

Міністерство освіти і науки України  
Національний університет «Києво-Могилянська академія»  
Факультет економічних наук  
Кафедра маркетингу та управління бізнесом

## **Кваліфікаційна робота**

освітній ступінь – бакалавр

на тему: «Механізм забезпечення ефективності управління персоналом  
підприємства»

Виконала: студентка 4-го року  
навчання,  
спеціальності 073 Менеджмент  
Хиленко Л.Г.  
Керівник  
Ігнат'єва І.А.  
доктор економічних наук,  
професор  
Рецензент  
Пукіш Н.С.  
Кваліфікаційна робота захищена  
з оцінкою  
Секретар ЕК Ісаєнко А.М.  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ р.

Київ – 2022

Національний університет «Києво-Могилянська академія»

Факультет економічних наук  
Кафедра маркетингу та управління бізнесом  
Освітній ступінь бакалавр  
Спеціальність 073 Менеджмент  
Освітня програма Менеджмент

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри Пічик К.В.**

\_\_\_\_\_

“ \_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20\_\_ року

## **ЗАВДАННЯ**

### **ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ**

Хиленко Любові Геннадіївни

**1. Тема роботи - Механізм забезпечення ефективності управління персоналом підприємства**

Науковий керівник роботи: Ігнат'єва Ірина Анатоліївна, доктор економічних наук, професор.

затверджені наказом вищого навчального закладу від «\_\_» червня 2022 року №\_\_

**2. Строк подання студентом роботи 10 червня 2022 р.**

**3. План роботи**

Розділ 1. Теоретико-методичні основи управління персоналом на підприємстві.

Розділ 2. Дослідження системи управління персоналом підприємства ПП «Ярослав».

Розділ 3. Розробка пропозицій із забезпечення ефективності управління персоналом підприємства.

## ГРАФІК ПІДГОТОВКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ

№ з/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 Узгодження календарного графіка підготовки кваліфікаційної роботи. Ознайомлення студента з критеріями оцінювання кваліфікаційної роботи (п. 8.5).	жовтень			
2.	Вивчення джерел літератури, матеріалів архівів, періодичних видань, збір та узагальнення фактів, даних	жовтень – листопад			
3.	Складання плану каліф. роботи та узгодження з науковим керівником	листопад			
4.	Написання розділів роботи <i>або</i> Постановка експерименту, аналіз отриманих результатів наукового дослідження	листопад – березень			
5.	Проміжний контроль виконання роботи	лютий			
6.	Написання кваліфікаційної роботи в цілому, ознайомлення з її першим варіантом наукового керівника	січень – березень			
	<b>Розділ 1</b> (постановка проблеми, теоретичні основи, огляд літературних джерел)				
	<b>Розділ 2</b> (аналітично-дослідницька частина) (експериментальна частина для природничих і біологічних наук)				
	<b>Розділ 3</b> (проектно-рекомендаційна частина) (аналіз результатів експерименту для природничих і біологічних наук)				
7.	Повне завершення написання кваліфікаційної роботи, оформлення її згідно з вимогами й подання на відгук науковому керівнику	квітень – початок червня			
8.	Подання кваліфікаційної роботи для перевірки письмових робіт студентів НаУКМА на відповідність вимогам академічної доброчесності,	середина червня			
9.	Подання на зовнішню рецензію	середина червня			
10.	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи на засіданні кафедри: написання доповіді та виготовлення ілюстративного матеріалу	<b>до 22 травня</b>			
11.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на засіданні кафедри	<b>23 травня</b>			
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру з усіма супроводжувальними документами	<b>до 15 червня</b>			
13.	Публічний захист кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією	згідно з розкладом роботи ЕК			

Графік узгоджено «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

Науковий керівник \_\_\_\_\_ (ПІБ)

Виконавець кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_ (ПІБ)

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	1
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ</b> .....	3
1.1. Теоретичні положення управління персоналом.....	3
1.2. Принципи побудови відносин на підприємстві.....	6
1.3. Розгляд мотиваційних теорій .....	7
<b>РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ПП «ЯРОСЛАВ»</b> .....	11
2.1 Організаційно-економічна характеристика ПП «Ярослав».....	11
2.2. Дослідження внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства.....	13
2.3. Аналіз управління персоналом ПП «Ярослав» .....	23
<b>РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ІЗ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА</b> 28	
3.1. Програми та сервіси для підвищення ефективності управління персоналом.....	28
3.2. Пропозиції дій та аналіз результату для ПП «Ярослав».....	33
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	37
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	39

## ВСТУП

Проблема є актуальною оскільки, управління персоналом підприємства є одним із стратегічних напрямів розвитку організації. Працівники приймають рішення та виконують завдання, які напряму впливають на результати діяльності компанії, її успішне функціонування та ефективність. Хоча наразі все більше компаній надають перевагу діджиталізації свого простору, керування людськими ресурсами залишається необхідністю незалежно від індустрії. Людські навички та вміння, продуктивність роботи забезпечують можливість компанії отримувати прибуток. Тому важливість створення простору та способу керування, які дозволять не тільки реалізувати потенціал кожного працівника, а й вмотивувати його до якісної, результативної та ефективної роботи є важливим завданням кожного менеджера та стратегії розвитку компанії в цілому.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом на підприємстві ПП «Ярослав».

Предметом дослідження є теоретико-методичне та практичне управління персоналом на підприємстві.

Мета кваліфікаційної роботи: дослідити теоретико-методичні засади, розробити та обґрунтувати практичні рекомендації щодо управління персоналом на підприємстві, вивести механізм забезпечення ефективності управління персоналом на підприємстві.

Завдання кваліфікаційної роботи:

1. Дослідити теоретичні положення із теми управління персоналом;
2. Проаналізувати принципи побудови відносин на підприємстві;
3. Розглянути мотиваційні теорії;
4. Дослідити системи управління персоналом у ПП «Ярослав»;
5. Дослідити організаційно-економічні характеристики ПП «Ярослав»;
6. Проаналізувати внутрішнє та зовнішнє середовище та управління персоналом;

7. Розглянути та запропонувати програми та сервіси для підвищення ефективності управління персоналом;
8. Запропонувати дії та проаналізувати результат нововведень для ПП «Ярослав».

У кваліфікаційній роботі були використані такі методи дослідження: теоретичний метод для аналізу статей, книг та теоретичної бази; логічний метод для аналізу теоретичних даних, створення взаємозв'язків; системний аналіз; емпіричний метод; метод аналізу.

Дипломна робота має наступну структуру: вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел із 41 найменування. Загальний обсяг 46 сторінок, з яких 34 сторінок основного тексту.

Результатом дипломної роботи є визначення теоретичних засад в управлінні персоналом на підприємстві та розгляд їх особливостей, дослідження економічної та управлінської діяльності ПП «Ярослав», визначення необхідних для покращення сфер підприємства та надання відповідних до них пропозицій. Особливість результату полягає в аналізі даних підприємства, наданні пропозицій, аналізі та виборі наявних програмних забезпечень для підвищення ефективності процесу управління персоналом.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### 1.1. Теоретичні положення управління персоналом

Важливо створювати стратегії управління персоналу, впроваджувати та використовувати новітні методи управління, метою яких є забезпечення компанії працівниками, які є висококваліфікованими, мотивованими, зацікавленими у розвитку персональних навичок та росту компанії, гнучкими до змін. Термін «персонал» включає в себе всіх працівників, як постійних так і тимчасових, які працюють у визначеній організації на основі трудового договору. Зауважу, що створення стратегії розвитку та роботи кожного окремого працівника має відповідати загальній стратегії компанії. Для цього у організації має бути визначена, чітко сформульована ціль, яка буде поширена серед працівників; організаційна структура та вся робота організації має бути налаштована для досягнення головної цілі.

«Високопродуктивна робота може розглядатись як нова організаційна модель» [1, с. 3], ця концепція передбачає, що залучення співробітників у прийнятті рішень та надання більшого контролю власної структури винагород призводять до більш ефективного виконання роботи та до більш задоволених працівників. Однак, єдиного розуміння щодо того, як працює такий вид роботи та її методів на практиці немає. Існують припущення, що деякі практики управління персоналом завжди підвищують ефективність, [4] коли інші дослідники припускають, що вони мають бути індивідуально підлаштовані під умови та потреби організації. «Внутрішні ресурси організації є джерелом конкурентної переваги в тій мірі, в якій вони рідкісні, неповторні та їх важко замінити» [1, с. 4], тобто фокусується увага на унікальності організації, а отже, керування та покращення кожної окремої системи має відповідати потребам та можливостям цієї системи, а також бути узгоджені між собою за групами [4]. Вважається, що практики, які стосуються розвитку та навчання співробітників,

розширення можливостей та командної роботи, обміну інформацією та систем компенсації, поєднуються найчастіше. [5]

Дослідження ряду систем управління персоналом дозволило виділити чотири системи [6]:

Перша – співробітники залучені та самостійні у процесі прийняття рішень, функціонують у самостійно керованих робочих командах. Працівники обмінюються досвідом та знаннями, здійснюється розвиток навичок як роботи в команді так і відповідних до роботи.

Друга - менеджер підтримує та контролює продуктивність співробітників за використанням систем оцінок, наставництва та коучингу.

Третя - працівники отримують винагороди за результати своєї роботи, що можуть бути індивідуальними чи груповими.

Четверта - інформація та знання обмінюються та поширена серед всіх співробітників, знаходиться у вільному доступі.

Розглядається вплив трьох методів роботи: навчання, винагорода, що пов'язана із результатами діяльності працівника чи компанії та участь співробітників у прийнятті рішень. [1] Висновком із дослідження є три методи, що покращують продуктивність праці та доповнюють один одного за своїми ефектами. Тобто використання практик у сукупності створює більший вплив на ефективність, ніж їх використання окремо.

Тобто менеджер є більш організаційним помічником та направляючим, коригуючим шлях до цілі та організатором винагороди за досягнуті результати. Кожен із працівників організовує та підпорядковує свої дії самостійно відповідно до загально визначеного плану.

Ефективність менеджменту персоналу залежить від його відповідності до рівня розвитку організації. Із ростом компанії, стратегія та організація персоналу має підлаштовуватись та змінюватись до нових потреб. Можна припустити, що розвиток управління людськими ресурсами розвивається етапами, в яких кожний



із наступних етапів, базується на досягненнях та наробітках попереднього. Хід управління людськими ресурсами можна поділити на п'ять етапів. Перший етап виникає на початковій стадії розвитку підприємства, коли обсяги виробництва є невеликими та процес управління кадрами забезпечується засновником. Завдання керівника обмежені до першочергово необхідних. Він відповідає за набір на роботу, звільнення та вирішення адміністративних питань. Лінійні менеджери відповідають за програми набору та винагороди. Другий етап виникає при розширенні діяльності організації, обсягів виробленої продукції чи наданих послуг. З'являється формалізована структура управління, офіційний відділ кадрів та вводиться автоматизація розрахунків та створення профілів працівників. Варто зауважити, що автоматизація процесів діяльності може вводиться й на першому етапі. Із збільшення штабу виникає необхідність у спеціалісті у сфері управління для підтримки зростання компанії та покращення, оптимізації підбору, навчання та винагороди персоналу. Третій етап характеризується обмеженістю ресурсів, сильною конкуренцією на ринку та необхідністю контролю. В результаті необхідності економічної ефективності та більшої кількості різнопланових співробітників вводяться автоматизовані програми для забезпечення аналізу продуктивності діяльності. Питання обґрунтування прибутковості та ефективності кожного нововведення стає більш важливим. Четвертий етап характеризується створенням підрозділів та їх координуванням, управлінням проектами та інтеграцією в межах визначених функцій. З'являється необхідність використання програм для підвищення продуктивності, планування діяльності та побудови стратегії. Координація та узгодження процесів у групах та між ними стає необхідністю. П'ятий етап характеризується «гнучкістю, адаптивністю та інтеграцією між бізнес-функціями», активно використовуються аналітичні програми для моніторингу дій та результатів. Працівники визнаються як важлива складова процесу та позиціонування компанії у майбутньому та набувають більшої цінності. Завдання розглядаються та виконуються командами, контроль працівників не прив'язаний під одного головного менеджера, а радше лежить на кожному. [3]

## 1.2. Принципи побудови відносин на підприємстві

У робочому просторі, співробітник та керівник знаходяться у відносинах. Гарні відносини будуються на трьох базисах: увага до особи із повагою, справедливе відношення, визнання цінності. Керівники мають брати до уваги та вводити ці принципи до роботи із підлеглими. Невід'ємною частиною виступає і довіра. «Немає економіки більш прибуткової, ніж економіка довіри» [2, с. 20]. Низький рівень довіри натомість збільшує витрати на підтримку відповідних відносин, зменшує швидкість виконання завдань, знижує впевненість у обох сторін. Для того, аби успішно керувати та взаємодіяти із підлеглими, керівник має довіряти своїм співробітникам. Однак, не довіряючи собі, ми не здатні довіряти іншому, тому бути впевненим у собі та мати звичку ставити цілі та досягати їх, дотримуватись свого слова є важливими етапами у становленні менеджера, який буде достойним довіри. Слова: «Перше правило військової підготовки – привити солдатам довіру до їх офіцера, оскільки тільки так вони підуть із ним у бій» чітко описують важливість даного процесу. Можна виділити чотири характеристики особи, яка викликає довіру:

- 1) цільна особистість, яка має репутацію бути чесною, виконувати свої обов'язки та слідувати за своїми цінностями та мораліями;
- 2) наміри дій є прозорими та благими для організації, без прихованих мотивів чи планів;
- 3) спеціаліст своєї справи, який володіє ґрунтовними знаннями та здібностями;
- 4) підтверджений та перевірений часом досвід та результати діяльності, на які можна розраховувати.

Дослідження правил поведінки за Стівеном Кові [2] дало можливість узагальнити тринадцять правил поведінки, для забезпечення довірливих відносин у принципі. (таблиця1).

## Принципи забезпечення довірливих відносин

Комунікація із співробітниками	Форма донесення інформації	Особисті якості менеджера
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Повага до працівників;</li> <li>• Відзнака їх цінності та результатів діяльності;</li> <li>• Лояльне ставлення;</li> <li>• Практика слухання думок та ідей, аналіз отриманої інформації;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Інформація надана чітко, структуровано та розгорнуто;</li> <li>• Доступ до необхідної інформації є відкритим, кожен працівник може легко отримати та інтерпретувати її;</li> <li>• Працівники мають доступ до каналів комунікації, обміну інформацією;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Відкритість до вирішення питань та розгляду альтернативних варіантів;</li> <li>• Визнання своїх помилок;</li> <li>• Цілеспрямованість;</li> <li>• Розвиток навичок та вмінь, підвищення знань;</li> <li>• Відповідальність;</li> <li>• Чесність;</li> </ul>

## 1.3. Розгляд мотиваційних теорій

Можна виділити два підходи до формування поведінки та ставлення співробітника до роботи - контроль та відданість роботі. Метою контролю працівників виступає зниження прямих витрат на оплату праці або підвищення ефективності шляхом дотримання працівниками визначених правил і процедур організації та мотивації винагородою на основі вимірних критеріїв результату. За допомогою заохочення до відданості працівника формується поведінка та ставлення співробітника які направлені на зв'язок між цілями організації та цілями співробітника. Таким співробітникам можна довіряти, адже вони

використовуватимуть способи вирішення завдань, які корелюють із цінностями та цілями компанії. [8] Дії та практики, які управлінці використовують керуючись одним із цих підходів різняться. У першому підході менеджери володіють відносно повним обсягом інформації про робочий процес та як результат здатні вивести чіткі правила та стандарти ефективності виконання завдань та вимірювання результатів діяльності працівників. За допомогою такої чіткості можливий контроль та надання винагороди за діяльність загалом чи за окремо виділене завдання. У другому підході співробітник залучений у процес прийняття рішень, заохочений до командної роботи та груповому вирішенню питань, спрямований на спілкування та підтримку та отримання відсотку від результатів своєї діяльності у компанії. Однак, дані методи можуть існувати й у поєднанні, задля ефективної реалізації бізнес стратегії. Оскільки при виведенні унікального набору поведінок працівника, його відданості компанії та створення кадрової політики та правил для визначеного процесу та підприємства забезпечить більшу ефективність досягнення цілей.

У двофакторній теорії мотивації Герцберга, виділено два види, незалежних один від одного, потреб співробітників, які впливають на якість роботи: гігієнічні фактори та мотивуючі фактори. [16]

Гігієнічні фактори - це фактори, які пов'язані з умовами виконання роботи, вони не мотивують працівників, а лише надають базові блага для можливості проведення робочого процесу. Покращення рівня цих факторів не призведе до підвищення якості роботи, однак їх зниження принесе значний негативний вплив та незадоволення. Такими є політика та адміністрація компанії, міжособистісні стосунки з керівниками, міжособистісні стосунки з колегами, міжособистісні відносини з підлеглими, заробітна плата, безпека роботи, особисте життя, умови праці та статус.

Мотивуючі фактори напряму пов'язані з роботою та їх покращення здатне позитивно вплинути на роботу співробітника, їх зменшення не вплине на рівень задоволення. Такими факторами є досягнення, визнання, просування, сама

робота, можливість зростання та відповідальність. Оскільки ці фактори підвищують рівень задоволеності співробітників, їх можна використовувати для підвищення продуктивності роботи.

За теорією Гецберга потенціал різних факторів не повністю залежить від самих факторів. На це також впливають особливості особистостей. [16]

За теорією потреб Макклелланда, незалежно від віку, статі, раси чи культури, кожна особа керується однією із наступних потреб: досягнення - вирішення проблем та досягнення цілей, влада – контроль та керування іншими, приналежність – цінність стосунків та не бажання ризикувати чи виділятися поміж групи. [17]

Теорія мотивації за цілями Едвіна Локка виділяє необхідність постановки чітких та складних цілей із належним зворотним зв'язком для підвищення якості виконання завдання. У такому випадку працівник розуміє що саме потрібно зробити та може розрахувати та спланувати свій шлях до досягнення цілі. Принципами теорії є ясність – знижує можливість непорозуміння; виклик – винагорода та важливість складного завдання є високими; відчуття відданості – залучення працівників до встановлення цілей та прийняття рішень; зворотній зв'язок – можливість зрозуміти очікування, корегувати складність цілі, отримати визнання; складність завдання – важливо брати до уваги можливість виконання завдання; ефективність співробітника – зусилля, які працівник докладатиме для вирішення складного питання залежить від впевненості людини у своїх можливостях; відданість цілі – співробітник, відданий цілі дійде до її досягнення. [18]

За теорією очікування Віктора Врума мотивація співробітника є результатом того, наскільки співробітник прагне отримати винагороду, чи є вона привабливою особисто для нього; оцінкою того, чи кращі зусилля призведуть до кращої продуктивності, результативності та як результату чи будуть визнані керівником; і вірою в те, що успішне виконанні завдання призведе до винагороди. На очікування впливають такі фактори, як володіння відповідними

навичками для виконання роботи, наявність потрібних ресурсів, наявність важливої інформації та отримання необхідної підтримки для виконання роботи. Такі фактори, як довіра до людей, які оцінюють результат, простота процесу прийняття рішення, чіткість взаємозв'язку між продуктивністю та результатами впливають на мотивацію для якісного виконання роботи. Дослідник вважав, що працівники свідомо вирішують, виконувати чи не виконувати роботу і це рішення залежить виключно від рівня мотивації працівника. [19]

Отже, основою в управлінні підприємством є забезпечення базових потреб: організації процесу діяльності; побудови стосунків між працівниками та комунікації із керівником; забезпечення чіткості у наданій інформації, цілях та вимогах; надання безпечних умов праці. Для підвищення ефективності їх діяльності необхідно вводити мотиваційні програми, підвищувати кваліфікацію працівників. Важливим для керівника є три фактори: комунікація із співробітниками, обмін інформацією та розвиток особистих якостей менеджера.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ПП «ЯРОСЛАВ»

#### 2.1 Організаційно-економічна характеристика ПП «Ярослав»

Об'єктом дослідження виступає підприємство «Ярослав» - займається текстильним виробництвом, виробництвом одягу, шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів. Компанія «об'єднує в собі 4 виробничі підприємства, які спеціалізуються на випуску постільної білизни, пледів, ковдр, матраців, товарів для дітей, кухонного та інших видів текстилю» [9 page]. Організаційно-правова форма господарювання – приватне підприємство; формою власності є приватна власність. Компанія «Ярослав» була зареєстрована 11.01.1995 року Барсуком Олександром Миколайовичем, який є уповноваженою особою компанії і до сьогодні. Головний офіс компанії розташований за адресою: Україна, 04074, місто Київ, вулиця автозаводська, будинок 2. Статутний капітал становить 23'738'314,15 грн. [10] Концерн "Ярослав" - об'єднує в собі групу виробничих підприємств.

За період існування компанії, були створені та запущені цехи з виробництва різних видів текстилю, розпочато виробництво власної упаковки для продукції, є власна дизайн-студія. Йде постійне оновлення швейного, ткацького, вишивального та іншого обладнання, запроваджуються нові технології під суворим контролем якості на всіх етапах виробництва. У 2008 році до концерну компанії приєдналась "Стеблевська бавовняно-прядильно-ткацька фабрика", у 2010 році були відремонтовані та запущені у роботу цеха, складські приміщення, придбані нові італійські ткацькі станки. Наразі на фабриці, яка розташована за адресою смт Стеблів, Черкаська область, виробляють пледи, рушники, тканини різного призначення, у ній працює 240 осіб. "Богуславська сукняна фабрика", яка розташована за адресою м. Богуслав, Київська область, випускає суконні, махрові вироби, спецодяг, пухо-пір'яні вироби,

оздоблювальний та вовняний цехи. За період функціонування підприємства було створено перо-пухове виробництво, оздоблювальне виробництво, лінія миття вовни, єдина в Україні лінія виробництва махрових виробів. Фабрика «Промінь», у якій наразі відбувається пошив текстильних виробів, приєдналась до ПП «Ярослав» у 2001 році та було проведено реорганізацію підприємства, саме: запущені нові цеха, почалось виробництво стьобаних ковдр, були побудовані нові складські та виробничі приміщення. 25.06.2015 одержано сертифікат відповідності вимогам міжнародного стандарту якості ISO 9001:2008. [11]

Основний вид діяльності підприємства – виробництво готових текстильних виробів, окрім одягу. Інші види діяльності налічують двадцять КВЕД: 13.10, 03.22, 46.38, 46.39, 7.23, 14.13, 14.19, 46.41, 46.90, 13.20, 47.19, 47.51, 49.41, 49.42, 68.20, 47.91, 13.30, 13.92, 13.94, 47.11. Компанія представляє такі напрямки як: постільна білизна; пледи, ковдри, покривала; махрові вироби; текстиль для кухні; подушки, на матрацники; дитячий асортимент; одяг; пряжа, нитки; тканини; мед; бакалія. Дане дослідження розглядає аналіз основної діяльності підприємства.

Таблиця 2

Основні техніко-економічні показники підприємства за 2019-2020 роки.

Показники	Значення показників, тис. грн		Відхилення, % 2020/2019
	2019	2020	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	379034	438919	15,80
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	323209	396721	22,74
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	1603	27819	1635,43
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	10754,25	9277,42	-13,73
Середньорічна вартість активів підприємства, тис. грн	13234,92	12219,33	-7,67
Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн	16338,50	16470,33	0,81



Чисельність працівників, осіб	1200	1050	-150
Рентабельність активів підприємства, %	0,55	10,78	1863,16
Рентабельність власного капіталу підприємства, %	0,82	14,08	1621,54
Прибуток від основної діяльності	8783	-7725,7	-187,96
Адміністративні витрати	13338	16216	21,58
Витрати на збут	33704	33707,7	0,01

Відбулось збільшення чистого доходу від реалізації продукції та чистого прибутку за звітний період у порівнянні із попереднім на 59885 тис.грн (15,8%) та на 26216 тис.грн, (1635,43%) відповідно, що є позитивним. У звітному періоді підприємство є збитковим (7622 тис.грн) в результаті зростання собівартості реалізованої продукції та зростанні адміністративних витрат. Рентабельність активів та власного капіталу підприємства збільшилась у 2020 році у порівнянні із 2019 роком на 1863,16% та 1621,54%, що є позитивним для підприємства. Середньорічна вартість основних засобів та активів зменшилась, середньорічна вартість власного капіталу зросла.

## 2.2. Дослідження внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства

Аналіз впливу факторів макросередовища на функціонування організації.

Таблиця 3

### Аналіз економічних та соціально-демографічних показників

Група факторів	Фактор	Одиниці виміру	Значення показника		Відхилення		Оцінка
			2019 рік	2020 рік	Абс.	Відн, %	
ЕКОНОМІЧНІ	ВВП	млн.грн.	3974564	4194102	219538	5,52	5
	ВНП	млрд.дол.	577,9	553,5	-24,4	-4,22	5

Група факторів	Фактор	Одиниці виміру	Значення показника		Відхилення		Оцінка
			2019 рік	2020 рік	Абс.	Відн, %	
економічні	Індекс інфляції	%	104,1	105	0,9	0,86	6
	Середня заробітна плата (грудень)	грн.	12264	14179	1915	15,61	7
	Дефіцит бюджету	млн. грн.	-78049,5	- 217096	- 139047	178,15	4
	Ставка на прибуток	%	26	28	2	7,69	7
	Курс гривні до долара США (середній)	грн.	25,84	26,96	1,12	4,33	6
соціально-демографічні	Чисельність населення	осіб	4198356 4	417327 79	- 250785	-0,60	4
	Жінки		2252829 2	223893 39	- 138953	-0,62	
	Чоловіки		1945527 2	193434 40	- 111832	-0,57	
	Рівень народжуваності	Коефіцієнт	1,228	1,217	-0,011	-0,90	3
	Рівень безробіття	%	8,2	9,5	1,3	15,85	7
	Індекс реальної заробітної плати	%	111,4	110,2	-1,2	-1,08	6
	Приріст населення	Осіб	-250785	- 314062	-63277	25,23	3

Політична ситуація в Україні є нестабільною, введений військовий стан та ведуться бойові дії, що сильно впливає на всі виробничі сфери. Україна співпрацює із країнами Європи, Сполученими Штатами Америки та Великою Британією. Дані фактори негативно впливають на діяльність підприємства.

## Аналіз політико-правових факторів

Показники та характеристики	Якісна оцінка	Кількісна оцінка
Політична стабільність	Нестабільна ситуація	7
Рівень бюрократії та корупції	Високий	8
Карантинні обмеження та військові дії	Введення обмежень та закриття підприємств, обмеження дій	9

Текстильна промисловість розвивається, оновлюється та вводить нові інноваційні технології. Техніка для виробництва стає більш новітньою, покращуються технології, що призводить до зменшення використання людської сили, підвищення ефективності, покращення якості виробів. Завдяки автоматизації виробництва знижується собівартість виробленої продукції. Розробляються нові пристрої у плісуванні, лазерному друці, цифровому друці, 3D-принтери, нанотехнології (створення водовідштовхувальних, самоочисних, вогневідштовхувальних речей), що також дозволить зменшити використання енергетичних ресурсів та інших сферах. Однак, деякі технології потребують більшого часу для введення. Одна із новітніх галузевих систем проектування – САД (комп'ютерне проектування). Програмне забезпечення FKAD САД дозволяє створювати/редагувати моделі, імпортувати зображення, тканини та вимірювання індивідуально під кожного користувача. RFI – технологія зчитування та передачі виробничих даних, яку можна застосовувати на всіх етапах.

## Аналіз науково-технічних та технологічних факторів

Показники та характеристики	Якісна оцінка	Кількісна оцінка
Цифровізація промисловості	Збільшення	7
Інновація пристроїв виробництва	Винайдення нових пристроїв	9
Спосіб обробки тканин	Виведення нових способів	8
Нові матеріали	Розробка та введення	7
Онлайн продажі	Зростання відсотку	8

Україна має природні ресурси, необхідні для виробництва тканин, однак, бавовняна галузь знаходиться у занепаді. Виробництво бавовняних виробів в більшій мірі залежить від зовнішніх постачальників. В Україні можливе відновлення виробництва та переробки бавовни у південних регіонах. Зміна клімату у світі може змінити ситуацію із ресурсами, оскільки клімат має сильний вплив на вирощування сировини. «В Україні діє повний цикл виробництва та переробки льону, функціонує понад 30 льонозаводів». [13] Підприємство є залежним від зовнішніх постачальників. Однак, на його базі функціонує власне виробництво, яке хоч і зменшує вплив цього фактору, однак не збирає необхідності сировини. Також варто зауважити, що текстильне виробництво може бути небезпечним для працівників та оточуючого середовища в разі використання шкідливих речовин чи неправильного із ними поводження.

## Аналіз природних факторів

Показники та характеристики	Якісна оцінка	Кількісна оцінка
Льняний комплекс	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Мала площа посіву</li> <li>• Мала кількість вітчизняного насіння та висока вартість імпортного насіння</li> <li>• Невисока врожайність</li> <li>• Малий обсяг інвестицій</li> </ul>	5
Екологізація	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Збільшення вимог до виробництва</li> <li>• Необхідність встановлення технологічних пристроїв</li> </ul>	7

Аналіз міжнародних факторів. Україна має підписані дев'ятнадцять угод про зону вільної торгівлі з сорока шести країнами, включаючи країни Євросоюзу. Текстильна промисловість є однією із ключових позицій у виробничому секторі. [12] Отже, для досліджуваного підприємства є можливості розширення виробництва та виходи на нові ринки, що є позитивним.

Споживачі продукції розташовані по всій Україні. Домашній текстиль ТМ «Ярослав» можна придбати у роздрібній мережі фірмових магазинів «Ярослав» - більше 20 магазинів (більшість із яких розташована у Києві), у власному інтернет-магазині yaroslav.ua (з якого можлива доставка в усі регіони), у дилерській мережі та в супермаркетах у всіх регіонах України – понад 1000 магазинів по всій Україні, у торгових точках за системою «франчайзинг» - понад 25 магазинів. Компанія співпрацює одинадцятьма мережами в Україні: Varus, Сільпо, Велика Кишеня, Metro, Нова Лінія, МегаМаркет, Епіцентр, АТБ, Fozzy Group, Еко Маркет, Novus. Середній споживач це жінка, 35-50 років, домогосподарка чи працевлаштована. Покупець чутливий до зміни ціни, дізнається про новинки чи зміни продукції безпосередньо в магазині чи на офіційному сайті, контакт із споживачем невисокий, реагує на знижки та акції,

зацікавлений у якісному товару, новітність та відповідність до моди не є визначним фактором, проводить закупівлю один-два рази на пів року. Товар цінують за доступність, якість та привабливий дизайн. Підприємство досить автономне, оскільки самостійне виробляє тканини, створює дизайн та втілює його у життя.

У галузі з виробництва готових текстильних виробів, окрім одягу в Україні зареєстровано 2344 підприємств, 488 розташовано у Києві. [14] Конкурентами для підприємства виступають: ТК-Домашній текстиль, English home, Marie Claire. Перше підприємство має схожі цілі та цільову аудиторію, схожий план розвитку. Однак, два останніх підприємства направлені на аудиторію із вищим рівнем життя, яка зацікавлена у привабливому дизайні. Слабкими сторонами українського виробника є низька комунікація із споживачами та мала інформованість, орієнтованість на вузький споживацький спектр. Сильними сторонами є доступність, якість. Сильними сторонами іноземних компаній є високий рівень комунікації із споживачами, привабливий дизайн, оновлення асортименту. Слабкими сторонами є нижча якість.

Виробник здійснює експорт продукції у такі країни: Бельгія, Італія, Литва, Німеччина, Казахстан, Ізраїль, Китай, Туреччина, Грузія, Катар.

Аналіз та характер впливу внутрішніх чинників.

Таблиця 7

#### Аналіз витрат на виробництво продукції

Елемент витрат	Сума, тис.грн			Структура витрат, %		
	2019 рік	2020 рік	Абсолютне відхилення	2019 рік	2020 рік	Абсолютне відхилення
Матеріальні затрати	247853	168757	-79096	54,95	46,89	-8,07
Витрати на оплату праці	80503	77068	-3435	17,85	21,41	3,56
Відрахування на соціальні заходи	14357	11608	-2749	3,18	3,23	0,04

Амортизація	33308	32423	-885	7,39	9,01	1,62
Інші операційні витрати	74999	70069	-4930	16,63	19,47	2,84
Разом	451020	359925	-91095	100,00	100,00	X

Витрати за всіма показниками знизились у 2020 році у порівнянні із 2019, сума зміни дорівнює 91095 тис. грн. Найбільшого зменшення зазнали матеріальні затрати. Витрати на оплату праці та відрахування та соціальні заходи також зменшилися.

Таблиця 8

## Аналіз показників фінансового стану

Показники	2019 рік	2020 рік
Аналіз майнового стану підприємства		
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,44	0,72
Коефіцієнт оновлення основних засобів	103,44	97,37
Коефіцієнт вибуття основних засобів	103,44	97,37
Аналіз ліквідності підприємства		
Коефіцієнт покриття	2,61	4,00
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,49	2,56
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,19	1,18
Чистий оборотний капітал, тис. грн.	98036,00	109973,00
Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства		
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	Коефіцієнт платоспроможності (автономії)
Коефіцієнт фінансування	Коефіцієнт фінансування	Коефіцієнт фінансування
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,62	0,75
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,50	0,56

Аналіз ділової активності підприємства	
Коефіцієнт оборотності активів	1,60
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	6,78
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	8,86
Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	
Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	40,62
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	3,16
Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	1,47
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	2,23

Із таблиці 8 коефіцієнт зносу основних засобів знаходиться в межах норми на початку 2019 року, однак є вищим за норму у 2020 році. Коефіцієнт оновлення основних засобів зменшився на кінець 2020 року, що є негативним для підприємства, однак у 2019 та 2020 роках коефіцієнт є великим, тобто відбувається оновлення основних засобів на підприємстві. У більшості обладнання закінчився термін експлуатації, частина основних засобів є зношеною і вибуває із підприємства.

Коефіцієнт покриття у 2019 році відповідає нормативним значенням, однак у 2020 році збільшився до 4, що викликає сумнів до ефективності використання оборотних активів підприємством. Показники коефіцієнта абсолютної ліквідності мають тенденцію до збільшення. У 2020 році значення є достатнім. У 2020 відбувається збільшення ЧОК, загальна тенденція позитивна.

Підприємство є платоспроможним, оскільки коефіцієнт платоспроможності більший за нормативне значення та присутня тенденція до його зростання. Коефіцієнт фінансування є меншим за 1, тобто підприємство не залежить від стороннього вкладення коштів, що є позитивним, є тенденція до зменшення. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами більший



за 0,1 та збільшується, що є позитивним. Маневреність власного капіталу також є позитивною.

Таблиця 9

Розрахунок впливу факторів на рентабельність виробництва

Вплив факторів	Фактори			R%	±DR, в пунктах
	П	ОЗ	ОК		
Вихідні дані	1965	10754,25	13234,92	8,19	-
Вплив П	33945	10754,25	13234,92	141,50	133,31
Вплив ОЗ	33945	9277,416667	13234,92	150,78	9,28
Вплив ОК	33945	9277,416667	12219,33	157,91	7,12
Всього	X	X	X	X	149,72

Найбільш позитивно на рентабельність впливає прибуток (113,31 в пунктах). Мають позитивний вплив основні засоби та обігові кошти на 9,28 та 7,12 в пунктах. Загальний вплив факторів є 149,72 пунктів.

У таблицях 10 та 11 наведені виведені з аналізу дані, у таблиці 12 запропоновані дії для покращення діяльності підприємства.

## Сильні та слабкі сторони підприємства

Сильні сторони:	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Якість продукції;</li> <li>2. Цінова доступність продукції;</li> <li>3. Обізнаність таргет споживачів;</li> <li>4. Доступність поширення товару (онлайн, власні магазини, франшизи, співпраця із магазинами);</li> <li>5. Власні виробничі потужності;</li> <li>6. Різноманітність продукції та розширення асортименту;</li> <li>7. Лідирування серед українських виробників;</li> <li>8. Стабільний фінансовий стан та фінансова незалежність;</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Застаріла/зношена виробнича база;</li> <li>2. Низький рівень комунікації із споживачами;</li> <li>3. Низька диференціація споживачів;</li> <li>4. Відставання дизайну від моди;</li> <li>5. Застарілі методи управління;</li> </ol>

## Можливості та загрози підприємства

Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Виведення інновацій у галузі;</li> <li>2. Розвиток експорту;</li> <li>3. Можливість онлайн продажу;</li> <li>4. Новітній та економніший спосіб обробки тканин;</li> <li>5. Цифровізація промисловості;</li> <li>6. Нові можливості у покращенні управління;</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Політична та економічна нестабільність;</li> <li>2. Зменшення потреби у товарах;</li> <li>3. Зниження купівельної спроможності громадян;</li> <li>4. Збільшення вимог до процесу виробництва;</li> <li>5. Бюрократія та корупція органів влади;</li> </ol>

## Пропозиції дій для підприємства

	Можливості	Загрози
Сильні сторони	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Підтримка якості продукції;</li> <li>2. Просування та виробництво товарів для дому;</li> <li>3. Збільшення експортування;</li> <li>4. Укладання договорів із державними установами, готелями, корпораціями та підприємствами;</li> <li>5. Введення та рекламування екологічності виробництва та продукції;</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Введення «антибактеріальної лінійки»;</li> <li>2. Введення товарів для переміщення/подорожі;</li> <li>3. Ввести програму лояльності;</li> <li>4. Організація власного простору для вирощування сировини;</li> </ol>
Слабкі сторони	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Введення новітніх виробничих пристроїв;</li> <li>2. Розширення аудиторії користувачів;</li> <li>3. Розвиток соціальних мереж та способів просування продукції;</li> <li>4. Налагодження комунікації зі споживачами;</li> <li>5. Використання тканин із переробленого матеріалу;</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розвиток та покращення функціонування підприємства в онлайн/інноваційному просторі;</li> <li>2. Укладання договорів з українськими та іноземними виробниками сировини;</li> </ol>

## 2.3 Аналіз управління персоналом ПП «Ярослав»

Тип організаційної структури на підприємстві – матрична. Розподіл працівників зображений на рисунку 1. У компанії відсутній центр підготовки працівників, новий працівник закріплюється за менеджером (в залежності від відділу), який перші два тижні контролює роботу та знайомить із структурою компанії.

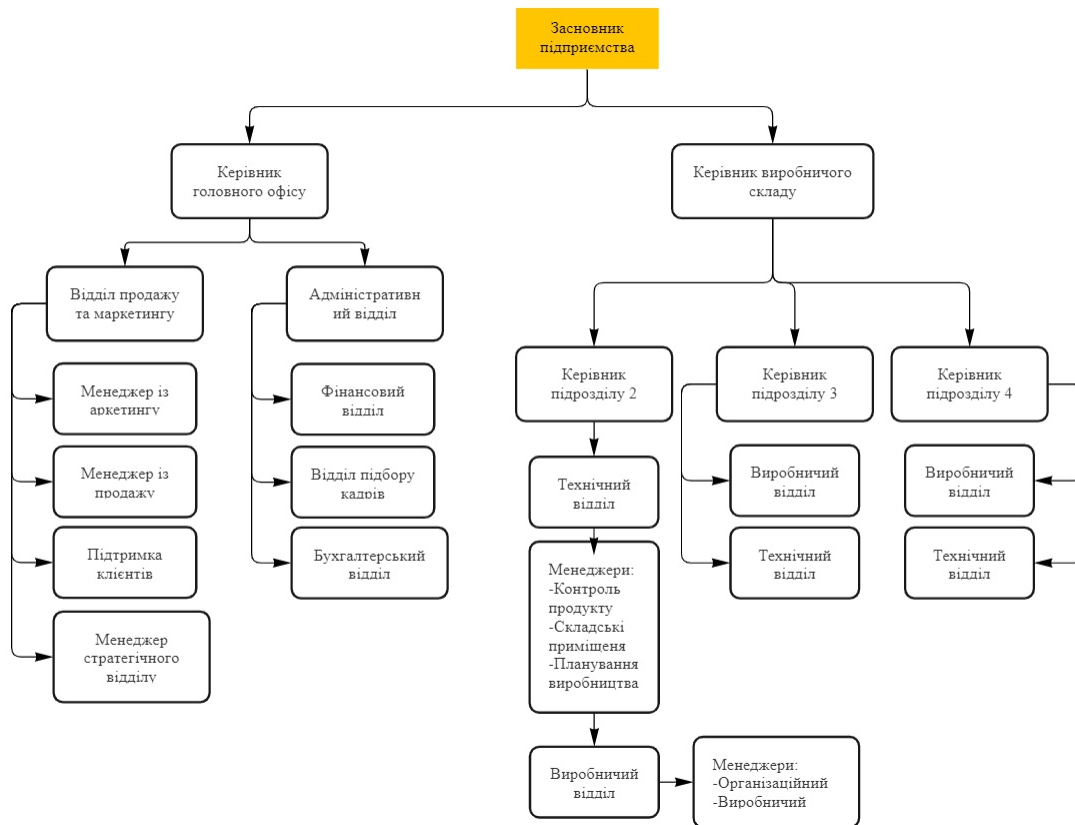


Рис.1. Організаційна структура ПП «Ярослав»

Керівники головного офісу та виробничого складу підрозділів виробничого складу чоловіки, віком 50-55 років, із вищою освітою. Менеджери – чоловіки, 35-40 років із вищою освітою. Працівники виробничого віку здебільшого жінки, віком 30-50 років із фаховою освітою чи без освіти. На підприємстві встановлені фіксовані заробітні плати для виробничого складу, в кінці місяця визначається кращий працівник, фотографію якого поміщають на дошку пошани та назначається премія. Розмір заробітної плати керівників варіюється в залежності від результатів діяльності компанії за період. Плинність кадрів є більшою у виробничому складі, однак знаходиться у межах норми.

Таблиця 13

## Структурно-динамічний аналіз персоналу

Показник	Значення по роках		Відхилення		Структура		Відхилення	
	2019	2020	Абс.	Відн.	2019	2020	Абс.	Відн.
Усього персонал:	1200	1050	-150	-12,50	100,00	100,00	X	X
ПВП	1170	1005	-165	-14,10	97,50	95,71	-1,79	-1,83
робітники	992	815	-177	-17,84	82,67	77,62	-5,05	-6,11
службовці	50	45	-5	-10,00	4,17	4,29	0,12	2,86
керівники	28	25	-3	-10,71	2,33	2,38	0,05	2,04
спеціалісти	100	120	20	20,00	8,33	11,43	3,10	37,14
НПВП	30	45	15	50,00	2,50	4,29	1,79	71,43

На підприємстві спостерігається зменшення кількості зайнятих, що підтверджується зменшенням витрат на заробітну плату. Найбільше зниження відбулось у виробничому складі, частина працівників була звільнена у результаті збільшення автоматизації виробництва.

У компанії спостерігається низький рівень комунікації з низу вверх, тобто від працівника до керівника, що може зупиняти розвиток організації, бути причиною незадоволеності працівників та бажанням змінити роботу. У компанії приділяють малу увагу особистим якостям працівника та його комфорту. Співробітники є лише частиною великого механізму та не мають можливості висловити власну думку чи прийняти участь у вирішенні питання. Вони чітко підпорядковані визначеному менеджеру, працюють більше індивідуально, що для виробничого підрозділу є зрозумілою та правильною практикою. Існують устами, які не можна змінювати чи ідеї, які запропоновані для зміни не розглядаються керівництвом.

Ефективність діяльності працівників залежить від менеджера, організації процесу та інших факторів, пов'язаних із управлінням персоналу.

У підприємстві можна виділити два простори організації управління: виробничий та офісний. Спосіб організації робочого процесу та його ціль відрізняються. У виробничому просторі діяльність є прописаною та здебільшого машинальною, керівництво надає завдання та слідкує за виконанням

поставлених задач. Працівникам виділяється час на перерву, однак відсутні програми чи зустрічі для покращення спілкування у колективі, керівництво схильне не прислуховуватись до ідей працівників чи у працівників немає можливості надати таку інформацію до керівництва. В офісному просторі перед працівниками ставиться задача, однак процес виконання залежить від самого працівника та здебільшого не прописаний у правилах.

У підприємстві спостерігається направленість на виконання завдань та радше формальне надання необхідної інформації, нехтується необхідність комунікації та особистісних відносин, введенні людського фактору до процесу управління персоналом. Можна побачити низький рівень культурних відносин, командної роботи та згуртованості. Працівники не відчують свободи та можливості запропонувати свої ідеї та розуміти, що їх розглянуть. Є низький рівень відкритої комунікації із керівником, існує низький рівень довіри до керівника. Через це компанія втрачає цінний ресурс для покращення своєї діяльності. Є складності в отриманні зворотного зв'язку та коментаря чи пропозиції з виконання завдання за необхідності.

Відбуваються офіційні зустрічі для планування цілей на місяць та розгляду звершень за пройдений період у групах. Така діяльність є позитивною, оскільки працівники отримують важливу для роботи та організації своєї діяльності інформацію. Керівники відзначають позитивну діяльність працівників, заохоченням до покращення діяльності виступає матеріальний бонус. Однак, така форма заохочення може створювати конкуренцію у колективі.

Обмін інформацією між працівниками відбувається по внутрішній мережі, що сприяє швидкому та відкритому обміну актуальної інформації. Оскільки можлива дистанційна форма роботи деяких працівників, така діяльність стає необхідною.

Відслідковується недостатнє забезпечення гігієнічними факторами, що зменшує ефективність виконання роботи, а саме: комунікація з керівництвом та стосунки із колегами. Обмін інформацією відбувається на високому рівні, однак

існує складнощі із отриманням зворотного коментаря від керівника чи відкритості в отриманні пропозицій. Менеджери організують діяльність підлеглих та несуть відповідальність перед керівництвом за виконану роботу. Однак, таким чином зменшується відповідальність кожного працівника за виконану роботу та його мотивація до вдосконалення, оскільки він особисто не отримає в разі виконаної роботи на високому рівні можливість підвищення чи нагороду. Сильний контроль з боку менеджерів виражає недовіру до співробітників, знижує впевненість та мотивацію до роботи.

## РОЗДІЛ 3

### РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ІЗ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Програми та сервіси для підвищення ефективності управління персоналом

Умови, у яких наразі знаходиться країна змушують підприємства приймати рішення щодо зміни та підлатування робочого процесу. Карантинні обмеження показали, що працівники схильні до дистанційної роботи. Однак, постає нове питання, як керувати персоналом у таких умовах. На ринку запропоновані сервіси для відслідковування часу та розкладу роботи працівників у робочі години. Додаток Clockify, який використовують провідні компанії як Amazon, Google, Toyota, Sony та інші, дозволить побачити продуктивність, витрачений на виконання завдання час, використані додатки та сайти, період бездіяльності, присутність та оплачувані години, створювати план у календарі. Він створює звіти та дозволяє бачити прибуток і витрати, відстежувати бюджет та прогрес, а також має можливість управляти розкладом роботи, відпустками та пропусками, переглядати витрати та рахунки, бачити активність команд та має інші корисні функції. Цей додаток є безкоштовним, тож його введення потребуватиме лише витрати часу для пристосування та навчання менеджерів та співробітників способів його використання. Оскільки додаток працює на усіх пристроях та відслідковує активність у режимі реального часу онлайн, менеджери мають здатність отримувати інформацію про діяльність співробітників у будь якому місці із доступом до мережі інтернет. Для покращення продуктивності та ефективності роботи працівників варто регулярно проводити аналіз показників ефективності. Така діяльність допоможе виявити недоліки у робочому процесі, які не дають співробітнику досягати цілей. Запропонований додаток надає можливість аналізувати витрати часу та виконання завдань, тобто чітко бачити свою діяльність та покращувати управління часом.



Проведення тренінгів та навчання працівників самостійно організувати свій робочий процес, працювати в команді є важливим кроком незалежно від дистанційної роботи чи роботи в офісі. У командах немає головного керівника, який розподіляє завдання між працівниками базуючись на їх навичках. Натомість всі члени групи є рівними та працюють для досягнення загальної цілі, яку визначає керівник, не розподіляючи при цьому обов'язки. Кожен член команди має можливість висловити свою думку та запропонувати ідею чи стати лідером у окремому завданні, в якому вони мають найбільший досвід та знання. Менеджер виступає модератором, він задає напрям та чітку ціль, надає необхідні ресурси та за необхідності навчання. Оскільки група несе відповідальність за проект, кожен співробітник зацікавлений у позитивному та найкращому результаті, тобто підвищується продуктивність. У робочому потоці та задля знаходження ефективніших способів вирішення проблеми, коли працівники мають свободу у виборі шляху для досягнення цілі, виникає можливість підвищення іноваційності та новизни ідей. Працівники здатні аналізувати та обробляти інформацію ширше та краще знаходити рішення складних завдань, швидко та ефективно адаптуватись до можливих змін.

На менеджерів середнього рівня припадає найбільша кількість необхідних дій, як організація діяльності працівників та команд, управління проектами, виконання адміністративних та організаційних завдань. Такий тиск призводить до концентрації на загальних рішеннях та позбавляє здатності вибудовувати стратегічні цілі та масштабної картини дій. Натомість переніс навантаження з контролю кожного окремого співробітника на організацію самостійно функціонуючих команд створить можливість виконання роботи більш ефективно.

Такі групи допоможуть створювати нові прогресивніші ідеї та швидше реагувати на зміни у попиті на ринку. Однак, для їх ефективного функціонування необхідно проводити тренінги для навчання такому процесу працівників, що вимагає фінансових та часових витрат. У створенні таких груп можуть виникати

проблеми із зменшенням продуктивності та фокусу, у разі неможливості менеджером надати необхідну допомогу та навчання до того, як сформувати команду. Види таких команд можуть різнитись в залежності від цілі, для якої вони створені. Це може бути абсолютно автономна команда, однак підприємству, яке тільки починає вводити дану практику, вибір такого виду є ризикованим. Частково керована група, де менеджер за необхідності приймає рішення, надає допомогу та в разі необхідності самостійно приймає необхідне рішення є рекомендованою стратегією для ПП «Ярослав».

Зацікавленість та вмотивованість працівників до ефективної роботи є важливою складовою результативної діяльності підприємства. Тому розуміння способу для покращення простору для співробітників та заохочення їх до досягнення цілей компанії є основою для створення комфортного робочого місця. Згуртованість колективу та відданість компанії, повага та довіра до керівника та колег можна досягти за допомогою тематичних тижнів в офісі під час свят; святкування днів народження працівників підштовхує працівників відчувати свою важливість та цінність; членство у спортивному залі, надання підписки на стримінговий сервіс для молодого покоління, запрошення на тренінги чи консультації; командні вихідні чи дні, на яких співробітники можуть краще пізнати один одного та налагодити зв'язок за межами професійних відносин; створення комфортного простору для відпочинку чи обідньої перерви; введення тематичних конкурсів чи зустрічей - такі заходи варто вводити у компаніях та у досліджуваному підприємстві відповідно, менеджер підрозділу є відповідальним за організацію цих процесів.

Соціум наразі розглядає підприємство не просто як фінансову структуру, як якісно створений продукт чи послугу, а бере до уваги вплив, який компанія надала для суспільства загалом. Такий погляд на діяльність підприємства є важливим для підтримки репутації організації та залучення, утримання важливих працівників. У опитуванні підприємців, 65% директорів компаній зазначили, що «інклюзивне зростання» входить до трійки найбільших стратегічних проблем,

що перевищило більше ніж утричі частку «акціонерна вартість». [25] Однією із складових, яка формує соціальний вигляд підприємства є відносини до співробітників.

Зважаючи на психологічно складну ситуацію в Україні та нові складнощі у адаптації до дистанційної форми роботи, стрес, працівники схильні відчувати вигорання чи неможливість виконувати завдання, що для компаній є втратою коштів та співробітників. Менеджери також відчувають напругу та за опитуванням проведеним у 2020 році 59% зазначили, що працюють більше у керуванні віддалено, ніж до пандемії, 84% сказали, що відчувають принаймні часткову відповідальність за високий рівень вигорання. [20] Тому постає необхідність у захисті та допомозі психічному здоров'ю працівників. Практики медитації, звернення до терапевтів та загалом звернення уваги на психічний та емоційний стан допоможуть у вирішенні цієї проблеми. Медична школа Стенфордського університету виявила, що медитація може зменшити стрес на 30% [21], а отже і підвищити продуктивність, що підвищить прибутковість діяльності працівника.

Один із додатків, які запропоновані на ринку, Calm надає 16 медитаційних безкоштовних практик та пропонує бізнес план, який включає у себе преміум доступ до усіх практик, вебінари та цифрові зустрічі, звітність та аналітику користування, кураторський контент для роботи. На план для двадцяти осіб діє знижка у 23,2%, однак, ціновий план для більшої кількості учасників не висвітлено у вільному доступі.

Працівники, для ефективної роботи мають чітко розуміти свої цілі та ключові результати, за рахунок яких відстежується ефективність та прогрес у досягненні мети. Тобто після досягнення ключових виділених завдань, буде досягнута й основна ціль.

Для управління поставленими цілями, менеджменту працівників та їх діяльності пропонується використовувати програмне забезпечення ClickUp. Можливість виставляти завдання та цілі як індивідуальні так і направлені на

командну діяльність; відслідковувати та аналізувати денний, тижневий чи місячний прогрес; можливість залишати відгук та коментар з виконаного завдання, ділитись звітами чи необхідними документами, доступ до яких є відкритим для усіх обраних користувачів; автоматизувати рутинні завдання та встановити налаштування для нагадування. Використання програмного забезпечення є безкоштовним, компанія також навчає ефективному користуванню програмою.

Аналіз даних співробітників є необхідністю для менеджерів та виступає одним із найважливіших тенденцій людського капіталу [26]. Однак з'являється питання чи здатні процеси та рішення, які базуються виключно на даних, бути неупередженими та справедливими на робочому місці. Аналіз роботи працівника виключно за обрахованими цифровими даними вводить похибку до результату аналізу. Але в той же час знижує можливість суб'єктивного аналізу результатів.

Задля забезпечення на підприємстві культури прийняття більш справедливих кадрових рішень на основі аналізу даних можна ввести наступні дії. Розробити загально організаційні визначення справедливості. Варто почати із вибору найбільш пріоритетних аспектів та після розширити їх описання на основі показників і стандартів, які будуть працювати у різних випадках використання. Наступним кроком буде знаходження способів для аналітичного визначення результативності, для того, аби можливо було контролювати прогрес, створити справедливі алгоритми.

На ринку запропоноване програмне забезпечення, для управління людським капіталом - intelliHR, яке дозволяє створювати звіти про показники ефективності та задоволеності співробітників, дає можливість за допомогою аналітичних функцій чіткіше визначати дії до досягнення стратегічних цілей організації, детально візуалізувати аналітику ефективності співробітників. Також має такі можливості як опитування щодо задоволеності співробітників, оцінки eNPS, збір даних про продуктивність, надання експертної оцінки, визначення статистики виконання завдань, візуалізація даних, пов'язаних із

персоналом, один на один зустрічі, надання відгуку на завдання. Дана система також поєднує у собі управління персоналом та задання цілей та відслідковування їх виконання, що дозволяє використовувати її одну замість декількох додатків. Вартість починається від 3,3\$ за особу.

Підприємству варто використовувати програмне забезпечення intelliHR для управління працівниками. В місяць на 45-70 осіб вартість буде відповідати 148,5-231\$.

### 3.2 Пропозиції дій та аналіз результату для ПП «Ярослав»

За дослідженням, проведеним журналом Harvard Business Review, близько 28% свого робочого часу співробітник витрачає на відповіді на електронні листи [23]. Неefективно використаний час на підприємстві може зайняти до 7% валового річного фонду заробітної плати. [24] Витрати на оплату праці у ПП «Ярослав» у 2020 році становили 77068 тис.грн. (табл.7), тобто підприємство втратило 5394,76 тис.грн. Тому введення ресурсу Clockify для відслідковування часу є бажаним для підприємства «Ярослав».

За рахунок створення робочих команд та вирішення технічних та управлінських завдань в середині них зникає необхідність використовувати дорогі управлінські ресурси, тобто відбувається економія витрат на управлінське та технічне обслуговування. Витрати, пов'язані із персоналом, а саме на оплату праці та відрахування на соціальні заходи на ПП "Ярослав" складають разом 24,64% від загальних витрат. Введення командного виду роботи зменшить витрати на управлінський персонал.

Практика частково керованих груп пропонується для введення на підприємстві "Ярослав" та використання у креативних групах. Для побудови стратегій та вирішення задач варто створювати окремі групи, які здатні приймати швидкі та якісні рішення в жорстких умовах та можуть складатись із управлінського персоналу, який має одну ціль та завдання.

Введення таких груп є важливим рішенням та має бути зважено, цілі чітко визначені, бажання та можливості працівників прийняті до уваги, проведений аналіз присутності згуртованості та відчуття колективу, та можливість підтримки такої групи.

Зворотній зв'язок є необхідністю для покращення робочого процесу співробітника та для можливості росту компанії. У ПП "Ярослав" є необхідність із покращенням цього процесу. Варто ввести у використання скриньки для анонімних відгуків чи періодичні анонімні опитування через такий сервіс як Google Forms. Зважаючи на нестабільну ситуацію у країні використання онлайн сервісу буде більш ефективним.

У компанії варто ввести у внутрішню мережу такі функції як вибір груп чи спільнот, у яких працівники можуть спілкуватись; надання можливості перегляду групами результатів та напрямків завдань інших груп, в результаті чого відбуватиметься співпраця між відділами; створення простору для поширення своїх ідей та надання відгуку.

ПП «Ярослав» може використовувати програму ClickUp для організації та контролю виконання завдань, керування робочими групами використання інших наявних функцій. Однак, не варто здійснювати обмін цінними даними, документами та загалом чутливою та важливою інформацією.

Використання додатку Calm пропонується для менеджерів, працівників пов'язаними із креативними та стратегічними напрямками, тобто для ПП «Ярослав» необхідний план є для 45-70 осіб (табл.13).

Базуючись на цінові пропозиції додатку на річну підписку [22], створено узагальнюючу таблицю (табл. 14), з якої спостерігається тренд збільшення знижки на кожні дві особи та тенденція до збільшення знижки на 0,81% після вісімнадцятого учасника. Якщо залишити тенденцію зміни розміру знижки у вигляді 0,81%, то ціна за одного учасника при підписці на сорок п'ять осіб становитиме 46,98\$, тобто 117,4 гривень в місяць на особу чи на рік 63418,95 грн. Формула для обрахування прогнозованої ціни для кількості 21+ виглядає:

$$P_n = (P_0 - P_0 * S_n / 100),$$

(3.1)

де  $P_n$  – ціна для  $n$ -осіб;  $n$  – кількість осіб;  $P_0$  – базова ціна за 1 особу;  $S_n$  – відсоток знижки для  $n$ -осіб.

Таблиця 14

Аналіз та прогнозування ціни на підписку на додаток Calm

К-сть осіб	Ціна \$	Знижка, %	Зміна розміру знижки, %
1	70	0	X
5	58,37	16,61	16,61
6	57,8	17,43	0,81
7	57,8	17,43	0,00
8	57,22	18,26	0,83
9	57,22	18,26	0,00
10	56,65	19,07	0,81
11	56,65	19,07	0,00
12	56,07	19,90	0,83
13	56,07	19,90	0,00
14	55,5	20,71	0,81
15	55,5	20,71	0,00
16	54,92	21,54	0,83
17	54,92	21,54	0,00
18	54,35	22,36	0,81
19	54,35	22,36	0,00
20	53,78	23,17	0,81
21	53,78	23,17	0
...	...	...	...
43	47,54	32,08	0
44	46,98	32,89	0,81
45	46,98	32,89	0

Для підприємства можна виділити такі показники справедливості для аналізу. Індивідуальна справедливість - співробітники, в незалежності від їх віку, статі, соціальної приналежності займають однакові за обов'язками та вміннями посади отримують рівну заробітну плату та ставлення до себе. Так при прийомі на роботу чи керуванні підлеглими варто використовувати метрики аналізу

виконання даних умов. Різнопланове відношення - аналіз та прийняття рішень, враховуючи окремі особливості осіб. Рівність шансів - перевірка, чи відбувається прогноз для окремої діяльності чи обраного завдання однаково для усіх можливих виконавців.



## ВИСНОВКИ

Спосіб управління персоналом різниться в залежності від рівня розвитку організації та змінюється відповідно йому. Для забезпечення ефективності управління персоналом, необхідно аналізувати стадію розвитку, яку проходить підприємство. Із підвищенням складності та кількості процесів на підприємстві, управління персоналом також переходить на рівень вище.

У робочому процесі важливу роль займають відносини та взаємна довіра. У роботі узагальнені принципи для забезпечення довірливих відносин, які поділено на три підгрупи. Приділення уваги комунікації із співробітниками, забезпечення вільного доступу до потрібної та достовірної інформації, необхідні особисті якості менеджера - ці принципи сприятимуть підвищенню ефективності роботи працівників.

Менеджерам варто направляти свою діяльність та увагу на організацію адміністративного процесу та на формування відданості співробітників роботі, зацікавленості у досягненні цілей компанії. Менеджер має організовувати робочий процес, створювати умови для вільної та довірливої комунікації, забезпечувати безпечні умови праці. Перед співробітниками необхідно виставляти чіткі цілі, приділяючи увагу важливості досягнення головної цілі підприємства. Співробітник має відчувати власну реалізацію та важливість. Мотивація співробітників є важливим етапом, для досягнення результативності та зацікавленості у виконанні завдань та розвитку підприємства.

У ПП "Ярослав" спостерігається складність у можливості вільного висловлення ідей, їх розгляду, введення та контроль менеджера над усіма робочими процесами. Пропонується створити робочі команди, у яких кожен співробітник регулює та планує свою діяльність самостійно, має можливість співпрацювати із колегами, а менеджер направляє, допомагає та приймає рішення в разі потреби, визнає роботу працівників, виступає модератором. Така діяльність дозволяє підвищити ефективність кожного працівника, адже передає відповідальність за результат на співробітника та звільняє простір менеджера для

фокусування на стратегічних цілях. Також варто проводити анонімні опитування працівників для отримання зворотного зв'язку, пропозицій та побажань. Можливо використовувати безкоштовний сервіс Google Forms.

Близько 5394,76 тис.грн. валового річного фонду заробітної плати підприємства "Ярослав" було витрачено на неефективно використаний час. Компанії запропоновано ввести до використання додаток Clockify для відслідковування часу проведеного за робочою діяльністю та видом завдань, на які витрачений час. Аналітичні дані додатку надають можливість виявити недоліки у робочому процесі та оптимізувати управління часом. Програмне забезпечення є безкоштовним.

Також, базуючись на даних опитування працівників, варто звертати увагу на емоційний та психологічний стан співробітників. Знизити тривогу та підвищити продуктивності на майже 120% можна за допомогою медитаційних практик. Для цього можливо використовувати додаток Calm. Приблизна річна оплата користування даним сервісом для сорока п'яти офісних працівників дорівнює 63418 гривень.

Задля забезпечення ефективності адміністративного управління, підприємство може ввести у використання безкоштовну програму ClickUp для організації та контролю виконання завдань, керування робочими групами. Чи обрати програмне забезпечення intelliHR, для ефективного управління діяльності працівників, місячна вартість якого на сорок п'ять осіб становить 148,5\$. Програма поєднує у собі можливості програм ClickUp та Google Forms та має такі основні функції як аналіз задоволеності працівників, організація та планування робочої діяльності, співпраця у групах, організація зустрічей, визначення цілей, вбудовані аналітичні функції.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Penny Tamkin. High Performance Work Practices / Penny Tamkin. // Institute for Employment Studies. – 2004. – pp. 1–16.
2. Ребекка Меррілл, Стівен Кові. Швидкість довіри. Те, що змінює все. – 2020. – 432 с.
3. Managing two fits of strategic./ Lloyd Baird, Ilan Meshoulam.// Academy of Management. – 1988. – №1. – pp. 116-128.
4. The Impact of High Performance Work Systems, Implementation Effectiveness and Alignment with Strategy on Shareholder Wealth’./ Huselid M A, Becker B.// Academy of Management. – 1995. – №3. – pp. 635-672.
5. Boselie, J. P. and Dietz, G. and Boon, C. (2005) 'Commonalities and contradictions in research on human resource management and performance.', Human resource management., 15 (3). pp. 67-94.
6. Johnny Sung. Supporting Workplace Learning for High Performance Working / Johnny Sung, David Ashton., 2002. – 196 p.
7. Ayman Sawaf. Executive EQ / Ayman Sawaf, Robert K. Cooper., 1998. – 376 с.
8. Jeffrey B. Arthur. Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover. The Academy of Management Journal , Jun., 1994, Vol. 37, No. 3 (Jun., 1994), pp. 670-687.
9. Про компанію «Ярослав». Веб-сайт. URL: <https://yaruslav.ua/about/>
10. Анкета ПП «Ярослав». Веб-сайт. URL: <https://vkursi.pro/card/pp-iaroslav-21635240>
11. Історія ПП «Ярослав». Веб-сайт. URL: <https://yaruslav.ua/history/>
12. Текстильна промисловість в Україні. Веб-сайт. URL: <https://ukraineinvest.gov.ua/uk/industries/textile/>
13. Центри текстильної промисловості в Україні. Веб-сайт. URL: <http://www.novageografia.com/vogels-1049-1.html>

14. Виробництво готових текстильних виробів, крім хутра. Веб-сайт. URL:  
<https://business-guide.com.ua/enterprises?q=&v=219&o=1>
15. Фінансова звітність ПП «Ярослав» за 2020 рік.  
<https://yaruslav.ua/upload/f2020.pdf>
16. Herzberg's Two Factor Theory of Motivation. Веб-сайт. URL:  
<https://www.economicdiscussion.net/motivation/herzbergs-two-factor-theory-of-motivation/31821>
17. McClelland's Theory of Needs. Веб-сайт. URL:  
<https://www.managementstudyguide.com/mcclellands-theory-of-needs.htm>
18. Goal Setting Theory of Motivation. Веб-сайт. URL:  
<https://www.managementstudyguide.com/goal-setting-theory-motivation.htm>
19. Expectancy Theory of Motivation. Веб-сайт. URL:  
<https://www.managementstudyguide.com/expectancy-theory-motivation.htm>
20. Number of the day: employee recognition during COVID-19. Веб-сайт.  
URL: <https://hrexecutive.com/hres-number-of-the-day-employee-recognition-during-covid-19/>
21. Vickie Y. Chang. The effects of a mindfulness-based stress reduction program on stress, mindfulness self-efficacy, and positive states of mind / Vickie Y. Chang, Oxana Palesh, Rebecca Caldwell. – 2004. – №3. – pp. 141–147.
22. Calm for up to 20 people. Веб-сайт. URL: <https://business.calm.com/teams>
23. How to Spend Way Less Time on Email Every Day. Веб-сайт. URL:  
<https://hbr.org/2019/01/how-to-spend-way-less-time-on-email-every-day>
24. What Is Employee Time Theft and How to Minimize It? Веб-сайт. URL:  
<https://www.insightful.io/blog/minimize-employee-time-theft>
25. Deloitte Global's inclusive growth survey series. Веб-сайт. URL:  
<https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/wef-business-case-inclusive-growth.html>

26. Introduction: The rise of the social enterprise. Веб-сайт. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2018/introduction.html>
27. Domingo Verano-Tacoronte, Santiago Melián-González. Human resources control systems and performance: The role of uncertainty and risk propensity. *International Journal of Manpower*. 2008.
28. Tobias M. Scholz. Analytical Implementation / Tobias M. Scholz // *Big Data in Organizations and the Role of Human Resource Management* / Tobias M. Scholz.. – pp. 91–159.
29. Jiwat Ram. Developing a framework for the management of Critical Success Factors in organisational innovation projects: A case of Enterprise Resource Planning systems / Jiwat Ram, David Corkindale // *Integrating Innovation* / Jiwat Ram, David Corkindale.. – (University of Adelaide Press). – pp. 327–348.
30. How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms / Kaifeng Jiang, David P. Lepak, Jia Hu. // *Academy of Management*. – 2012. – №6. – pp. 1264–1294.
31. World Health Organization. Human resource management and training// *Guidance on developing a national deployment and vaccination plan for COVID-19 vaccines – 2020*. pp. 35–38.
32. Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance / Mark A. Youndt, Scott A. Snell, James W. Dean, Jr. // *Academy of Management*. – 1996. – №4. – pp. 836-866.
33. Patrik Svensson. Introducing the Digital Humanities / Patrik Svensson // *Big Digital Humanities* / Patrik Svensson. – (University of Michigan Press; Digitalculturebooks). – pp. 1-35.
34. Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices / Randall S. Schuler, Susan E. Jackson // *Academy of Management*. – 1987. – №1. – pp. 207-219.

35. Managing the Human Resources Work: A Review of Personnel/Human Resource Management Texts / George S. Cole// Academy of Management. – 1985. – №4. – pp. 881-888.
36. Modern theoretical and methodological approaches to personnel management in manufacturing enterprises/ Elvir M. Akhmetshin, Dmitry K. Brager, Olga V. Pokramovich, Mariya N. Andreyko// Revista ESPACIOS. – 2018. – №31.
37. Deborah Blackman, Damian West, Janine O’Flynn, Fiona Buick. PERFORMANCE MANAGEMENT: CREATING HIGH PERFORMANCE, NOT HIGH ANXIETY / Deborah Blackman, Damian West, Janine O’Flynn, Fiona Buick // Managing Under Austerity, Delivering Under Pressure. – (ANU Press). – pp. 79–102.
38. The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development / David P. Lepak, Scott A. Snell// Academy of Management. – 1999. – №1. – pp. 31-48.
39. WHY DO WE STILL NOT APPLY WHAT WE KNOW ABOUT MANAGING R&D PERSONNEL?/ Thomas E. Clarke// Research Technology Management. – 2002. – №2. – pp. 9-11.
40. Stephen R. Covey. THE SEVEN HABITS OF HIGHLY EFFECTIVE PEOPLE / Stephen R. Covey., 1989. – 381 p.
41. Jim Collins. Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't/ Jim Collins., 2001. – 320 p.