхідна кількість працівників які виконують відповідні до їх призначення процеси [12, с. 472]. Линенко А.В описує цей термін як комплексну систему заходів, які сприяють підвищенню професійного рівня, рівню мотивації та стимулюють персонал на максимальну ефективність їх роботи задля збільшення ефективності розвитку підприємства [8, с. 111-116].

Сучасні підприємства розуміють, що для підняття економічних показників, збереження конкурентоспроможності і розвитку потрібно оптимізувати і вибудувати правильну систему розподілу усіх ресурсів: матеріальних, фінансових і, звісно, людських. З трактувань вітчизняних авторів, можна зробити визначення, що система управління персоналом на підприємстві – це перш за все інструмент за допомогою якого досягається розвиток компанії, збільшуються прибутки і покращується її імідж.

Система управління персоналом на підприємстві є складною та різноманітною, включаючи в себе різні функції та компоненти, такі, як: підбір і найм персоналу, його розвиток та навчання, мотивацію та стимулювання, оцінка персоналу та управління персоналом тощо [29]. Однак, найвагомішою функцією цієї системи можна назвати саме "управління персоналом", що

формує його суть. Історично, управління персоналом характеризувалося вираженими ієрархічними рисами: жорстким контролем, високим рівнем влади у виконавчих працівників. Проте, з розвитком сучасних підприємств стало очевидним, що управління людськими ресурсами не обмежується лише поставленням та виконанням завдань. Вміння розвивати і впізнавати особистісні якості працівника, його мотивацію, навички та вміння направляти свої особливості у виконання поставлених завдань відіграють значну роль у процесі управління персоналом і формують його визначення як терміну.

Цілковите розуміння і прийняття такої концепції відображається у тенденції сучасних підприємств відмовлятися від традиційних моделей управління та приймаючи більш гнучкі та людяно-орієнтовані підходи до управління персоналом. Організації все більше віддають перевагу розвитку комунікаційних навичок, сприяють створенню сприятливого робочого середовища та активно впроваджують програми стимулювання та мотивації персоналу. Такий підхід не тільки підвищує ефективність роботи колективу, а й сприяє збереженню талановитих працівників та залученню нових спеціалістів, що є ключовим для успішної діяльності будь-якої організації [1].

Функція управління персоналом покладена на керівників підприємств, їх заступників, а також на працівників відділу кадрів. У малих підприємствах ця функція зазвичай здійснюється керівником чи власником, який особисто контролює процеси управління персоналом. Такий підхід є характерним для компаній з невеликим штатом працівників, де керівництво має можливість безпосередньо взаємодіяти з кожним співробітником.

У великих компаніях зазвичай створюються спеціалізовані відділи управління персоналом, які координують усі аспекти управління персоналом. Ці відділи відповідають за процеси найму нових співробітників, їх адаптацію та інтеграцію в компанію, а також за розвиток і підтримку персоналу. Вони також забезпечують виконання законодавства з питань праці та здійснюють контроль за дотриманням внутрішніх корпоративних правил і процедур. Розподіл функцій між різними рівнями керівництва та створення

спеціалізованих відділів допомагає забезпечити ефективне управління персоналом в компаніях різного розміру та специфіки [4, с. 492].

При розгляді поняття управління персоналом необхідно врахувати різноманітні методи, які описані для керування працівниками в організації. Методи управління персоналом є невід'ємною частиною управління персоналом, оскільки вони спрямовані на координацію дій та керівництво колективами та окремими працівниками з метою досягнення результату.

Першим методом управління персоналом є правовий. Цей метод ґрунтується на регламентації та застосуванні законів та правил організації. Він включає в себе створення статутів, постанов, наказів, правил, угод та інших нормативно-правових актів, які визначають права та обов'язки працівників та керівництва. Шляхом дотримання цих правил реалізується управління персоналом підприємства.

Адміністративний метод базується на мотивації, дисципліні та відчутті відповідальності працівників. Він включає в себе стимулювання працівників до виконання роботи та дотримання встановлених нормативів та правил, визначених компанією та її керівництвом.

Економічний та соціально-психологічний методи використовуються для непрямого впливу на працівників через економічні та соціально-психологічні фактори. Це включає в себе матеріальне заохочення працівників, підвищення їх мотивації та ефективності роботи, а також налагодження стосунків та побудову органічної командної роботи.

Усі ці методи управління персоналом повинні бути органічно поєднані для досягнення ефективного управління та забезпечення успіху організації. Вони доповнюють один одного та сприяють створенню ефективної системи управління персоналом, яка сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства [14, с. 102].

Окрім управління персоналом, система управління персоналом на підприємстві включає в себе функції підбору і найму кадрів, його мотивацію, стимулювання, навчання та розвиток. Перед тим як безпосередньо керувати

персоналом, потрібно визначити, які саме робітники будуть найбільш підходящими для організації, як їх стимулювати, навчати і розвивати їх професійні здібності.

Підбір кадрів – це цілеспрямоване залучення в організацію людей, які володіють професійними здібностями і якостями, які необхідні для довгострокового виконання обов’язків в компанії. Якісний підбір працівників збільшує прибуток компанії, підвищує продуктивність праці та дозволяє підприємству розвиватись швидше. Для залучення нових співробітників використовують два джерела – внутрішнє і зовнішнє. Внутрішнє джерело найму означає найм і пошук співробітника в самій організації, тоді як зовнішнє означає пошук співробітників поза підприємством. Зовнішнє джерело пошуку є найбільш розповсюдженим, оскільки за допомогою нього можна закрити потребу в співробітниках. Функція відбору і пошуку персоналу на підприємство виконується кадровим відділом. Цей відділ займається наймом персоналу орієнтуючись на довгострокові потреби організації [3, с. 537].

Процес пошуку і найму є вкрай важливим, оскільки під час нього невідповідні та невідходящі кандидатури відсіюються, що допомагає підприємству уникати таких проблем, як: непрофесійність робітника, його несумісність з колективом, невідповідність навичок і роботи. Також, якісна і вірно побудована робота по відбору і залученню кадрів дає змогу підприємству заощадити необхідний час, який потрібен для найму нового робітника, що дає змогу підвищити кількість виконаної роботи і зосереджувати зусилля і ресурси компанії на інших важливих процесах, таких як навчання, розвиток та адаптація співробітників. Звісно ж, правильно відібраний робітник також буде максимально корисним на своїй посаді, він буде правильно виконувати свої обов’язки та ефективно співпрацювати з колективом, що також позитивно скажеться на показниках підприємства. Правильно відібраний працівник буде не тільки корисний для підприємства, а

й навпаки – робітник отримуватиме задоволення від своєї роботи і тому пропрацює довше, що також позитивно вплине на підприємство [5, с. 1-2, 24].

Після того як підходящий персонал найнятий, його необхідно навчати, стимулювати та розвивати. Під навчанням персоналу мають на увазі покращення його професійних умінь, знань, здібностей у відповідності до його професії і потреб підприємства.

Описують три види навчання персоналом: підготовка персоналу, тобто отримання необхідних знань та навичок для посади, перепідготовка персоналу, тобто отримання знань для переходу на іншу посаду та підвищення кваліфікації, що означає покращення своїх вже набутих навичок.

Навчання персоналу є важливим компонентом системи управління персоналом на підприємстві, оскільки це має ряд позитивних наслідків як для працівника, так і для підприємства, і вони поєднані між собою. Для працівника це важливо, оскільки він здобуває нові навички та знання, підвищує свою кваліфікацію чи посаду, мотивується. Для підприємства це важливо, оскільки воно отримує високопрофесійні кадри, що здатні виконувати ширший спектр робіт, знижує плинність кадрів, формує кадровий резерв для внутрішнього найму, знижує витрати і ресурси на пошук і навчання нових співробітників, підвищує мотивацію і стимулює персонал [2, с. 300-301].

Під функцією стимулюванням і мотивацією персоналу мається на увазі дії підприємства та керівництва, за допомогою яких трудові показники організації зростають за рахунок переконання робітників працювати краще, підвищувати їх бажання до роботи та отримувати задоволення від виконаних результатів:

Стимулювання і мотивація співробітників здійснюється за допомогою трьох методів:

- Соціально-психологічний – метод, під час якого стимулювання і мотивація відбувається шляхом підвищення престижу роботи, покращенням

якості робочої інфраструктури, нематеріальних заохочень, таких як похвали, подяки, звітування про добре виконану роботи.

- Організаційно технічний метод – переоблаштування трудових процесів, автоматизація роботи, застосування новітніх технологій задля спрощення умов праці та збільшення компетенції.

- Матеріальний метод – мотивація і стимулювання співробітників за рахунок переглядів і підвищення заробітних плат, запровадження бонусів [7, с. 139-140]. Методи стимулювання не мають бути використані поокремо, а мають застосовуватись комплексно задля підвищення результату. Стимулювання і мотивація персоналу як частина системи управління персоналом на підприємстві є важливою, оскільки це основний компонент трудового потенціалу робітника, що впливає на його виробничі можливості і показники. Правильне використання компоненту дозволяє підприємству активізувати трудову діяльність робітників та пришвидшити свій розвиток [6, с. 417-420].

Отже, система управління персоналом на підприємстві є важливим компонентом його успішної діяльності. Це комплекс дій і механізмів, спрямованих на ефективне керівництво та взаємодію з персоналом. Її суть полягає в досягненні економічних цілей підприємства, таких як збільшення прибутковості та конкурентоспроможності, і в забезпеченні нематеріальних аспектів, таких як задоволення працівників, їхнє професійне зростання та особистість розвитку. Система охоплює різноманітні компоненти, включаючи планування кадрів, набір, розвиток та мотивацію персоналу. Через впровадження ефективних методів і практик складових системи підприємство може забезпечити оптимальне використання людських ресурсів, що сприяє досягненню своїх цілей та успіху на ринку. Також, система управління персоналом на підприємстві є не лише організаційною структурою, але й важливим чинником, який допомагає забезпечити ефективне функціонування організації в сучасних умовах конкуренції та швидко змінюваного бізнес-середовища.

1.2 Інструменти системи управління персоналом.

Швидкість змін і висока конкуренція – характеристики сьогоденного бізнес-середовища, тому приділення уваги системі управління персоналом стає нормою і є одним з визначальних факторів досягання успіху для будь-якої компанії. Саме через те, що система управління персоналом на підприємстві відіграє важливу роль у результатах діяльності підприємства, важливо більш детально розглянути інструменти системи управління.

Інструменти системи управління персоналом часто поєднують з відділом управління персоналом, який керує питаннями, пов'язаними з працівниками в організації. За допомогою інструментів управління здійснюється вплив на робітників та організацію їх діяльності, формуються компоненти системи управління. Інструменти спрямовані на зміцнення робочої сили та формування позитивної атмосфери на роботі. Вони підтримують покращення продуктивності, моралі та активності працівників. За допомогою них, компанія або керівник створюють структуру управління, розробляючи та впроваджуючи політики та процедури, що захищають працівників і служать організаційним цілям.

Розпочати дослідження інструментів системи управління варто з організаційної структури, оскільки аналіз організаційної структури управління на підприємстві має велике значення для розкриття сутності та глибокого розуміння терміну "система управління персоналом". Вивчення організаційної структури дозволяє виявити широкий спектр аспектів управління, включаючи різноманітність, важливість, та принципові відмінності між ними. Також, дослідження організаційної структури показує ряд переваг та недоліків, що дозволяє краще розуміти їх ефективність та застосування у конкретних умовах підприємства. Такий підхід сприяє більш повному усвідомленню системи управління персоналом та її впливом на підприємство.

Під час виникнення підприємства, у контексті системи управління персоналом, перед ним стоять різноманітні задачі: де і як наймати персонал, як його розвивати та вмотивовувати, як їм керувати. Показовим інструментом системи управління персоналом може виступати організаційна структура підприємства. Організаційна структура підприємства – це система зв’язків, яка координує працівників і департаменти, тим самим визначаючи контроль над ними. Вона визначає, яким чином організація буде структурована, як розподіляються обов'язки та влада між працівниками, і як будуть здійснюватися комунікація та координація в межах організації. Організаційна структура на підприємстві визначається трьома ключовими елементами:

- Розподіл праці – поділ робочої діяльності на конкретні задачі і завдання, які потрібно виконати.
- Департаменталізація – згруповування людей, що зайняті одними завданнями і виконують однакову функцію у департаменти, наприклад юридичний чи фінансовий департаменти.
- Формалізація – ступінь впровадження правил, процедур, інструкцій. Вища формалізація означає більшу кількість інструкцій, правил.

Організаційна структура вирішує, як елементи будуть поєднані між собою для оптимізації робочих процесів, збільшенню продуктивності і досягненню цілей компанії [10].

Може існувати безліч організаційних структур, адже кожне підприємство формує його особисто, в залежності від багатьох факторів, як потреби, розмір, галузь, стратегія. У бізнес-середовищі виділяють декілька умовно основних структур, які найчастіше використовуються сучасними підприємствами: ієрархічна, функціональна, горизонтальна, дивізійна, матрична, командна, мережева та лінійна.

Розглянемо детальніше деякі з найбільш вживаних схем.

Розпочати можна з ієрархічної організаційної структури графічно показано на рис Рис.1.1. Таку структуру ще називають вертикальною. Ієрархічна структура встановлює чітко визначені правила, обов'язки та

функції робітників, а за управління відповідає головний ”вузол”. Ієрархічна структура передбачає, що найвища влада знаходиться на самому верху і зменшується з подальшими рівнями. Також, рішення приймаються також зверху вниз, тобто керівники приймають рішення і віддають його керівникам нижчої ланки, а ті в свою чергу передають завдання своїм підлеглим. Ієрархічна структура часто зустрічається в великих традиційних організаціях, таких як урядові установи та організовані релігії. Перевагами цієї структури виступають простота та зрозумілість, управління з такою структурою здійснюється просто, звітування прозоре. Недоліками виступають низька гнучкість та низька швидкість прийняття рішень, обмеженість комунікації між департаментами підприємства, керівниками з робітниками [13].

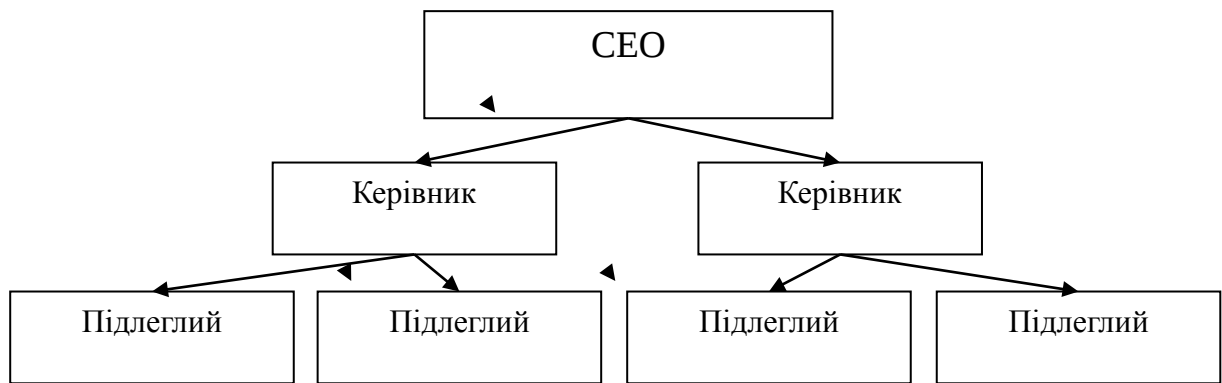


Рис.1.1. Ієрархічна організаційна структура

Джерело: побудовано автором на основі 12.

Наступною організаційною структурою є функціональна (див. Рис.1.2.). Функціональна організаційна структура згруповує людей за сферою їх роботи, замість того, що згруповувати людей за окремим завданням, тобто усіх хто займається фінансами групують у фінансовий відділ, інженерів – в інженерний відділ. Суть полягає в об’єднанні однакових професійних навичок і обмін досвідом, що сприяє збільшенню продуктивності. Функціональна організаційна структура підходить компаніям, де є чітко визначені сфери діяльності і необхідність в передачі інформації обмежена завданням, яке поставлено перед підприємством. Перевагами цієї системи виступають

спеціалізація праці, обмін досвідом і покращення розуміння і відносин між робітниками, простота відслідковування ефективності, професійний розвиток персоналу. Недоліками цієї структури варто вважати складність відділів розуміти один-одного, повільність прийняття рішень, оскільки різні департаменти окремо вирішують свої проблеми, складність кооперування процесів, зменшення інновацій, адже робітники рідко впливають і можуть впроваджувати нові ідеї в інші департаменти [15].

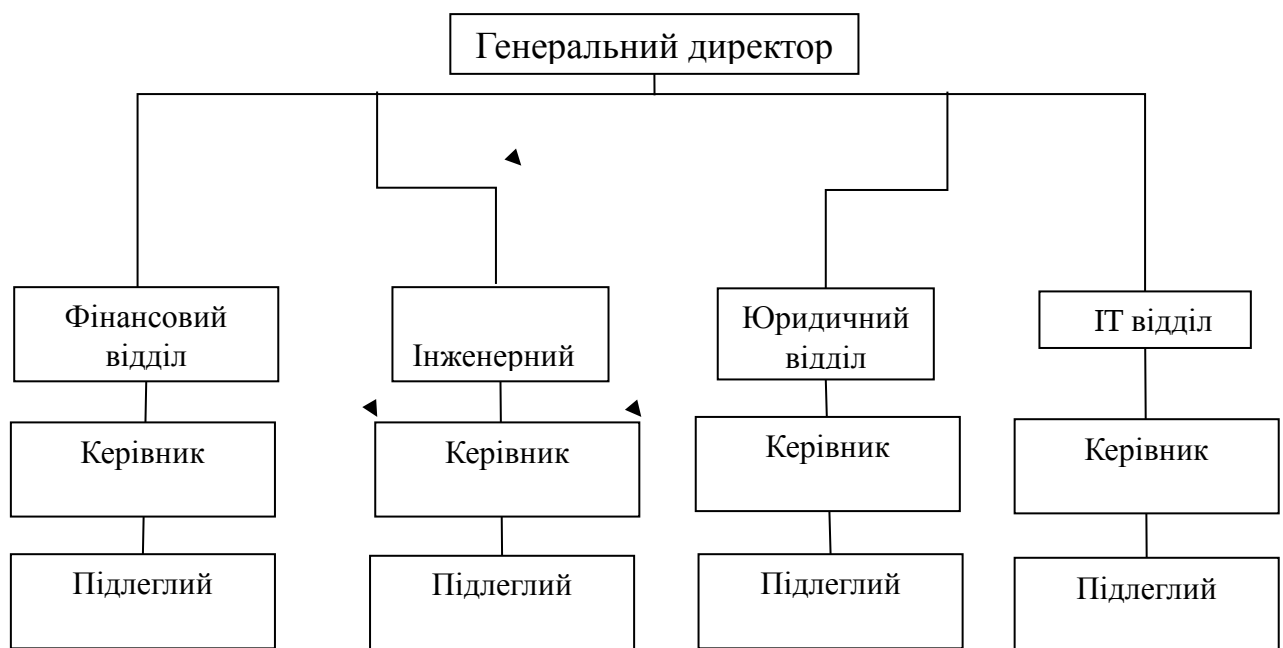


Рис.1.2. Функціональна організаційна структура

Джерело: побудовано автором на основі 13.

Третьою організаційною структурою є горизонтальна (див. Рис 1.3.). Горизонтальна організаційна структура формує вільні, самозгруповані команди, поділу на рівні немає, і управління децентралізоване. Така система дозволяє підвищити швидкість прийняття рішень, зменшити кількість менеджерів та скоротити бюрократію. В такій системі працівник отримує більше свободи, ініціативи, сам вибирає як і з ким йому працювати, тоді як головне керівництво займається прийняттям стратегічних цілей. Недоліками цієї системи виступають важкість контролю за персоналом, часта відсутність

мотивації серед співробітників під час роботи без нагляду [16].

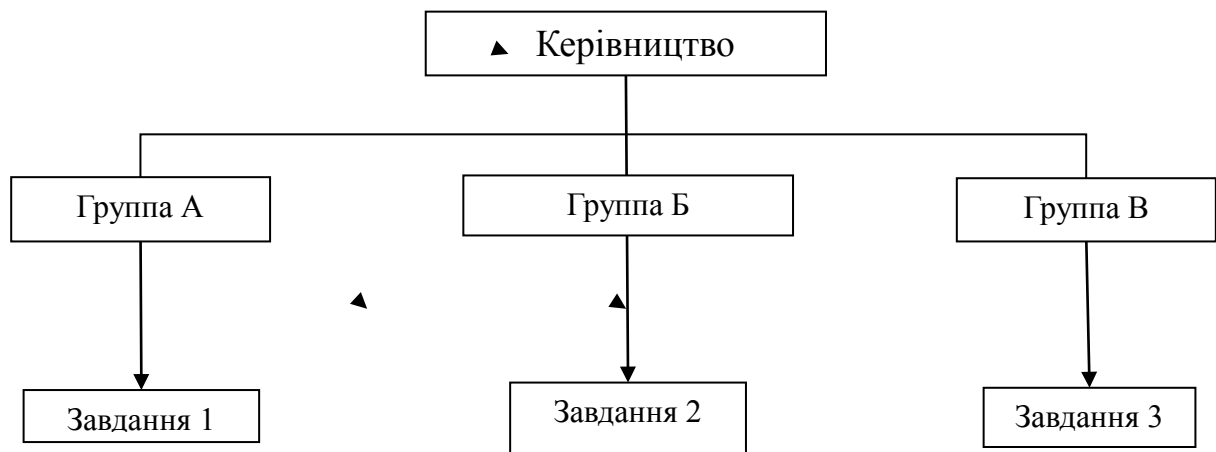


Рис.1.3. Горизонтальна організаційна структура

Джерело: побудовано автором на основі 14.

Наступною варто розглянути дивізіональну організаційну структуру (див. Рис 1.4.). Використовуючи її, підприємство розподіляється на різні дивізії або сегменти. Ці дивізії формуються з географічних причин, ніши, сегментом, продуктами. Кожна з таких дивізій сама несе відповідальність за свою діяльність і керує всіма департаментами всередині, тобто фінансами, маркетингом, розробкою тощо. Перевагами такої структури є: гнучкість, тобто підприємство одразу може займатись декількома напрямками повноцінно, легкість у керуванні, оскільки кожна дивізія самокерована, ефективність, оскільки кожна дивізія зайнята одним ділом і не розділяється на декілька сфер водночас. Недоліками цієї системи виступають: повторюваність процесів, тобто в кожній дивізії є свій фінансовий відділ, який може виконувати однакові процеси декілька разів, але поокремо, низький потенціал ресурсів компанії, тобто розділяючись на декілька різних сфер, компанія витрачає більше ресурсів замість фокусу на чомусь одному, оскільки кожна дивізія виконує виключно свою роботу і зациклена на своєму

продукті, що може погано відображатись на загальній ідеї компанії [26].

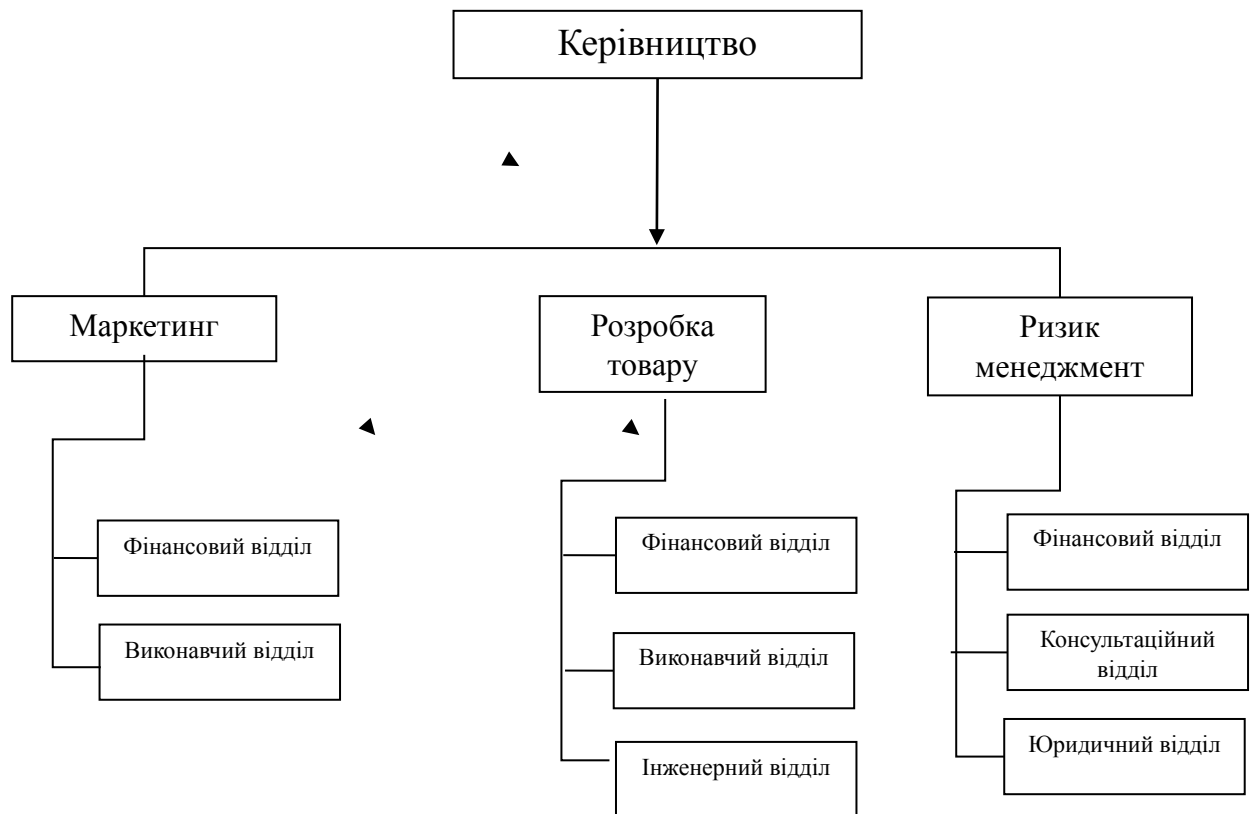


Рис.1.4. Дивізіональна організаційна структура

Джерело: побудовано автором на основі 15.

Останньою організаційною структурою було розглянуто матричну (див. Рис 1.5.). Така структура поділяє працівників на функціональні або продуктові групи, де кожен працівник має два види підпорядкування: по функціональним та продуктовим, проектним обов'язкам відповідно. В такій структурі керівник підрозділу активно комунікує з керівником обох груп задля досягнення цілей. Перевагами матричної організаційної структури виступають: гнучкість, оскільки спеціалістів з різних сфер залучають до одного проекту, вигідне розподілення ресурсів, оскільки різні працівники залучаються до різних завдань в залежності від їх навичок, покращення мотивації, бо робітники не засиджуються на одному місці, а беруть участь у різних завданнях та проектах. Недоліками матричної організаційної

структури виступають: спотворення повноважень, бо подвійне звітування може розмивати рамки та призводити до змішання влади, поскладнення в комунікації, оскільки рішення мають бути водночас узгоджені з керівниками двох груп та ризик конфліктів, оскільки подвійне керування може не співпадати у своїх баченнях на проект чи завдання [23].

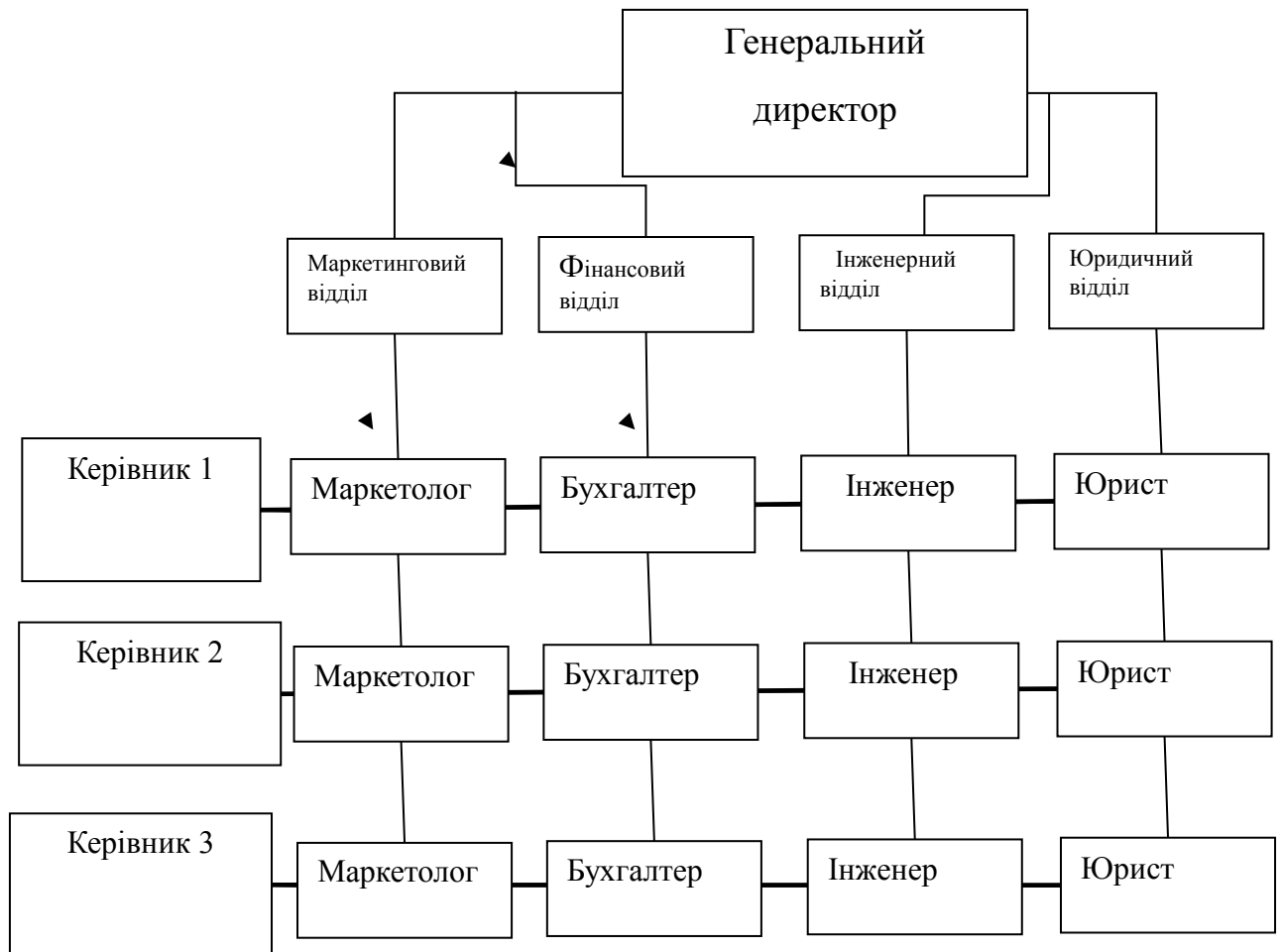


Рис.1.5. Матрична організаційна структура

Джерело: побудовано автором на основі 16.

Під час аналізу п'яти різних можливих організаційних структур впливає, що ідеальної та універсальної системи не існує. Кожна з них може мати схожі аспекти, але одночасно значно відрізнятись за видом управління, механізмами комунікації, формуванням груп, звітуванням, кількістю працівників, їх географічним розміщенням тощо. На мою думку, підприємство, розглядаючи різноманітні аспекти своєї діяльності, повинно проводити глибокий аналіз своїх показників, цілей і виду діяльності з метою

обрати або створити найбільш підходящу організаційну структуру. Важливо врахувати, що кожна компанія є унікальною, тому вибір оптимальної організаційної структури повинен бути індивідуалізованим та враховувати конкретні особливості та потреби організації, а також забезпечити відповідність стратегічним цілям і завданням підприємства, сприяючи його ефективному розвитку та досягненню успіху.

Кожне підприємство, незалежно від своєї сфери діяльності, функціонує на основі системи управління. Дослідження організаційних структур продемонструвало, що система починається з керівника на вищому рівні, який визначає загальну стратегію та напрямки розвитку компанії. Від вищого керівництва значною мірою залежить організація та ефективність роботи всіх відділів і команд. Крім цього, керівництво на рівні відділів та команд також має великий вплив на їхню продуктивність і результативність. Тому наступним варто дослідити стилі керівництва, оскільки цей інструмент може визначати правила взаємодії між колективом, спосіб прийняття рішень, мотивацію персоналу та багато інших аспектів, які безпосередньо впливають на успішність діяльності підприємства [25].

Існує розмаїття стилів керівництва, кожен з яких може бути ефективним у певних умовах, якщо керівник правильно адаптує його до конкретної ситуації та потреб команди. Пропонується розглянути декілька з "класичних" стилей, таких, як: автократичний, демократичний та трансформаційний:

1). Автократичний стиль характеризується прийняттям рішень керівником без вагової участі його команди. Обираючи цей стиль, управлінець схильний давати чіткі вказівки, завдання та очікує точного виконання усіх робіт, контролюючи їх діяльність. Перевагами такого стилю можуть стати швидкість прийняття рішень та чіткість і зрозумілість поставлених завдань. Недоліками виступатимуть зниження мотивації підлеглих через відсутність можливості висловлюватись, значна залежність від керівника, відсутність професійного розвитку [22].

2). Демократичний стиль, на відміну від автократичного, характеризується високою залученістю працівників у прийняття рішень. Використовуючи цей стиль, керівник має бути відкритий до ідей та пропозицій своїх підлеглих та вважати, що рішення є важливим тільки тоді, коли з ним погодилась більшість. Його перевагами виступають залученість робітників, їх професійний розвиток та підвищення мотивації, адаптивність до змін. Недоліками можуть виступати час прийняття рішень, поява конфліктів, неефективність під час кризових ситуацій [28].

3). Трансформаційний стиль керівництва характеризується вдосконаленням підприємства і мотивацією своїх працівників керівником. За рахунок цього, управлінець створює мету, яку робітникам необхідно досягнути і працювати заради її виконання. Серед переваг такого стилю виділяють високу мотивацію працівників, їх розвиток, залучення іновачій та високу командну взаємодію. Недоліками ж виділяють надмірний фокус на меті та оптимістичних очікуваннях та необхідність у високій кваліфікації керівника [30].

Кожен зі стилів керівництва має як переваги, так і недоліки і, дослідження цього інструменту показують, що для ефективного використання цього інструменту управлінець має змінювати свій стиль керівництва в залежності від економічних обставин, потреб компанії тощо. Через це, керівнику необхідно бути уважним до особливостей свого підприємства та добре аналізувати і розуміти своїх підлеглих [19].

Під впливом керівництва компанії та найнятих нею працівників часто формується наступний інструмент, який пропонується дослідити, а саме корпоративна культура підприємства. Корпоративній культурі як інструмент системи управління персоналом варто приділити увагу, оскільки вона часто визначає підхід до працівників і їх комфорт та безпеку, процес відбору кадрів, робочий графік, можливості професійного зросту, правила підприємства тощо, а це безпосередньо впливає на цілі підприємства і його успішну діяльність [20].

Корпоративна культура підприємства не має чіткого зображення, оскільки зачасту вона формується під впливом основних принципів, поглядів та рішень кожної окремої компанії. Прийнято вважати, що корпоративна культура – це сукупність різних правил, обов'язків, норм, цілей та цінностей, якими слідують не тільки керівники, але і кожен з робітників компанії. Вона відображає стиль ведення бізнесу, підходи до роботи, способи взаємодії між колегами, а також ставлення до клієнтів і партнерів.

Правильно побудована та інтегрована в систему управління персоналом корпоративна культура може позитивно впливати на атмосферу в колективі, формує взаємовідносини між співробітниками і визначає, наскільки комфортно працювати в даній організації.

Сприятлива корпоративна культура може стати ключовим фактором утримання талановитих співробітників, залучення нових і забезпечення стабільного розвитку підприємства. Також, вона може виступати інструментом для покращення рівню мотивації серед працівників, сприяє підвищенню продуктивності та інноваційності, а також сприяє формуванню позитивних відносин між клієнтами та працівниками [27].

Яскравим прикладом успішної корпоративної культури можна назвати компанію Zoom. Вони активно піклуються про співробітників через команду "щастя" і волонтерські заходи. Новачки проходять навчання в Сан-Хосе, отримуючи наставника для введення в культуру компанії. Zoom також акцентує на сім'ю як джерело натхнення для працівників.

Цей підхід допоміг Zoom зайняти високі місця в рейтингах найкращих місць для роботи, тим самим збільшивши привабливість для талантів і підвищуючи продуктивність команди. Крім того, це також сприяло зміцненню внутрішнього спілкування, зменшенню текучості кадрів та підвищенню загального задоволення співробітників своєю роботою [17].

Підсумовуючи, використання інструментів управління персоналом впливає на ефективність системи управління персоналом та успішність підприємства. Вони можуть сприяють підвищенню продуктивності,

мотивації працівників і формуванню позитивної робочої атмосфери, що в свою чергу може знизити текучість кадрів та підвищити задоволеність клієнтів. Також вони допомагають організаціям адаптуватися до змін в ринкових умовах та стратегіях, роблячи їх більш конкурентоспроможними та досягати своїх цілей

1.3 Методи оцінки ефективності управління персоналом на підприємстві

Система управління персоналом, яка діє на підприємстві, займає важливе місце в процесі його розвитку та становлення. Вона є основою, яка безпосередньо впливає на економічні показники підприємства, раціональне використання ресурсів та загальну ефективність його діяльності. Однак існує розуміння того, що універсальної системи управління персоналом не існує. Тому кожне підприємство виробляє свою власну систему, враховуючи різноманітні фактори та власні стратегічні цілі. Для визначення того, чи система управління персоналом буде оптимальною, або для оцінки вже існуючої системи, важливо дізнатись, які методи оцінки ефективності системи управління персоналом на підприємстві існують.

Після наймання робітників і розподілу обов'язків, часто буває що підприємству не вдається виконати план, або ж компанія працює з місяця без прибутків, або прибутки є недостатніми. Для знаходження вирішення подібних проблем підприємство часто вдаються до методу аналізу ключових показників ефективності, або ж KPI. Цей метод дозволяє прослідковувати, помічати і простежувати залежність між роботою кожного з робітників за ключовими показниками. Показниками в даному методі виступають коефіцієнти, які показують як окремі робітники, або ж цілі відділи, рухаються до виконання плану. Такими коефіцієнтами можуть виступати різні речі, в залежності від рішень підприємства, його діяльності, але часто ними виступають: грошовий потік від продажів, число проданих товарів та послуг,

число дзвінків, звернень, число нових споживачів або клієнтів, розмір середнього замовлення. Для простеження залежності, до робітників застосовуються певні міри, за якими й будуть відслідковуватись їх продуктивність та ефективність. Такими мірами можуть бути слідкування за: трафіком дзвінків та листів, кількість нових залучених співробітників, кількість виконаної роботи за день або період часу, відгуки на роботу тощо. Таким чином, відслідковуючи залежність між ключовими коефіцієнтами та коефіцієнтами продуктивності кожного робітника, підприємство бачить, чи ефективно розподілені людські ресурси, чи робітники вірно і ефективно виконують свою роботу, чи виконується відділом план.

Таблиця 1.1

Приклад побудови таблиці методу KPI.

За звітний період	План	Виконано	Значення KPI
Кількість виконаних замовлень	x	y	$y/x * 100\%$
Кількість нових замовлень(будівництво)			
Кількість дзвінків			
Кількість заповнених приміщень			
Загальний KPI	-	-	?

Джерело: побудовано автором на основі 17.

Таблиця 1.1 демонструє відношення між планом та загальним числом виконаних показників, які відслідковувались у відділів, а саме: кількість виконаних замовлень, кількість нових замовлень на будівництво, кількість дзвінків та кількість заповнених приміщень. Після порівняння, складається загальне значення KPI, яке показує наскільки ефективно працює підприємство. Якщо показник вищий за 100% – підприємство виконує і перевиконує план, тобто воно є ефективним. Якщо показник нижчий – підприємству необхідно впровадити зміни. Базуючись на отриманих результатах, підприємство може більш вдало керувати персоналом.

У методі аналізу основних показників ефективності існує ряд переваг та недоліків, які необхідно знати підприємству, перед тим як впроваджувати її. Перевагами виділяють:

- Легкість визначення результативності – підприємство має змогу прослідковувати ефективність роботи і діяльності за будь-який період часу.
- Планування – на підставі результатів підприємству просто прогнозувати, змінювати та формувати плани.
- Оперативність – методика дає змогу швидко розрізнити і знайти проблеми і почати усувати їх

Недоліками даної методики оцінки системи управління персоналом виділяють:

- Час – відслідковування залежності між коефіцієнтами потребує тривалого часу
- Контроль – робітники можуть негативно відреагувати на впровадження моніторингових додатків [11, 21].

Наступним методом оцінки системи управління персоналом є метод опитування персоналу. Його суттю є створення опитування серед робітників підприємства для виміру їх задоволення роботою, робочим середовищем, іншими працівниками тощо для того, щоб керівництво могло зрозуміти, на що варто звернути увагу, що можна покращити, а що вже працює добре і не потребує вдосконалень. Після опитувань підприємство може приймати рішення, спрямовані на підвищення загального рівень задоволення працівників своїм роботодавцем, що в свою чергу може позитивно вплинути на ефективність роботи компанії. Підприємства самі формують список питань, на які мають відповісти робітники, такі опитування можуть бути як анонімним, так і ні, в залежності від цього результат можна відслідкувати не тільки у окремого робітника, так і у всього відділу. Питання зазвичай спрямовані на вимір задоволеності робітників, а не на дослідження економічних показників і можуть бути такими:

- Задоволення роботою – наскільки працівники загалом задоволені своїм робочим місцем.
- Робочий клімат – наскільки працівник задоволений до фізичного робочого простору, корпоративною культурою, атмосферою на роботі.
- Керівництво – наскільки працівник задоволений своїм керівництвом та його управлінням.
- Кар’єра та бонуси – чи він бачить професійне зростання, навчається, чи достатньо отримує бонусів та ті бонуси отримує, які очікує.

Для оцінки і відповідей на питання, підприємство може використовувати різні способи збору оцінок: цифрову шкалу, відсоткову шкалу, відповіді ”Так” або ”Ні” тощо.

Таблиця 1.2

Приклад опитування серед працівників.

Питання	Оцінка(0-10)
Наскільки ви задоволені роботою загалом?	
Наскільки ви задоволені своїм керівником?	
Наскільки ви задоволені своїми умовами праці?	
Наскільки ви задоволені своїми колегами?	

Джерело: побудовано автором на основі 18.

В таблиці 1.2 наведені приклади питань, які можуть бути сформовані підприємством для опитування та шкала оцінювання від 0 до 10, де 0 – найгірший показник а 10 – найкращий. Після отримання результатів підприємство може звернути уваги на кожний окремий показник і приділити йому час та ресурси [9].

Крайній метод, який варто було б розглядати в цьому підрозділі є метод ”оцінки професійних компетенцій та навичок”, або метод ”360 градусів”. Цей метод полягається на постійному зборі відгуків від колег, підлеглих, начальників та клієнтів задля того, щоб оцінити ефективність роботи, професійні навички, лідерські якості, комунікативність робітника тощо.

Таким способом компанія може оцінити співробітників з усіх сторін, що дасть більш розгорнуте розуміння, чи потрібно людині навчатись, чи варто робітнику налагодити відношення з колегами, змінити стиль роботи, тобто дослідити слабкі і сильні сторони робітника, які можуть бути невидимі самому досліджуваному. Відгуки на працівника збираються за допомогою опитувань, питання в яких направлені на дослідження: комунікаційних здібностей, роботи в команді, лідерства та управління, інноваційності, професійних знань, професійних цілей.

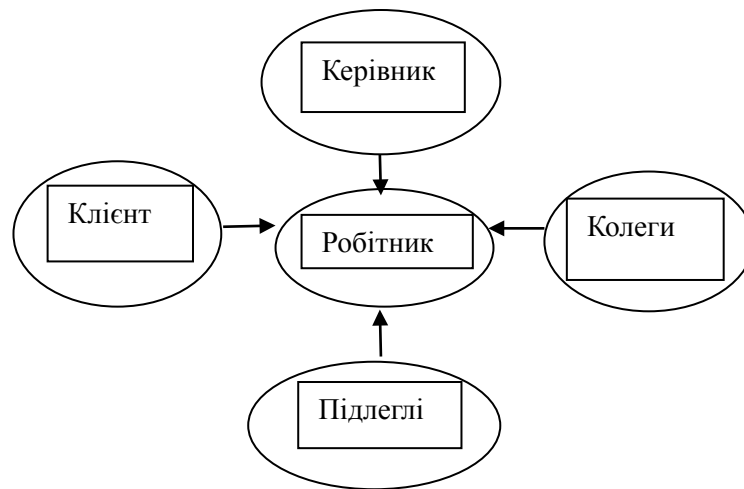


Рисунок 1.6 Метод оцінки системи управління персоналом 360 ”градусів”

Джерело: розроблено автором на основі 19.

На рисунку 1.6 показані 4 сторони оцінювання, такі як колеги, підлеглі, клієнт та керівник. Але як досліджувачами, так і досліджуваними можуть виступати різні позиції, посади. Підприємство саме вирішує, хто буде об’єктом дослідження і хто буде проводити оцінку. Використовуючи цей метод оцінки, підприємство об’єктивно підходить до оцінки співробітників, аналізуючи їх з різних сторін, бачить розширену інформацію про робітника, його розвиток, мотивацію та отримуючи результати, здатне покращувати свою систему управління персоналом і, як наслідок, підвищувати свою ефективність і покращувати свої показники [18].

Розглядаючи та аналізуючи три різні методи оцінки системи управління персоналом на підприємстві, можна зазначити, що всі вони спрямовані на

спільну мету - вдосконалення існуючих процесів управління. Вони полягають у виявленні і усуненні недоліків та сильних сторін для забезпечення стабільного розвитку показників підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та покращення економічних результатів. Хоча ці методи різняться за способом збирання та аналізу інформації, а також за фокусом на різних аспектах, вони є необхідними для ефективного управління персоналом. Вони допомагають ідентифікувати потреби та проблеми персоналу, що в свою чергу сприяє загальному покращенню функціонування підприємства. Таким чином, ці методи є не лише інструментами оцінки, але і важливою частиною системи управління персоналом яке в свою чергу спрямоване на забезпечення успіху підприємства.

Висновки до розділу 1

У першому розділі досліджено сутність та значення системи управління персоналом на підприємстві. Система управління персоналом визначилась як комплекс координованих дій, спрямованих на керування людськими ресурсами з метою досягнення стратегічних цілей організації. Значення цієї системи полягає в забезпеченні ефективності, адаптивності та конкурентоспроможності підприємства на ринку праці та бізнес-середовищі.

Також, було розглянуто організаційну структуру як прояв системи управління персоналом на підприємстві. Виявлено, що організаційна структура включає в себе різноманітні взаємозв'язки та ієрархічні відносини між підрозділами та працівниками, що дозволяє оптимізувати комунікацію та координацію в організації, сприяючи досягненню цілей підприємства.

Останніми було описано і проаналізовано методи оцінки системи управління персоналом на підприємстві і виявлено, що вони відіграють важливу роль у покращенні її ефективності та визначенні напрямків подальшого розвитку. За допомогою різноманітних методів, забезпечується об'єктивна оцінка роботи системи управління персоналом та виявлення можливостей для оптимізації і вдосконалення. Таким чином, ці методи не

лише допомагають ідентифікувати проблеми та недоліки, але й сприяють розвитку організації та підвищенню її конкурентоспроможності на ринку.

РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ІНВЕСТБУД ГАРАНТ»

2.1 Загальна характеристика підприємства ТОВ «ІНВЕСТБУД ГАРАНТ»

Кваліфікаційна робота виконується за матеріалами Товариства з обмеженою відповідальністю «ІНВЕСТБУД ГАРАНТ» коротка назва – ТОВ ІНВЕСТБУД ГАРАНТ, код ЄГРПОУ:35059000. Підприємство знаходиться за адресою: місто Київ, вулиця Князів Острозьких - Печерський Район, будинок 32/2. Основний вид діяльності - 41.20 будівництво житлових і нежитлових будівель. Підприємство зареєстроване 10.04.2007. Аналіз показників компанії ТОВ «Інвестбуд Гарант», представлених у цій роботі проводився на основі звітів про фінансовий стан та фінансові результати підприємства за 2019-2021 роки.

Основні техніко-економічні показники (див. табл. 2.1), відображають ефективність та конкурентоспроможність підприємства, тому дослідження варто починати з їх аналізу. Також, це дозволить оцінити використання ресурсів підприємства, в тому числі й людських.

За даними таблиці видно, що середньорічна вартість активів підприємства в 2021 році становила 4 442 705 тис. грн. Це на 959390.5 тис. грн. більше показника за (2020) рік. Темп приросту становить 27.5%. Якщо порівняти темп приросту з показником за 2019 рік, то варто зазначити, що вартість активів збільшилася на 50.7% або 1496246 тис. грн. – це свідчить про нарощування підприємством виробництва та продажу продукції, що й підтверджує даний показник.

Середньорічна вартість активів становила у 2021 році 44 442 705 грн., що у порівнянні з 2020 та 2019 роками збільшились у відсотковому відношенні на 27.5% та 50.7% відповідно. Середньорічна вартість основних засобів залишилась на одному рівні з невеликим відхиленням у 1.5%. Причинию

невеликої зміни стали старіння основних засобів виробництва, але не виведення їх зі строю.

Об'єм реалізованої продукції значно зріс у 2021 році у порівнянні з минулим роком, але у порівнянні з 2020 виріс усього на 27341 тис. грн.

Таблиця 2.1

Техніко-економічні показники ТОВ «Інвестбуд-гарант», 2019-2021 рр.

Показники	Рік			Абсолютне відхилення, ±		Темп приросту, %	
	2019	2020	2021	2020-2021	2019-2021	2020-2021	2019-2021
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	2946459	3483314.5	4442705	959390.5	1 496246	27.5	50.7
Середньорічна в-ть основних засобів, тис. грн.	112001	154179	151771	-2408	39770	-1.5	35.5
Середньорічна вартість вл. капіталу, тис. грн.	-38064	-300226	-575067	-274841	-537003	-91.06	-1401.35
Реалізовано продукції, тис. грн.	216802	59575	244143	184568	27341	309.8	12.6
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	214200	75774	152487	-76713	61713	101	-28
Матеріальні витрати, тис. грн.	445	32431	3580	-28851	3135	-88.9	704.4
Витрати на оплату праці, тис. грн.	1901	17455	25765	8 310	23864	47.6	1255.3
Чисельність п-в персоналу, чол.	17	39	78	39	61	100	358.8
Чистий прибуток, тис. грн.	-701498	-299016	-250666	48350	450832	-16.2	-64.3
Фондовіддача	2.6	0.4	1.51	1.11	-1.09	277.5	-41.9
Фондомісткість	0.1	0.4	2.8	2.4	2.7	609	3726.7
Продуктивність праці персоналу, тис. грн. / чол.	12753.05	1103.2	3130	2026.8	-9623.05	183.62	-75.44
Рентабельність активів, %	-23.8	-8.6	0.05	8.65	23.85	-100.58	-100.2
Рентабельність власного	2	-0.76	-0.43	0.33	-2.43	-43.42	-121.5

капіталу, %							
----------------	--	--	--	--	--	--	--

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Оскільки робота присвячена дослідженню персоналу, особливу увагу привертає збільшення таких показників, як витрати на оплату праці та чисельність персоналу, але значне зменшення показника продуктивності праці. Це може свідчити про нестабільність процесів виробництва, сезонності виконуваних робіт та непропорційне збільшення персоналу в зв'язку з неефективним управлінням. Також, збільшення кількості робітників та одночасне зниження продуктивності праці може казати про недостатню вмотивованість персоналу.

Проведемо аналіз основних фінансових результатів ТОВ «Інвестбуд гарант» за 2019-2021 рр., проаналізувавши доходи в таблицях 2.2.-2.3

Аналіз фінансових результатів ТОВ «Інвестбуд гарант» за 2019-2021 роки дозволяє встановити взаємозв'язок між ефективністю системи управління персоналом та фінансовими показниками підприємства. Цей аналіз допомагає оцінити витрати на персонал, продуктивність праці, ефективність навчання та розвитку персоналу, а також зв'язок управлінських рішень на фінансові результати, що може стати ключовим для визначення потреб у персоналі та можливостей для покращення його управління.

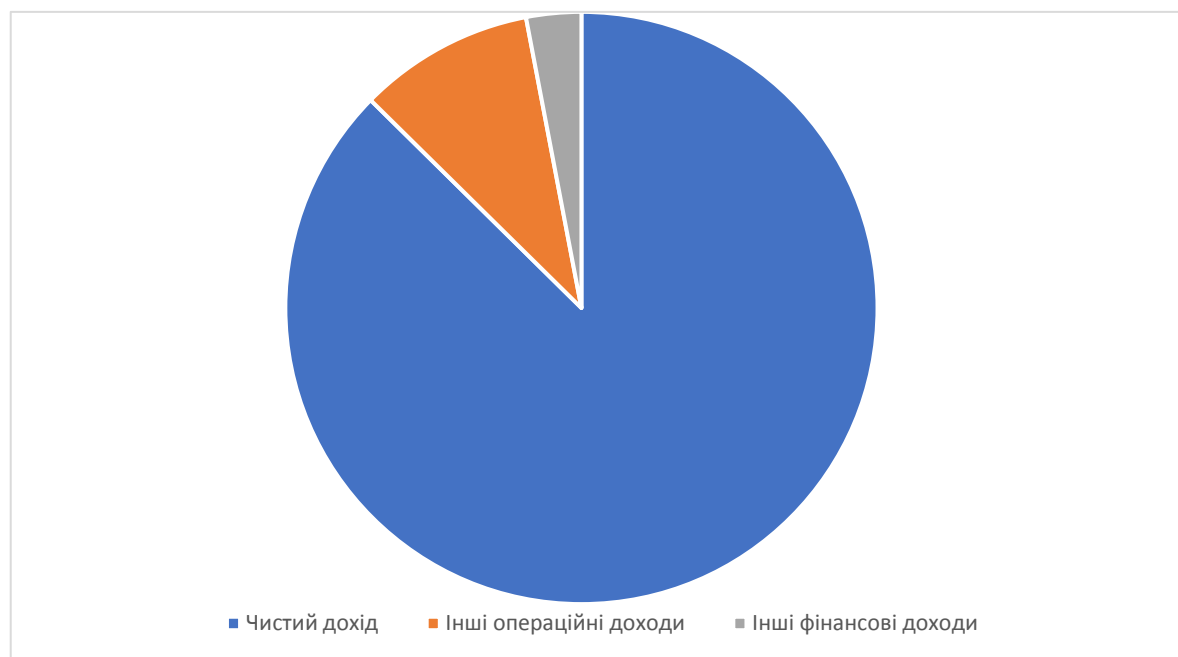
Починати аналіз варто з чистого доходу, оскільки за показниками доходів підприємства часто стоїть відображення успішності його роботи й ефективності, в тому числі й ефективности використання персоналу. Чистий дохід ТОВ «Інвестбуд гарант» в 2021 році склав 244143 тис. грн., що на 184568 тис. грн. Більше за значення минулорічного (2020) показника, оскільки 2020р прийшовся на пік пандемії і, як наслідок, втрату доходів. Варто відмітити, що загальний дохід підприємства у 2021 році є найбільшим серед усіх досліджуваних років, на що вказує абсолютне відхилення і може свідчити про те, що підприємству вдалось наростити обсяги виробництва, незважаючи на пандемію.

Таблиця 2.2

Аналіз структури доходів ТОВ «Інвестбуд гарант» за 2019-2021 роки

Вид доходу	За рік, тис. грн.			Питома вага у підсумку за рік, %			Відхилення питомої ваги, %	
	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2021 від 2020 рр.	2021 від 2019 рр.
Чистий дохід	216802	59575	244143	49.4	44.4	87.3	42.9	37.9
Інші операційні доходи	74902	54825	27010	17.1	40.9	9.6	-31.3	-7.5
Інші фінансові доходи	147423	19761	8407	33.6	14.7	3	-11.7	-30.6
Всього доходи	439127	134161	279560	x	x	x	x	x

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

**Рис. 2.1 Структура доходів ТОВ «Інвестбуд гарант»**

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

З рисунку 2.1 та аналізуючи таблицю 2.2 видно, що чистий дохід становить найбільшу частку серед усіх видів доходів. Це означає, що акцент зроблений на головну діяльність підприємства – будівництво, і може свідчити про ефективне управління своєю основною діяльністю. Проте інші види доходів є значно меншими, що може свідчити про меншу активність або нижчу ефективність управління ними. Головний фокус та домінуючий

прибуток від основної діяльності свідчать про високий рівень управління персоналом та адекватність прийнятих рішень керівництвом у сфері будівництва. Однак знижені доходи від інших напрямів активності можуть вказувати на потенційні виклики у кваліфікації робітників, неефективне розподілення людських ресурсів та потребу в розвитку або наймі висококваліфікованого персоналу для розширення фінансових можливостей в цих сегментах, особливо вважаючи те, що за даними таблиці 2.1 підприємство є збитковим і потребує у збільшенні чистого доходу.

Таблиця 2.3

Аналіз динаміки доходів ТОВ «Інвестбуд гарант» за 2019-2021 роки

Вид доходу	За рік, тис. грн.			Абсолютне відхилення, ±		Темп приросту, %	
	2019	2020	2021	2021 від 2020 рр.	2021 від 2019 рр.	2021 від 2020 рр.	2021 від 2019 рр.
Чистий дохід	216802	59575	244143	184568	27341	309.8	12.6
Інші операційні доходи	74902	54825	27010	-27815	-47892	-50.7	-64.9
Інші фінансові доходи	147423	19761	8407	-11354	-139016	-57.4	-94.2
Всього доходи	439127	134161	279560	145399	-159567	108.3	-36.3

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

З таблиці 2.3 видно, що чистий дохід в 2020 році показав помітне зниження в порівнянні з показниками 2019 року, що було обумовлено сприятливими умовами та економічною стабільністю в 2019 році. 2020 рік, як відомо, був відзначений початком глобальної пандемії, що негативно позначилося на фінансових показниках багатьох підприємств. Однак в 2021 році підприємству вдалося відновити ріст чистого доходу, перевищуючи навіть показники 2019 року. Це свідчить про ефективність відновлення діяльності та адаптацію до нових умов, а також про позитивну динаміку розвитку підприємства. Відновлення доходів також свідчить про ефективність використання персоналом при виконванні основного виду діяльності

підприємства, а ріст доходів у 2021 році, який продемонструвало підприємство, може позитивно сказатись на матеріальних вкладеннях для покращення системи управління персоналом.

Проведемо аналіз витрат досліджуваного підприємства в таблицях 2.4 -2.5. Аналіз витрат підприємства має на меті оцінити ефективність розподілу ресурсів, ідентифікувати можливості для оптимізації витрат, визначити відповідність фактичних витрат бюджету та аналізувати взаємозв'язок між витратами на персонал та фінансовими результатами. Очікується, що такий аналіз допоможе ідентифікувати чинники для збільшення продуктивності, оптимізуванню витрат та покращити управління персоналом для досягнення бізнес-цілей, особливо беручи до уваги те, що продуктивність роботи падала.

Таблиця 2.4

Аналіз динаміки витрат ТОВ «Інвестбуд гарант» за 2019-2021 роки

Види витрат, тис. грн.	За рік, тис. грн.			Абсолютне відхилення, ±		Темп приросту, %	
	2019	2020	2021	2021 від 2020 рр.	2021 від 2019 рр.	2021 /2020	2021/ 2019 рр.
Собівартість продукції	214200	75774	152487	76713	-61713	101.2	-28.8
Адміністративні витрати	4581	17773	19938	2155	15357	12.1	355.2
Витрати на збут	0	17134	31942	14808	0	86.4	-
Інші операційні витрати	221813	120757	59518	-61 239	-162295	-50.7	-73.1
Фінансові витрати	718014	306112	319963	13851	-398051	4.5	-55.4
Втрати від участі в капіталі	0	20	0	-20	-	-	-
Всього витрати	1158608	537570	583848	46268	-282112	153.5	197.9

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Основним продуктом підприємства є будівлі, в 2021 році собівартість продукції склала 152487 тис. грн., що на 76713 тис. грн. більше за минулорічний показник року, та менше на 61713 тис.грн у порівнянні із показником 2019 року. Варто додати, що витрати на даному підприємстві напряду залежать від вартості матеріалів. Вартість матеріалів можна тільки передбачати і керувати неможливо. Адміністративні витрати зросли протягом

років, особливо в 2020 році незважаючи на значну втрату доходів. Витрати на збут та фінансові витрати також зростали з кожним роком, що може свідчити про необхідність більш гнучкого підходу до управління витратами, акцент на стратегічному плануванні, відкритій комунікації з персоналом та неперервному розвитку компетенцій співробітників для ефективного відгуку на зовнішні виклики. Збільшення адміністративних витрат можуть бути пов'язані зі збільшенням чисельності персоналу, а вважаючи незначну динаміку приросту, можна спрогнозувати, що підприємство не стало більш активно витрачати кошти на персонал, що можна вважати негативним аспектом.

Таблиця 2.5

Аналіз структури витрат ТОВ «Інвестбуд гарант» за 2019-2021 роки

Види витрат, тис. грн.	За рік, тис. грн.			Питома вага у підсумку за рік, %			Відхилення питомої ваги, %	
	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2021 /2020	2021/ 2019 рр.
Собівартість продукції	214200	75774	152487	18.5	14.1	26.1	12.1	7.6
Адміністративні витрати	4581	17773	19938	0.4	3.3	3.4	0.1	3
Витрати на збут	0	17134	31942	0	3.2	5.4	2.3	5.4
Інші операційні витрати	221813	120757	59518	19.1	22.5	10.1	-	-9
Фінансові витрати	718014	306112	319963	62.0	56.9	54.8	-2.1	-7.2
Втрати від участі в капіталі	0	20	0	0	0.00	0	0	0
Всього витрати	1158608	537570	583848	x	x	x	x	x

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

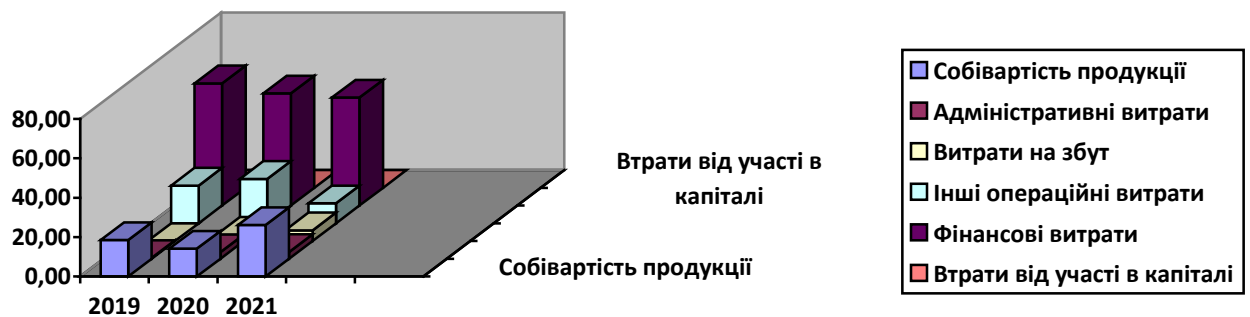


Рис. 2.2 Структура витрат ТОВ «Інвестбуд гарант» за 2019-2021 роки
Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Аналіз таблиці 2.5 показує, що в 2019 році витрати підприємства були найвищими серед досліджуваних років. Це може свідчити про інтенсивність діяльності та роботи у даний період. Найбільш значущу частину витрат представляють фінансові витрати та витрати на продукцію. Зростання фінансових витрат може говорити про недостатню ефективність фінансового управління. В той же час витрати на продукцію вказують на збільшення виробничої діяльності або високі витрати на сировину та матеріали.

Незважаючи на те, що підприємство наростило обсяги виробництва у 2021 році, також, собівартість у період 2020-2021 років збільшилася на 75774.0 тис. грн., через те, що відбулось стрімке підвищення цін на матеріали, зокрема для металоконструкцій.

Оскільки робота присвячена дослідженню ефективності управління, необхідно зацентувати увагу та проаналізувати адміністративні витрати, що в 2021 році склали 20 млн. грн., що на 15.5 млн. грн. або 355% більше рівня 2019 року., але у порівнянні з 2020 роком показник витрат все ж виріс, але не на стільки, усього 2 млн.грн. або 12.1%. Незважаючи на значне нарощення видатків на адміністративні витрати варто відмітити, у відносному вираженні показник не є значним, оскільки його питома вага у загальній сумі в 2021 році склала лише 3.4%. Витрати на збут ТОВ «Інвестбуд гарант» є пропорційними рівню продажів та у 2021 році склали 31 942 тис. грн., що, нагалосимо, є найбільшим числом за усі досліджувані роки для підприємства, а до 2020

року витрати на збут дорівнювали нулю. Підсумовуючи, після падіння обсягів виробництва підприємства у 2020 році, наступного року підприємство все ж скоротило загальні витрати у порівнянні з 2019 роком, але такі показники, як адміністративні витрати – виросли. Суттєве збільшення адміністративних витрат у 2021 році в порівнянні з 2020 роком можуть свідчити про потребу в оптимізації адміністративних процесів та значне збільшення кількості персоналу. З іншого боку, витрати на збут виросли до рекордного рівня. В контексті управління персоналом, підприємству слід акцентувати увагу на раціоналізації адміністративних витрат та витрат на збут для забезпечення стабільного росту.

З усіх статей витрат підприємства найбільшу цікавість через характер роботи викликають саме операційні витрати. Проведемо аналіз операційних витрат підприємства ТОВ «Інвестбуд гарант» за 2019-2021 роки, наведених у таблиці 2.6, з метою виявлення їх динаміки. Це допоможе оцінити витрати підприємства на утримання та розвиток персоналу, а також визначити ефективність інвестицій в людські ресурси компанії.

Таблиця 2.6

**Аналіз динаміки операційних витрат ТОВ «Інвестбуд гарант» за
2019-2021 роки**

Види витрат, тис. грн.	За рік, тис. грн.			Абсолютне відхилення, ±		Темп приросту, %	
	2019	2020	2021	2021 від 2020 рр.	2021 від 2019 рр.	2021 від 2020 рр.	2021 від 2019 рр.
Матеріальні витрати	445	32431	3580	-28851	3135	-88.9	704.4
Витрати на оплату праці	1901	17455	25765	8310	23864	47.6	1255.3
Витрати на соціальне страхування	329	3359	4781	1422	4452	42.3	1353.2
Амортизація	13518	4136	12178	8042	-1340	194.3	-9.9
Інші витрати	250839	193851	217581	23730	-33258	12.2	-13.2
Всього витрат	267032	251232	263885	12653	-3147	5.03	-1.1

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

В загальній сумі операційних витрат ТОВ «Інвестбуд гарант» питома вага матеріальних витрат підприємства в 2021 році склала 1.35%, або 3.5млн. грн., що на 28851тис. грн. менше за показник 2020 року, тенденція до збільшення спостерігається з кожним роком але не є рівномірною, оскільки 2020 рік прийшовся на карантин. В загальній сумі операційних витрат підприємства питома вага витрат на оплату робітників в 2021 році склала майже 10%, а саме - 25млн.грн., що на 8310млн. грн. більше значення 2020 року, через те що чисельність персоналу на підприємстві зростала. Оновлення обладнання та техніки потребують значного нарахування амортизації, у 2021 році вони склали 12 178 тис. грн., що на 8042 тис. грн. більше показника 2020 року, а підвищення попереднього періоду склало 194.3%. У порівнянні із показником ТОВ «Інвестбуд гарант» за 2019 рік амортизаційні витрати зменшилися на 1.3млн. грн. Зростання витрат на оплату праці може свідчити про збільшення чисельності персоналу та підвищення зарплат, що є позитивним моментом. Зростання витрат на амортизацію обладнання та техніки вказує на необхідність більш ефективного управління цими ресурсами. Беручи до уваги попередній аналіз операційних витрат, це може свідчити про те, що підприємству важливо розробити нову систему управління витратами й нарахуванням заробітних плат, яка б включала виробничі особливості, підвищення ефективності персоналу, а також ефективно позитивно впливало на їх мотивацію. Така стратегія дозволить підприємству ефективно адаптуватися до змінюваних умов і забезпечити стабільний розвиток у майбутньому.

Отже, дослідження основних економічних та фінансових показників системи управління персоналом підприємства ТОВ «Інвестбуд гарант» та його тенденції свідчать про недопрацьованість стратегій управління, утримання та розвитку персоналу. Відновлення і невелике збільшення прибутків, збільшення виплат на оплату праці можуть бути пов'язані з

відходом пандемії, збільшенням загальної чисельності персоналу та виплат, за рахунок чого їх мотивація зростає. Також збільшення вартості капіталу та основних засобів вказує на інвестиційну привабливість підприємства та можливість для розвитку та модернізації.

Але негативні тенденції, такі як зменшення виручки, рентабельності активів та продукції, а також, що найважливіше, погіршення продуктивності праці, та отримання більшості доходів виключно від однієї діяльності свідчать про те, що підприємство потребує уваги та коригування в стратегії управління персоналом. Вирогідно, ці показники вказують на потребу в оптимізації робочих процесів, підвищенні кваліфікації працівників, а також на перегляд стратегій мотивації та утримання персоналу.

2.2 Оцінка показників системи управління персоналом ТОВ «ІНВЕСТБУД ГАРАНТ»

У 2021 році загальна кількість працівників на підприємстві становила 78 осіб. В промислово-виробничий процес залучені 63 особи або 80.7%, іншу частку займають спеціалісти та керівники. Відмітимо, що підприємство наростило кількість робітників у порівнянні з минулим роком вдвічі, що є великим показником, незважаючи на пандемію у 2020 році.

Для того щоб почати дослідження показників системи управління, повернемося до операційних витрат підприємства ТОВ «ІНВЕСТБУД ГАРАНТ», показані в таблиці 2.7. Аналіз структури операційних витрат ТОВ «ІНВЕСТБУД ГАРАНТ» допоможе виявити, як розподіляються ресурси між різними напрямками діяльності, зокрема на персонал. Це не тільки дозволить краще оцінити управлінські рішення стосовно видатків на персонал, але й дослідити їхню ефективність і внести необхідні корективи в стратегію управління персоналом підприємства в майбутньому.

Таблиця 2.7

Аналіз операційних витрат ТОВ «ІНВЕСТБУД ГАРАНТ» за 2019-2021рр.

Види витрат, тис. грн.	За рік, тис. грн.			Питома вага у рік, %			Відхилення питомої ваги, %	
	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2021 від 2020 рр.	2021 від 2019 рр.
Матеріальні витрати	445	32431	3580	0.16	12.9	1.35	-11.55	1.19
Витрати на оплату праці	1901	17455	25765	0.7	6.9	9.7	2.8	9
Витрати на соціальне страхування	329	3359	4781	0.12	1.3	1.8	0.5	1.68
Амортизація	13518	4136	12178	5	1.6	4.6	3	-0.4
Інші витрати	250839	193851	217 581	93.9	77.1	82.4	5.3	-11.5
Всього витрат	267032	251232	263 885	-	-	-	-	-

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

З наведених даних у таблиці 2.7 можемо побачити, що витрати на оплату праці та соціальне страхування зростали впродовж всіх років досліджуваного періоду. Це пов'язано з тим, що підприємство нарощувало кількість робітників, а також піднімало заробітну плату, що є позитивним фактором для досліджуваного підприємства.

Перейдемо до аналізу динаміки трудових ресурсів та їх використання, показаних у таблиці 2.8. задля того, щоб оцінити зміни в структурі персоналу та їх вплив на діяльність підприємства.

Таблиця 2.8

Динаміка та використання трудових ресурсів ТОВ «Інвестбуд гарант»

Показник	2019	2020	2021	Відхилення, %, 2020р./2019р.	Відхилення, %, 2021р./2020р.
Чисельність персоналу, осіб	17	39	78	129%	100%
Керівники, осіб	3	4	5	33%	25%
Спеціалісти, осіб	6	7	10	16%	42%
Робітники, осіб	8	28	63	250%	125%
Прийнято, осіб	4	28	49	600%	75%
Вибуло, осіб	4	6	10	50%	66.6%

Показник плинності персоналу (К-сть звільнених з усіх причин /Середня ч-ть працівників), коеф.	0.2	0.09	0.08	-55%	-11%
Обсяг реалізації продукції, тис.грн	216802	59575	244143	-72%	309%
Витрати на оплату праці, тис.грн	1901	17455	25765	818%	47%
Продуктивність праці, (Вартість реалізованої продукції/Чисельність працівників), тис.грн/особу	12753.05	1103.2	3130	-91.39%	183.6%
Середня заробітна плата за місяць по підприємству, тис.грн	9	26	32	188%	23%

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

З таблиці 2.8 можна побачити, що підприємство значно нарощувало кількість робітників з кожним роком (129% та 100%). Варто зазначити, що підприємство найбільше наростило кількість працівників у 2020 році, попри найменший обсяг доходів, спричинених коронавірусом. Також варто відмітити, що у 2020 році підприємство значно наростило середні заробітні плати (188% у порівнянні з минулорічним показником) незважаючи на нижчі обсяги виробництва і найнижчий серед усіх років показник продуктивності праці(1103.2). Загалом підприємство наростило обсяги виробництва, виплати працівникам та їх кількість, виключенням є тільки 2020 рік. Позитивним варто відмітити, що підприємство нарощувало кількість спеціалізованого персоналу, що може свідчити про потребу і бажання розвивати свою діяльність.

Прослідковуючи акцент підприємства на збільшенні середніх заробітних плат працівникам, варто більш детально звернути увагу на показники руху оплати праці персоналу в ТОВ «Інвестбуд гарант», відображених у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Показники руху і оплати праці на підприємстві ТОВ «Інвестбуд гарант»

Рік	Кількість робітників	Прийнято, осіб	Вибуло, осіб	Коефіцієнт плинності кадрів	Витрати на заробітну плату, тис.грн	Середня заробітна плата, тис.грн
2019	17	4	4	0.2	1901	9
2020	39	28	6	0.09	17455	26
2021	78	49	10	0.08	25765	32

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Підприємство приділяє велику увагу підвищенню заробітної плати у своїх працівників. Це доповнюється тим, що показник виплат на оплату праці є вищим, аніж теми зростання працівників. З цього випливає, що підприємство використовує підвищення виплат як мотиваційний метод для свого персоналу.

Попри це, коефіцієнт плинності кадрів на підприємстві не є критичним, і залишається сталим з кожним роком і при нормі в 5-15% складає приблизно 10%. Враховуючи значні збільшення витрат на заробітну плату, це може свідчити про те, що працівники мотивуються збільшенням оплати праці і це, враховуючи специфіку діяльності підприємства, а саме будівництво, може бути вагомим чинником у подільшому дослідженні.

Загальна кількість робітників підприємства станом на 2021 рік – 78 людини, з яких 63 людини зайняті промислово-виробничим процесом, 10 – спеціалісти та 5 – керівники. На підприємстві діють декілька відділів, такі як : виробничий, комерційний, транспортний, склад та бухгалтерія.

У структурі персоналу в досліджуваний період відбувались зміни у якісних і кількісних показниках через зміну, вдосконалення і бачення на розвиток стратегією компанії. Проведемо більш детальний аналіз структури персоналу у період з 2019-2021рр, показаних у таблиці 2.10. Цей аналіз дозволить краще зрозуміти професійні навички робітників та як робітничий клас може впливати на систему управління персоналом і на діяльність підприємства загалом.

Таблиця 2.10.

Аналіз структури персоналу ТОВ «Інвестбуд гарант» за 2019-2021 рр.

Категорія	2019		2020		2021	
	Осіб	Частка, %	Осіб	Частка, %	Осіб	Частка, %
Керівники	3	18	4	10	5	6.5
Спеціалісти	6	35	7	18	10	13.5
Робітники	8	47	28	72	63	80
Всього	17	100	39	100	78	100

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Як ми бачимо, найбільше частку усіх робітників у кожному з досліджуваних років становить промислово-виробничий персонал. Також, підприємство наймало з кожним роком найбільше саме промислово-виробничих працівників, що обумовлене зростанням обсягів виробництва. Частка спеціалістів на підприємстві зросла тільки у 2020 році, в період 2020 та 2021 років їх кількість у відношенні з загальною кількістю працівників не змінилась, чого не скажеш про керівників, хоч і ріст мінімальний. Цікавим є те, що попри зменшення обсягів виробництва у 2020 році через пандемію підприємство найбільше наростило кількість людей, які безпосередньо зайняті промислово-виробничим процесом. Хоч і показники у 2021 році значно зросли, не можна вважати, що структура персоналу і їх кількість змінювались відповідно до ситуації. Відтак це потребує подальшого дослідження і, на мою думку, може свідчити про помилковий підхід компанії до найму, мотивації і розвитку робітників.

Дослідимо рівень освіти працюючих на підприємстві ТОВ «Інвестбуд гарант» (таб. 2.11) для аналізу компетентності та підготовленості персоналу підприємства, що в свою чергу впливає на продуктивність, якість виконаної роботи та можливість реалізації стратегічних завдань підприємства.

Таблиця 2.11

Рівень освіти працівників ТОВ «Інвестбуд гарант» за 2021 рік.

Рівень освіти	Керівники	Спеціалісти	Робітники	Всього	
				Осіб	%
Повна вища	5	5	0	10	12
Середня спеціальна	0	5	24	29	38
Середня	0	0	39	39	50

Всього	5	10	63	78	100
--------	---	----	----	----	-----

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Очевидно, що лише 12% від усіх працівників підприємства мають повну вищу середню освіту, де з них 5 – усі керівники підприємства та 5 спеціалістів. Більша частина має або спеціальну середню або середній рівень освіти. Оскільки підприємство займається будівництвом і обслуговуванням нерухомості, значна частка людей, які мають середню спеціальну освіту не є поганим, але варто відмітити, що половина спеціалістів не мають необхідний для своєї роботи вищий рівень освіти, що неодмінно сказується на роботі підприємства через недостатню кількість необхідних знань. Спеціалісти могли б отримати необхідний рівень освіти, але це потребує коштів і великої кількості часу. Рівень освіти спеціалістів є негативним показником у дослідженні структури персоналу підприємства. Низький рівень доходів від неосновних видів діяльності та неоднорідність фінансових показників також вказують на те, що підприємство потребує нових кваліфікованих робітників, або підвищення кваліфікації вже існуючих, що в свою чергу може стати потужним мотивуючим фактором.

Вікова категорія, як і багато показників, не є рівномірною. Середній вік працівників ТОВ «Інвестбуд гарант» складає 44 роки. Наймолодшими є спеціалісти, яких також можна відзначити як персонал з недостатнім рівнем освіти, які потребують підвищення кваліфікації.

Підсумовуючи оцінку показників системи управління персоналу ТОВ «ІНВЕСТБУД ГАРАНТ» варто відмітити, що показники скоріше мають стихійний характер, але росли у логічній послідовності і мають як недоліки, так і переваги. Підприємство збільшувало чисельність персоналу, навіть незважаючи на річне зниження доходів. Також, підприємство значно збільшувало видатки на персонал, зокрема на виплату заробітних плат. Мінусами можна виділити недостатній рівень освіти персоналу, що спричинено постійним нарощуванням загального обсягу робітників і невмотивованість персоналу, незважаючи на збільшення рівня заробітних

плат, про що каже зв'язок між показниками витрат підприємства на персонал і рівнем продуктивності працівників. Для того щоб продовжити дослідження та розширити дані, які були отримані під час дослідження оцінки показників системи управління персоналом, потрібно оцінити інструменти, які є частиною системи управління персоналом ТОВ «ІНВЕСТБУД ГАРАНТ».

2.3 Оцінка інструментів управління персоналом ТОВ «ІНВЕСТБУД ГАРАНТ».

Організаційна структура є проявом системи управління персоналом та відображає усі управлінські процеси, позитивні та негативні аспекти системи управління, тому важливо розглянути її в контексті оцінки інструментів системи управління персоналом ТОВ "Інвестбуд гарант".

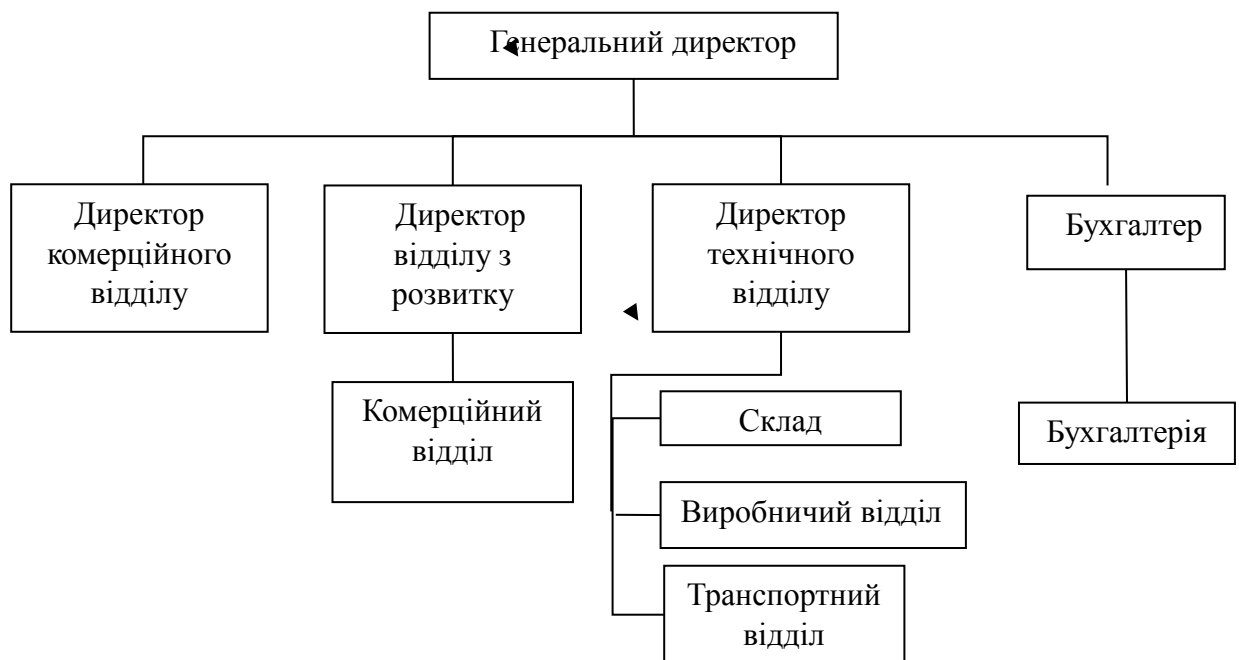


Рис. 2.3 Організаційна структура на підприємстві ТОВ «Інвестбуд гарант»
Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Аналіз організаційної структури (див. рис. 2.3) ТОВ "Інвестбуд гарант" показує, що підприємство вдало побудувало систему управління, враховуючи його специфіку. Така організаційна структура є ефективною для цього

підприємства, оскільки працівники та відділи звітують зверху вниз, притримуючись жорсткої ієрархії посад. Крім того, ієрархічна організаційна структура, передбачає прозорість звітування та простоту керування підлеглими, що дає змогу ефективно організовувати робочий процес, але такий вид структури сприяє повільному прийняттю рішень та обмеженню комунікацій. На основі даних, описаних у підрозділі 1.2 цієї роботи, ця система управління має ряд переваг, оскільки дозволяє вирішувати проблеми на усіх рівнях через присутність керівників на кожному з рівнів та дозволяє досягти більш високої ефективності управління. Однак, вона може вимагати великих інвестицій та викликати конфлікти між підрозділами. Також може виникнути затримка в прийнятті рішень через взаємодію між різними рівнями управління та відсутністю комунікації між працівниками.

Для того, щоб краще оцінити наявну систему управління і проаналізувати інструменти, впроваджені підприємством у систему управління персоналом ТОВ "Інвестбуд гарант", на основі описаного методу оцінювання системи управління персоналом у підрозділі 1.3, вдалось провести опитування серед робітників підприємства, де було запропоновано оцінити за 100-бальною шкалою ті інструменти, які використовує підприємство, таблиця 2.12.

Таблиця 2.12

Оцінка робітників щодо інструментів, використовуваних у системі управління підприємством ТОВ "Інвестбуд гарант".

№	Інструмент управління	Оцінка, від 0 до 100
1	Стиль лідера	30
2	Корпоративна культура	30
3	Персональний підхід до працівників	40
4	Навчання та підвищення кваліфікації	60
5	Процес інтеграції при прийомі на роботу	40
6	Комфорт і безпека	60
7	Прозорість правил і обов'язків	30
8	Матеріальне та нематеріальне стимулювання	70
9	Кар'єрний зріст	40
10	Гнучкість графіку роботи	20

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

В результаті оцінювання за допомогою методу опитування можемо побачити, що найбільшу оцінку отримав 8 пункт, а саме матеріальне і нематеріальне стимулювання. Найнижчу – гнучкість графіку роботи. Загалом можна зазначити, що ніякий з впроваджених інструментів не дав 100-відсоткового результату, а переважна більшість з них мають середню оцінку, що свідчить про те, що інструменти, які впровадженні в систему управління персоналом, є недосконалими і потребують покращення. Низькі бали за прозорість правил і обов’язків та персональний підхід до працівників кажуть про те, що підприємство потребує нового інструменту, який би покращив наявні показники і задіяв ті показники, які вже мають високі бали.

Проаналізуємо більш детально кожен інструмент, задля того щоб дізнатись, чи задоволені працівники ними, таблиця 2.13.

Таблиця 2.13

Рівень вдоволення інструментами системи управління персоналом працівниками ТОВ "Інвестбуд гарант".

№	Інструмент управління	Оцінка 0-10
1	Стиль лідера	3
2	Корпоративна культура	4
3	Персональний підхід до працівників	4
4	Навчання та підвищення кваліфікації	6
5	Процес інтеграції при прийомі на роботу	6
6	Комфорт і безпека	6
7	Прозорість правил і обов’язків	3
8	Матеріальне та нематеріальне стимулювання	7
9	Кар’єрний зріст	4
10	Гнучкість графіку роботи	5

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Дослідження показало, що позитивним є те, що працівники задоволені матеріальним стимулюванням, хоч і все одно не отримали максимальних оцінок. Оцінки вище середніх отримали пункти навчання та підвищення кваліфікації, комфорт і безпека на роботі та процес найму. Як низькорейтинговими відмічені прозорість правил, стиль керівництва, корпоративну культуру та кар’єрний зріст.

У підсумку, провівши аналіз таб. 2.12-2.13, зазначимо, що система управління персоналом є недосконалою, більшість з інструментів, впроваджених в систему управління, мають великий потенціал до зростання, але наразі знаходяться на низькому рівні. Виходячи з даних, можна зазначати, що ТОВ "Інвестбуд гарант" не використовує соціально-психологічні методи управління персоналом, які можуть допомогти покращити морально-психологічний клімат в компанії та збільшити мотивацію працівників.

Також система оцінки роботи працівників не є ефективною, оскільки зосереджена на покараннях замість мотивації. Це могло призвести до збитковості компанії. Щоб виправити ситуацію, можна запровадити сучасну системи оплати праці, враховуючи їх кваліфікацію, мотивацію та ефективність, а результати оцінки можна використовувати для визначення майбутнього окладу. Застосування новітніх технологій та інновацій у управлінні також може допомогти вирішити проблему. Особливо важливо це після війни та знищення будівельних об'єктів, коли потрібно швидко відновлювати інфраструктуру.

Висновки до розділу 2

Отже, проведений аналіз показників підприємства та системи управління персоналом, дозволяє узагальнити наступне:

- Загальна характеристика підприємства показала, що компанія збільшила вартість активів на 50.7%, що каже про нарощування виробництва та підтверджується збільшенням кількості реалізованої продукції. Вартість основних засобів суттєво не змінилась, чистий прибуток залишився від'ємним і підприємство є збитковим, хоч і покращило своє становище за досліджуваний період.

- Кількість робітників значно зростала протягом усіх років, як і витрати на оплату праці та матеріальні витрати загалом, що є позитивним в контексті розгляду системи управління, але отримання прибутку тільки від одного з

трьох видів діяльності і зменшення продуктивності праці управління свідчать про те, що персонал використовується неефективно.

- Хоч адміністративні витрати значно зростали з кожним досліджуваним роком (19938 тис.грн у 2021 та 4581 тис.грн у 2019), вони становлять усього 3% в структурі витрат підприємства, а в поєднанні зі збільшенням фінансових витрат це свідчить про використання керівництвом матеріальних виплат як заохочувальний і мотиваційний стимул. Також, збільшення адміністративних витрат, витрат на соціальне страхування та витрат на оплату праці є наслідком збільшення чисельності робітників, а не наслідком збільшення вкладень у розвиток системи управління.

Аналіз інструментів управління підприємства ТОВ «Інвестбуд-гарант» підтверджує, що персонал не є достатньо вмотивованим та кваліфікованим для збільшення ефективності роботи та прибутків. Аналіз організаційної структури каже про те, що на підприємстві присутня яскраво виражена ієрархія влади, а оцінка системи управління методом опитування серед робітників вказує на те, що робітники вдоволені тільки матеріальним стимулюванням, але їх мотивація не зростає, і незадоволені стилем керівництва, корпоративною культурою і можливостями до зросту та прозорості правил.

Таким чином, підприємство хоч і змогло частково відновити свою роботу після пандемії і має амбіції до покращення, але воно зациклить виключно на основній діяльності, ієрархічно керуючи працівниками без прозорості, мотивування та необхідної кількості уваги до своїх працівників.

РОЗДІЛ III. АНАЛІЗ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ІНВЕСТБУД ГАРАНТ»

3.1 Пропозиції щодо вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві ТОВ «ІНВЕСТБУД ГАРАНТ»

В системі управління персоналом на досліджуваному підприємстві було виявлено низку проблем. Особливими упущеннями стали взаємозв'язок між керівниками та робітниками, емоційний стан і вмотивованість робітників, перспективи кар'єрного зросту та нестача кваліфікованих працівників. Можна сказати, що підприємство невдало веде свою кадрову політику, недостатньо приділяючи уваги потребам і бажанням персоналу.

Отже, для вдосконалення системи управління в ТОВ "ІНВЕСТБУД ГАРАНТ" пропонується звернутись до консалтингової компанії, яка має спеціалістів відповідної кваліфікації, які будуть відповідати за створення та реалізацію плану розвитку комунікативних навичок серед робітників і їх керівників. Цей план може включати проведення тренінгів, індивідуальних консультацій та використання інших методів для поліпшення ефективності комунікації в організації.

Крім того, пропонується розробити новий мотиваційний план, який буде спрямований на покращення робочого клімату та стимулювання працівників до досягнення високих результатів. Цей план базуватиметься на розробці системи підвищення кваліфікації працівників підприємства, яка повинна створювати умови для досягнення цілей, можливості професійного розвитку, а також покращення умов праці та підвищення якості робіт. Такий підхід сприятиме підвищенню мотивації та задоволеності працівників, що в свою чергу сприятиме покращенню продуктивності та результативності підприємства.

Також, для покращення системи управління персоналом в ТОВ "Інвестбуд гарант" рекомендується впровадження соціально-психологічних методів, таких як наставництво для нових працівників, формування корпоративної культури, різноманітні програми навчання та інші способи мотивації працівників, які не пов'язані з фінансовою компенсацією.

Для покращення мотивації та продуктивності працівників важливо зосередитися на їхньому професійному та соціальному розвитку. Один зі способів досягнення цієї мети полягатиме в запровадженні системи професійної підготовки та підвищення кваліфікації працівників.

Крім того, варто створити умови для розвитку соціальної мережі серед працівників, що допоможе підтримати командний дух та сприятиме співпраці в колективі, а керівникам компанії зосередитися не на використанні покарань, а на стимулюванні працівників.

При дослідженні наявної системи управління персоналом на підприємстві ТОВ "ІНВЕСТБУД ГАРАНТ" та її інструментів управління було видно, що значну увагу приділено саме грошовим винагородам, тобто оплаті праці й стабільному підвищенню заробітної плати. Ці показники на підприємстві формуються в залежності від посади, кількості і якості виконаної роботи, робочого навантаження й функцій. Також, дослідження наявної системи управління персоналом показало, що грошові винагороди цінуються персоналом найбільше і це може бути дуже потужним мотиваційним стимулом і ключем до усунення недоліків системи управління персоналом на досліджуваному підприємстві. В зв'язку з цим, компанії, окрім найму спеціалістів, пропонується змінити принцип оплати праці, врахувавши більшу кількість показників при визначенні розміру оплати та, враховуючи характер підприємства та сезонність робіт, відійти від фіксованих заробітних плат та зробити їх «плаваючими», що дасть змогу працівникам проявити себе у випадку сумлінної роботи і не втрачати фінанси на незалучених працівниках.

3.2 Методи реалізації запропонованих вдосконалень.

Першим завданням, що стоятиме перед спеціалістами буде покращення комунікативних навичок та налагодження комунікації між працівниками та їх керівниками. Методами для реалізації можуть бути проведення спеціалізованих курсів, лекцій та тренінгів. Також, методом впровадження таких покращень можуть слугувати проведення щотижневих зустрічей або нарад, на яких співробітники б дізнавались один-одного краще, ділились досвідом та розвивали довіру в колективі.

За даними опитування, описаного у підрозділі 2.3 цієї роботи, корпоративна культура підприємства та її елементи, описані у підрозділі 1.2 отримала низькі оцінки, тому її покращення стало б дієвим методом реалізації запропонованих вдосконалень. Покращення корпоративної культури та впровадження в неї елементів дало б змогу одразу позитивно впливати на проблеми підприємства, такі, як: прозорість правил, взаємозв'язок між працівниками, можливості кар'єрного зросту, робочий клімат. Вдосконалення та вплив змін в корпоративній культурі продемонстровані у таблиці 3.1

Таблиця 3.1

Вдосконалення та вплив змін в корпоративній культурі.

Вдосконалення	Вплив
Відкритість до змін та іновацій	Працівники відкриті до нових ідей та один-одного, що сприятиме покращенню комунікації.
Кар'єрний зріст та внутрішнє переміщення	Компанія гарантує працівникам зростання їх кар'єри та сприяє цьому, що позитивно скажеться на вмотивованості працівників.
Прозорість	Підприємство гарантує прозорість правил та обов'язків на робочому місці, що зменшить вплив керівника та покращить довіру працівників.
Залученість у «життя» підприємства	Працівники відчувають себе частиною колективу, що позитивно скажеться на емоційному стані та робочому кліматі.

Джерело: складено автором

Оскільки підприємство гарантуватиме кар'єрний зріст та прозорість правил, продемонструємо план підвищення кваліфікації працівників (див. Табл 3.2).

Таблиця 3.2

План підвищення кваліфікації робітника

Етап	Опис
Оцінка працівника	Визначення навичок, сильних та слабких сторін працівника для подальшого розвитку.
Розробка програми навчання	Створення курсів, тренінгів спрямованих на розвиток необхідних навичок.
Проведення навчання	Організація навчального процесу для покращення навичок.
Наставництво	Надання працівнику наставника для контролю навчання та обміну знань.
Оцінка результатів	Попередня оцінка результатів навчання та здобутих навичок.
Внутрішнє переміщення	Створення нового робочого місця або підвищення працівника в зв'язку з підвищенням кваліфікації.

Джерело: складено автором

Можна побачити з таблиці 3.2, що підприємство буде проводити оцінку робітників, їх навчання та, як наслідок, підвищення або перекваліфікацію робітників. Консалтингова компанія, яка буде розробляти курси та лекції, буде задіяна у процесі професійного розвитку, оскільки підприємству не вистачає кваліфікованих працівників, що позитивно відобразатиметься на подальшому розвитку компанії.

Підприємству також запропоновано змінити принцип оплати праці, зарплатного та бонусного капіталу компанії задля усунення низки проблем наявної системи управління персоналом, виявлених раніше. За новим розподілом та нарахуванням, заробітна плата робітника визначатиметься на основі його компетенції, навичок, відповідальності та низки інших факторів, які визначають внесок робітника у підприємство. Такий метод буде доцільним на досліджуваному підприємстві, оскільки в ньому присутній сильний вплив ієрархічної структури управління, велика відмінність між діяльністю працівників та специфіка діяльності підприємства.

Впровадження оплати праці при врахуванні виробничих показників дасть змогу підприємству прозоріше нараховувати заробітну плату як для нових, так і для наявних працівників, демонструватиме можливості і переваги кар'єрного зростання і сприятиме стимулюванню для покращення співпраці один з одним і як наслідок – збільшення мотивації та кооперації серед робітників задля підвищення ефективності своєї роботи, що в свою чергу сприятиме підвищенню ефективності підприємства загалом, підвищить його привабливість серед нових робітників та зробить його більш сучасним.

В той час, як існуюча система оплати праці базується і розраховується в залежності від наявності у працівників освіти, стажу та їх навантаження, нова система опиратиметься на більш точний та широкий список показників, які вираховуються під час виконання робіт, таких як: ефективність роботи, кількість виконаних робіт та їх якість, кваліфікація, навички, досвід тощо. Також, наразі підприємство використовує фіксовані заробітні плати для посади, тоді як нова система враховуватиме ефективність роботи і ефективність роботи або ж, навпаки, недовиконання можуть суттєво вплинути на розмір оплати. Основою ж формування заробітних плат наразі є назва посади, тоді як пропонується визначити справжню цінність посади, враховуючи низку факторів, відходячи від надмірної ієрархічності посад.

Впроваджувати нову систему оплати пропонується наступними кроками:

1. Створення необхідної документації та донесення до відому працівників компанії щодо впровадження змін.
2. Аналіз посад та рівня працівників.
3. Визначення грошових показників для кожної посади з урахуванням усіх параметрів.
4. Введення нової системи і подальша корекція показників.

Виконання досліджень, розробку правил, плану та документації вводитимуть у відповідальність керівника з розвитку та генеральним директором компанії у співпраці з головним бухгалтером, оскільки на

підприємстві відсутні працівники, які б мали навички для виконання цієї задачі.

Найважливішим етапом є визначення заробітних плат з мінімальним і максимальним рівнем оплати, що доволі важко зробити, оскільки ці показники постійно змінюються, особливо під час війни.

Оновлена оплата праці працівників підприємства ТОВ "ІНВЕСТБУД ГАРАНТ" представлена у таблиці 3.3

Таблиця 3.3

**Оновлена оплата праці на підприємстві ТОВ "ІНВЕСТБУД
ГАРАНТ"**

Назва посади	Розмір оплати, грн		
	Мін.	Серед.	Макс.
-			
Генеральний директор	30 000	40 000	50 000
Комерційний директор	25 000	35 000	45 000
Директор з розвитку	25 000	35 000	45 000
Технічний директор	25 000	35 000	45 000
Старший бухгалтер	20 000	25 000	30 000
Робітник комерційного відділу	15 000	20 000	25 000
Робітник виробничого відділу	13 000	15 000	25 000
Робітник бухгалтерії	12 000	14 000	20 000
Робітник транспортного відділу	12 000	13 000	16 000
Робітник складу	12 000	13 000	15 000
Вантажник	10 000	12 000	14 000
Різноробочий	10 000	11 500	20 000

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Як бачимо з таблиці 3.3, посади розподілено за рівнем впливу і запропоновано рівні заробітних плат, починаючи з мінімальних, середніх і максимальних.

Варто звернути увагу, що за цією системою різноробочий має змогу заробити стільки ж, скільки може заробити працівник бухгалтерії, не маючи вищої освіти. Усі показники згодом можна узгоджувати і змінювати, в залежності від результатів методу та бажанням підприємства.

Ця таблиця показує, що підприємство зможе забезпечити прозорість заробітних плат, буде здатна змінюватись і адаптуватись в залежності від зовнішніх факторів, забезпечить мотивацією співробітників і потенційно

залучить нових та зменшить плинність кадрів, що неодмінно покращить наявну систему управління персоналом та підвищить ефективність підприємства. Але, не варто забувати про недоліки, які існують від впровадження цієї системи, а саме суттєві грошові вклади на розробку і підтримку, необхідність вкрай досвідченого керівника системи задля правильного визначення усіх показників та подальшого обслуговування методу.

3.3 Оцінка доцільності запропонованих вдосконалень

Головним недоліком впровадження нового методу оплати праці та найму консалтингових компаній є суттєві грошові вкладення, які необхідні для вдалого застосування запропонованих рішень. Найм кваліфікованих спеціалістів потребуватиме значних вкладень в їх оплату праці.

Також, при наймі людей з вищим рівнем кваліфікації, робітники підприємства набуватимуть новий досвід та перейматимуть його, підприємство збереже звичний стиль роботи і не потребуватиме переоблаштування функцій та обов'язків, але буде виконувати їх більш ефективно і, потенційно, розширить спектр діяльності.

Розглянемо можливі видатки на впровадження змін на підприємстві ТОВ «Інвестбуд Гарант».

Таблиця 3.4

Видатки на впровадження змін на підприємстві ТОВ "ІНВЕСТБУД ГАРАНТ" .

Назва	Витрати, тис.грн.
Створення курсів та лекцій	5 000
Проведення курсів та лекцій	10 000
Навчання працівників	100 000
Моніторинг та контроль змін заробітних плат	50 000

Джерело: складено автором

У таблиці 3.4 вказані видатки, які необхідно здійснити компанії для початку роботи з консалтинговою компанією та впровадити зміни: створення курсів та лекцій, їх проведення, навчання працівників під час виконання плану підвищення кваліфікації та моніторинг та контроль змін. Очікується, що підприємство виділятиме приблизно 150 тис.грн в рік на впровадження та підтримку запропонованих змін, розподіляючи видатки відповідно в залежності від потреби. Створення матеріалів для лекцій не потребуватимуть постійних вкладень і скоріше залишатимуться фіксованими, тоді як витрати на навчання працівників та коливання заробітних плат в зв'язку із зміною оплати праці можуть змінюватись щомісячно і потребуватимуть додаткових вкладень і перерозподілу бюджету адміністративних та операційних витрат. Загалом підприємству потрібно відповідально підготуватись до впровадження змін, оскільки визначити точну кількість витрат неможливо у зв'язку з їх специфікою.

Залучаючи консалтингову компанію і її спеціалістів передбачається, що підприємство збільшить свою ефективність і привабливість, відповідно збільшить своє виробництво та кількість замовлень. Для передбачення наслідків впроваджених вдосконалень та їх ефекту використано сценарний аналіз, а саме проведено розподіл на найгірший, реалістичний та оптимістичний прогнози.

За песимістичним прогнозом (який на данному етапі описується з урахуванням війни та відсутності нових замовлень) підприємство стане ще більш збитковим на 14%. На думку керівництва, за оптимістичним прогнозом (описувався як післявоєнний час відновлення) з урахуванням діяльності підприємства, компанія збільшить свої прибутки на 20-25%, тоді як за реалістичним прогнозом компанія з впровадженими змінами залишиться на тому ж рівні, на якому є.

Запропоновані зміни сприятимуть збільшенню мотивації, розвитку комунікації й покращенню робочого клімату серед робітників, залученню нових кадрів та збереження старих, що сприятиме розвитку підприємства.

Але варто зазначити, на думку керівників, ріст можливий тільки за умов закінчення війни. Дослідити вітчизняне підприємство і запропонувати зміни, які можуть бути впровадженні задля покращення системи управління персоналом після перемоги, важливо і необхідно й зараз. З цією метою, було опитано керівників відділів компанії для того, щоб приблизно передбачити кількість додаткового прибутку, який компаніє отримає після перемоги. За перший рік, в середньому опитувані називали цифру у 300 тис. грн додаткового чистого прибутку, з наступним збільшенням на 50-70 тис.грн у наступні 2 роки відповідно. Також, керівники вважають, що підвищення кваліфікації працівників впливатимуть на розширення діяльності компанії, що призведе до збільшення прибутків.

На сьогодні ж підприємство несе збитки, причиною яких значною мірою були пандемія та війна, яка тимчасово зупинила наявні замовлення та заблокувала нові.

Запропоновані зміни в систему управління персоналом на підприємстві сприятимуть підвищенню показників підприємства не тільки через зовнішні чинники, а й внутрішні. Підприємство має добре підготуватись до впровадження змін, добре проаналізувати показники заробітних плат і опис їх розрахунку. Якщо первинні етапи запропонованих змін будуть виконані вірно, це розкриє усі слабкі сторони методів в контексті досліджуваного підприємства, що дозволить грамотно розподілити показники і ресурси, що сприятиме підвищенню ефективності з кожним днем.

Висновки до розділу 3

Отже, після дослідження наявної системи управління персоналом та оцінки її інструментів на підприємстві було виявлено ряд проблем, зокрема залежність від грошових виплат та відсутністю мотивації – стабільні грошові виплати не відзначались на вмотивованості робітників працювати більше і колективніше, низький рівень комунікації, можливостей кар'єрного зросту та нестача кваліфікованих робітників. Для вирішення цих недоліків було

запропоновано залучити консалтингову компанію та її спеціалістів, які займатимуться вирішенням комунікативних, особистісних проблем, зокрема за допомогою впровадження та проведення спеціалізованих курсів та лекцій, а також використання кваліфікованих спеціалістів для підвищення кваліфікації співробітників. Окрім того, пропонується внести зміни та покращити корпоративну культуру підприємства і її елементи, що позитивно скажеться на робочому кліматі, прозорості правил та емоційному стані працівників. Запропоновано план підвищення кваліфікації робітників, що включатиме оцінку, навчання і підвищення або переведення працівника на вищу позицію, що покращить вмотивованість працівників, створить нові можливості і потенційно вирішить проблему у нестачі висококваліфікованих працівників. Останньою зміною було запропоновано змінити систему оплати праці, що сприятиме:

- Прозорості грошових виплат
- Мотивації до співпраці
- Мотивації працювати ефективніше
- Збільшенню привабливості підприємства
- Збереженню і залученню нових робочих місць

Також представлено план впровадження нової системи.

Проведений сценарний аналіз відобразив доцільність впровадження змін і приблизний очікуваний прибуток компанії, що свідчить про доцільність впровадження змін в системі управління персоналом на підприємстві ТОВ "ІНВЕСТБУД ГАРАНТ".

ВИСНОВКИ

В цій кваліфікаційній роботі у першому розділі було проаналізовано суть і значення системи управління персоналом, інструменти системи управління, а також методи її оцінювання.

Для виявлення недоліків, пов'язаних з економічними показниками компанії, і розробки рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом, було досліджено показники і інструменти системи управління підприємства.

В аналітичній частині роботи розглядались техніко-економічні показники підприємства та здійснювалась оцінка його фінансового стану за 2019-2021 роки, що дозволило зробити висновки про ефективність функціонування та організацій системи управління персоналом. Аналіз показників компанії ТОВ «Інвестбуд Гарант», представлених у цій роботі проводився на основі звітів про фінансовий стан та фінансові результати підприємства за 2019-2021 роки.

Загальна характеристика підприємства показала, що вартість активів зросла, що вказує на збільшення виробництва та обсягу реалізованої продукції. Проте, прибуток залишився від'ємним, що свідчить про збитковість підприємства.

Кількість робітників, витрати на оплату праці та матеріальні видатки зросли, але при цьому підприємство отримує прибуток лише від основного виду діяльності, що вказує на неефективне використання персоналу. Збільшення адміністративних витрат, витрат на соціальне страхування та оплату праці свідчить про зростання чисельності робітників, а не про вклад у розвиток системи управління.

Аналіз показників та інструментів системи управління показав, що персонал не має достатньої мотивації та кваліфікації, а ієрархічна структура керівництва та недостатня увага до працівників, стають перешкодою для покращення ситуації на підприємстві.

Після проведеного дослідження у другому розділі роботи було виявлено ряд недоліків у системі управління, зокрема: недостатня мотивація працівників, непрозорість та неефективність мотиваційних процесів, що підтверджується зниженням продуктивності праці навіть при збільшенні чисельності робітників та кількості робіт. Через це, підприємству рекомендовано звернутись до послуг консалтингової компанії, котра слідувала б за соціально-психологічним станом працівників та впроваджувала технології з їх покращення. Також, було запропоновано впровадження змін до корпоративної культури та її елементів і створення плану підвищення кваліфікації працівників. Останнім же пропонується впровадити нову системи оплати праці, формуючи виплати з урахуванням широкої кількості показників, які визначаються індивідуально. Така система гарантувала б працівникам:

- Прозорість виплат.
- Мотивацію до ефективної роботи.
- Мотивацію до зросту;

Крім того, керівництву та підприємству в цілому дозволить:

- Зменшити вплив керівника на оцінку якості роботи, що знижує контроль над працівниками і вирішує проблему жорсткого стилю управління.
- Спростити процес управління та формування завдань для працівників.
- Підвищити імідж компанії через впровадження сучасної оплати праці.

Після запропонованих змін, разом з керівними особами підприємства було задіяно сценарний аналіз, який відобразив доцільність впровадження змін і відобразив приблизний очікуваний прибуток компанії, що продемонстрував таким чином і доцільність впровадження змін в системі управління персоналом на підприємстві ТОВ "ІНВЕСТБУД ГАРАНТ".

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Виноградський М. Д. Управління Персоналом / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – Київ: Центр учбової літератури. – 2009 с. – (2).
2. Гемма М. Д. Процес Професійного Навчання Персоналу На Виробництві В Україні: Основні Етапи / М. Д. Гемма. // Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана. – 2017. – С. 300–301.
3. Гетьман О. О. Управління Підбором І Наймом Персоналу На Підприємстві (Організації) / О. О. Гетьман, С. Ю. Царюк. // Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. – 2018. – №21. – С. 537
4. Державне управління і менеджмент: Навчальний посібник у таблицях та схемах / Г. С. Одінцова, Г. І. Мостовий, О. Ю. Амосов та ін.; За заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Г. С. Одінцової. — Х.: ХарРІ УАДУ, 2002. – 492. С.
5. Живолуп К. Л. Роль Набору, Відбору І Найму Персоналу В Управлінні Сучасним Підприємством / К. Л. Живолуп. // Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця. – 2012. – С. 1–2.
6. Калініченко А. В. Мотивація та мотиваційний процес: сутність та поняття / А. В. Калініченко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2013. – Вип. 42. – С. 417–420.
7. Кирич Н. Б. Мотивація Та Стимулювання Персоналу В Ефективному Управлінні Підприємством / Н. Б. Кирич. // Вісник Хмельницького національного університету. – 2017. – № 6 Том 3 – С. 139 –140.

8. Линенко А. В., Шевченко О. Л. Сутність й аналіз персоналу підприємства за показниками його ефективності. Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. 2008. № 4. С. 111–116.
9. Найкращі методи дослідження задоволеності персоналу: 5 стратегій для максимального залучення працівників [Електронний ресурс]. – 2024. – Режим доступу до ресурсу: <https://ahaslides.com/uk/blog/personnel-satisfaction-survey/>.
- 10.7 Основних типів організаційних структур [Електронний ресурс]. – 2024. – Режим доступу до ресурсу: <https://ahaslides.com/uk/blog/types-of-organizational-structure/>.
11. Приклади КРІ: як розрахувати ключові показники ефективності [Електронний ресурс]. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://waytobi.com/ua/blog/kpi-examples-how-to-calculate-kpi.html#%D0%9F%D0%BB%D1%8E%D1%81%D0%B8%20%D1%96%20%D0%9C%D1%96%D0%BD%D1%83%D1%81%D0%B8>.
12. Ситник Н. І. Управління персоналом : навчальний посібник. / Н. І. Ситник. – Київ: Інкос, 2009. – 472 с.
- 13.10 Типів організаційних структур компаній [Електронний ресурс]. – 2024. – Режим доступу до ресурсу: <https://worksection.com/ua/blog/10-types-of-organizational-structures-for-companies.html>.
14. Управління Персоналом: Конспект Лекцій / Л. С. Борданова, В. Е. Мельничук, Н. В. Рощина, Н. В. Семенченко. – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. – 102 с.
15. Функціональна організаційна структура: способи вивільнити владу всередині вашої організації у 2024 році [Електронний ресурс]. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: <https://ahaslides.com/uk/blog/functional-organizational-structure/>.

16. Як Організувати Структуру Підприємства: Актуальні Види І Формати [Електронний ресурс] // Школа бізнесу Нова Пошта. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <https://online.novaposhta.education/blog/yak-organizuvati-strukturu-pidpriyemstva-aktualni-vidi-i-formati>.
17. 34 Company Culture Examples to Get You Inspired [Електронний ресурс]. – 2024. – Режим доступу до ресурсу: <https://builtin.com/company-culture/company-culture-examples>.
18. 360 Degree Feedback: A Comprehensive Guide [Електронний ресурс] // Academy to Innovate HR – Режим доступу до ресурсу: <https://www.aihr.com/blog/360-degree-feedback/>.
19. 6 Common Leadership Styles — and How to Decide Which to Use When [Електронний ресурс] // Harvard Business Publishing. – 2024. – Режим доступу до ресурсу: <https://hbr.org/2024/04/6-common-leadership-styles-and-how-to-decide-which-to-use-when>.
20. Corporate Culture Definition, Characteristics, and Importance [Електронний ресурс]. – 2024. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.investopedia.com/terms/c/corporate-culture.asp>.
21. Key Performance Indicators (KPIs): Definition and Examples [Електронний ресурс]. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/key-performance-indicators>.
22. 10 Management Styles Of Effective Leaders [Електронний ресурс] // Forbes Advisor. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.forbes.com/advisor/business/management-styles/>.
23. Matrix Organizational Structure: Advantages & Disadvantages [Електронний ресурс] // Teambuilding. – 2024. – Режим доступу до ресурсу: <https://teambuilding.com/blog/matrix-organizational-structure>.

- 24.13 Key Functions of a Human Resources Department [Электронный ресурс]. – 2023. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/human-resource-function>.
- 25.What are Leadership Styles? [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/leadership-styles/>.
- 26.What are divisional organizational structures? [Электронный ресурс] // The Org. – 2023. – Режим доступа до ресурсу: <https://theorg.com/iterate/divisional-organizational-structures#cost>.
- 27.What is Company Culture? Definition & Development Strategies [Электронный ресурс] // Forbes Advisor. – 2023. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.forbes.com/advisor/business/company-culture/>.
- 28.What is Democratic Leadership? How Does it Drive Success in an Organization? [Электронный ресурс] // Emeritus. – 2024. – Режим доступа до ресурсу: <https://emeritus.org/blog/leadership-what-is-democratic-leadership/>.
- 29.What Is Human Resource Management? Definition + Career Guide [Электронный ресурс]. – 2024. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.coursera.org/articles/human-resource-management>.
- 30.What Is Transformational Leadership? [Электронный ресурс] // Leaders. – 2023. – Режим доступа до ресурсу: <https://leaders.com/articles/leadership/transformational-leadership/#:~:text=Transformational%20leadership%20is%20a%20leadership%20style%20that%20empowers,inspiring%20them%20to%20achieve%20something%20greater%20than%20themselves..>

ДОДАТКИ

Баланс (Звіт про фінансовий стан) - 2021			
Актив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи	1000	290	100
Нематеріальні активи			
первісна вартість	1001	660	679
накопичена амортизація	1002	370	579
Незавершені капітальні інвестиції	1005	527 866	130 387
Основні засоби	1010	156 052	147 490
первісна вартість	1011	159 977	161 985
знос	1012	3 925	14 495
Інвестиційна нерухомість	1015	2 748 644	4 141 277
первісна вартість	1016	2 748 644	4 141 277
знос	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	212 982	266 604
Гудвіл	1050	0	59 026
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	
Усього за розділом I	1095	3 645 834	4 744 884
II. Оборотні активи	1100	66	191
Запаси			
Виробничі запаси	1101	66	191

Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	0	0
Товари	1104	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	19 089	54 420
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	1 662	1 413
з бюджетом	1135	159 723	31 878
у тому числі з податку на прибуток	1136	2	2
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	99 483	96 083
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	29 188	1 496
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	29 188	1 496
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	0	0
Усього за розділом II	1195	309 211	185 481
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	3 955 045	4 930 365
Пасив			

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	164 595	164 595
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	21 276	17 294
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-598 474	-849 140
Неоплачений капітал	1425	37 131	33 149
Вилучений капітал	1430	0	0
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	-449 734	-700 400
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	417 182	420 196
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0

Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	417 182	420 196
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	20 332	152 098
розрахунками з бюджетом	1620	7 112	14 496
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
розрахунками зі страхування	1625	0	0
розрахунками з оплати праці	1630	3	5
за одержаними авансами	1635	34 452	439 683
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	925	1 374
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	3 924 773	4 602 913
Усього за розділом III	1695	3 987 597	5 210 569
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	3 955 045	4 930 365
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)			
Фінансові результати			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн

Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	244 143	59 575
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестрахування	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	152 487	75 774
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0
Валовий: прибуток	2090	91 656	
збиток	2095	0	16 199
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	27 010	54 825
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	19 938	17 773
Витрати на збут	2150	31 942	17 134
Інші операційні витрати	2180	59 518	120 757
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0

Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	7 268	0
збиток	2195	0	117 038
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	8 407	19 761
Інші доходи	2240	0	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	319 963	306 112
Втрати від участі в капіталі	2255	0	20
Інші витрати	2270	0	0
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
збиток	2295	304 288	403 409
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	53 622	104 393
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
збиток	2355	250 666	299 016
Сукупний дохід			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0

Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-250 666	-299 016
Елементи операційних витрат			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	3 580	32 431
Витрати на оплату праці	2505	25 765	17 455
Відрахування на соціальні заходи	2510	4 781	3 359
Амортизація	2515	12 178	5 452
Інші операційні витрати	2520	217 581	193 851
Разом	2550	263 885	252 548
Розрахунок показників прибутковості акцій			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0
Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)			
Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	79 858	18 575
Повернення податків і зборів	3005	224 366	0
у тому числі податку на додану вартість	3006	224 366	0
Цільового фінансування	3010	0	0
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	0	0
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	683 715	53 139
Надходження від повернення авансів	3020	8 373	0
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	459	0

Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	13	0
Надходження від операційної оренди	3040	0	0
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	0	0
Надходження від страхових премій	3050	0	0
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	0	0
Інші надходження	3095	124	60
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	401 056	76 094
Праці	3105	20 834	14 027
Відрахувань на соціальні заходи	3110	5 209	3 544
Зобов'язань з податків і зборів	3115	66 177	53 499
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	0	0
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	0	0
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	66 177	53 499
Витрачання на оплату авансів	3135	96 639	54 886
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	6 924	6 223
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	0	0
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	0	0
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	0	0
Інші витрачання	3190	85	2 252
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	399 984	-138 751
Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від реалізації: фінансових інвестицій	3200	0	0
необоротних активів	3205	0	0
Надходження від отриманих: відсотків	3215	0	9 574
дивідендів	3220	0	0
Надходження від деривативів	3225	0	0
Надходження від погашення позик	3230	111 483	144 802
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	0	0
Інші надходження	3250	0	0
Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255	0	20
необоротних активів	3260	667 057	820 445
Виплати за деривативами	3270	0	0
Витрачання на надання позик	3275	107 547	139 251
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	0	0
Інші платежі	3290	1 000	0
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-664 121	-805 340
Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Власного капіталу	3300		0
Отримання позик	3305	3 433 793	4 963 240
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310		0
Інші надходження	3340	13	0
Витрачання на: Викуп власних акцій	3345		0
Погашення позик	3350	3 196 969	3 997 989
Сплату дивідендів	3355		0

Витрачання на сплату відсотків	3360	360	29 706
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	0	0
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	0	0
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	0	0
Інші платежі	3390	32	0
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	236 445	935 545
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	-27 692	-8 546
Залишок коштів на початок року	3405	29 188	2 069
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	0	35 665
Залишок коштів на кінець року	3415	1 496	29 188

