

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра економіки, підприємництва та туризму

Кваліфікаційна робота  
на правах рукопису

**ОСТАПЧУК ДМИТРО СЕРГІЙОВИЧ**

УДК 658:331.103

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**РОЗВИТОК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ  
КОМЕРЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

\_\_\_\_\_ Д. С. Остапчук

**Керівник роботи**  
Булуй Олексій Григорович  
к. е. н., доцент

## АНОТАЦІЯ

**Остапчук О. І. Розвиток системи управління персоналом комерційних підприємств. Кваліфікаційна робота на правах рукопису.**

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 076 – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність. – Поліський національний університет, 2023.

В роботі досліджено теоретичні засади розвитку системи управління персоналом. Визначено сучасні методи розвитку персоналу, встановлено місце та роль сучасних персоналістичних технологій в управлінні та розвитку персоналу. Проведено аналітичні дослідження підсистеми стратегічного управління персоналом ТОВ “ОЛДІ-Житомир”. За допомогою модифікованої матриці GE / McKinsey обґрунтовано впровадження стратегії підготовки і навчання працівників.

Ключові слова: персонал, управління персоналом, мотивація персоналу, професійне навчання, стратегія розвитку персоналу.

## SUMMARY

**Ostapchuk D. S. System development of the human resource management in the commercial enterprises. Qualifying work manuscript.**

Qualification work for the master's degree in specialty 076 – Entrepreneurship, trade and stock exchange activity. Polissia National University, 2023.

The qualifying work examines the theoretical foundations of the development of the personnel management system. Modern methods of personnel development have been determined, the place and role of modern personnel technologies in personnel management and development have been determined. Analytical studies of the subsystem of strategic personnel management of "OLDI-Zhytomyr" LLC were carried out. With the help of a modified matrix GE / McKinsey, the implementation of the strategy of training and education of employees is substantiated.

Keywords: personnel, personnel management, personnel motivation, professional training, personnel development strategy.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	7
Висновки до розділу 1 .....	18
РОЗДІЛ 2 СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУРАХ.....	20
Висновки до розділу 2 .....	31
РОЗДІЛ 3 ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ КОМЕРЦІЙНИХ КОМПАНІЙ....	34
Висновки до розділу 3 .....	42
ВИСНОВКИ.....	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	48
ДОДАТКИ .....	52

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** В інформаційному суспільстві значних змін зазнає система продуктивних сил та виробничих відносин суспільства. Головну роль в такій економіці все більше відіграють нові знання, інтелектуальні здібності, навички, компетентності працівника, його творчий потенціал та інформація. Інтелектуальні ресурси забезпечуються формування стійких конкурентних переваг національним чи регіональним економікам та окремим підприємницьким структурам. Разом з тим носієм нових знань та творчих здібностей є персонал підприємства.

Сьогодні питання управління персоналом підприємницьких структур розглядається через призму нових підходів та прийомів, які виникли в результаті бурхливого розвитку інформаційно-комунікативних технологій та глобалізації. Стає зрозумілим, що вирішення будь-яких виробничих чи управлінських завдань, пошук раціональних способів організації виробництва, спрямованість на зростання продуктивності, постійна робота над власним розвитком є запорукою підвищення конкурентоспроможності та його стабільного розвитку. Персонал підприємства з звичайного фактору виробництва перетворюється в цінний ресурс, в систему утворюючий чинник процвітання та зростання ринкової вартості підприємства. Завдяки ефективній та злагодженій роботі усіх працівників підприємства формується унікальна цінність для кінцевого споживача. Зміна ролі та значення персоналу ускладнює і систему управління персоналом тобто систему планування, організації, мотивації та контролю працівників.

Персонал підприємства розглядається ключовим фактором розвитку підприємства. На цьому наголошувала велика кількість дослідників серед яких

Наукові концепції управління персоналу широко висвітлені в працях зарубіжних авторів, серед яких (М. Мескон, Альберт М., Хедуорі [1], П. Друкер [2], М. Армстронг [3] та ін.). Активно проводять дослідження і вітчизняні науковці. Значний науковий доробок зробили О. А. Гавриш, Л. Є.

Довгань, І. М. Крейдич, Н. В. Семенченко [4], О. О. Письменна [5], Виноградський М. Д. [6], Ситник Н. І. [7], Рудьєв В. А., Гуткевич С. О., Мостенська Т. Л. [8], Петрова І. Л. [9], Вдовиченко Р. П. [10], Речка К. М. [11], Робінс С. П., Де Ченцо Д. А. [12]. Персонал-технології, що є новим напрямом у менеджменті персоналу досліджували розглядати Волянська-Савчук Л. В., Бикова А. Л., [13], Сальник Е. Д. [14], Сметанюк О. А., Вітюк А. В., Мукоїд Д. Д. [15]. Проте розвиток персоналу та системи управління трудовими ресурсами на підприємстві в умовах нових викликів на ринку праці потребують розробки нових підходів та технологій.

**Мета і завдання дослідження.** Мета роботи полягає в дослідженні та розробці пропозицій щодо розвитку системи управління персоналом в сучасній структурі управління підприємством. Досягнення мети потребує вирішення наступних завдань:

- дослідити теоретичні положення та методичні прийоми управління персоналом підприємницьких структур;
- викласти методичні підходи до розвитку системи управління персоналом комерційних компаній;
- проаналізувати сучасні підходи та інструменти розвитку системи управління персоналом на прикладі ТОВ “ОЛДІ-Житомир”;
- обґрунтувати стратегічні рекомендації щодо розробки стратегії розвитку системи управління персоналом комерційних підприємств.

**Предмет та об’єкт дослідження.** *Об’єктом дослідження* є система управління персоналом комерційних підприємств. *Предметом дослідження* є теоретичні, методичні та практичні питання розвитку системи управління персоналом комерційних підприємств.

**Методи дослідження.** У процесі дослідження було використано такі методи: системного аналізу (для розкриття глибинних зв’язків та структуризації предмета дослідження), порівняння (для співставлення розрахованих економічних показників з попередніми періодами), структурного аналізу (для виявлення взаємозв’язку між елементами системи), аналізу та синтезу (для

дослідження теоретичних засад розвитку, теорій управління персоналом, формулювання висновків та пропозицій), матричні методи (для обґрунтування стратегії розвитку персоналу ТОВ “ОЛДІ-Житомир” в умовах посилення конкуренції на ринку праці, вимог до кваліфікації працівників, мобільності працівників).

**Перелік публікацій автора за темою дослідження.** Результати дослідження доповідались науково-практичній конференції працівників, докторантів, аспірантів та молодих вчених ННІ економіки і агробізнесу Поліського національного університету “Наукові читання – 2021” на тему “Родові поселення – інноваційний механізм антикризового управління та розвитку підприємництва”, міжнародній науково-практичній конференції «Механізми управління розвитком територій» в Поліського національного університету на тему “Застосування матричних методів для вибору стратегії розвитку персоналу”, міжнародній науково-практичній конференції “Механізми управління розвитком територій” на тему “Сучасні технології управління персоналом на підприємствах”.

**Практичне значення отриманих результатів.** Полягає в обґрунтуванні нової системи вирішення кадрових питань за рахунок тісної співпраці з навчальними закладами міста щодо підготовки фахівців, а також вибору стратегії розвитку персоналу на основі використання матричного підходу та системи інтегрованих показників.

**Структура та обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота містить три розділи, висновки до розділів, загальні висновки, список використаних джерел з 37 найменувань. Основний зміст роботи викладено на 47 сторінках комп’ютерного тексту, містить 16 таблиць, 6 рисунків, 5 додатків.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Класиками економічної думки давно доведено, що в конкурентній боротьбі виграє той, хто зможе досягнути вищої продуктивності праці. Остання є комплексним показником, що відображає рівень озброєності праці, автоматизацію виробництва, матеріаломісткість продукції, систему планування та організації виробництва, оптимізацію бізнес-процесів та звичайно трудомісткість продукції. Здатність праці виробляти за одиницю часу вищу цінність визначається рівнем кваліфікації працівників, інтелектуальними здібностями, вмінням адаптуватися залежно від умов зовнішнього середовища тощо та є об'єктом процесу управління персоналом. Очевидно, забезпечення поступального розвитку системи управління персоналом дозволить підприємству вийти в лідери та утримувати конкурентні позиції на ринку.

Важливість та складність управління персоналом на підприємстві визначається тим, що з однієї сторони управління персоналом охоплює усіх працівників підприємства, а з іншої через працівників підприємства забезпечується управління усіма іншими ресурсами підприємства. Саме тому в сучасних умовах відбуваються значні трансформації системи управління персоналом. Зміни, що відбуваються покликані забезпечити формування системи управління персоналом, яка б відповідала рівню розвитку продуктивних сил та технологій. Можна дійти висновку, що розвиток система управління персоналом є необхідною умовою ефективного функціонування організації.

Розкриття сутності управління персоналом змінювалось залежно від зміни уявлень та підходів до управлінської науки, а також ролі самої підсистеми управління персоналом в структурі підприємницької організації. Ряд трактувань поняття «управління персоналом» наведено в додатку А. Аналіз наведених визначень свідчить, що управління персоналом з виконання стандартизованих операцій на робочому місці трансформувалось у діяльність щодо всебічного

розвитку працівника, формування його творчого потенціалу, здатності до інноваційної діяльності, гнучкості та адаптації. Отже, управління персоналом можна визначити як сукупність форм, методів, інструментів впливу на працівника з метою розвитку його професійно-технічних та особистісних даних.

Інтеграція у світовий економічний простір, створення зони вільної економічної торгівлі з ЄС, спрощення процесу виїзду за кордон громадян України посилюють вимоги до ефективності та результативності системи управління персоналом вітчизняних компаній. Новим викликом для системи управління персоналом була пандемія Ковід-19, яка в екстремому порядку спричинила зміну умов праці та необхідність організації роботи в віддаленому режимі великої кількості працівників, посилила вимоги до самоорганізації, дисципліни та відповідальності працівників, вказала на необхідність перебудови комунікації з керівництвом компанії та колегами на робочому місці, викликала формування нової системи комунікації та підтримки ділових контактів з контрагентами, активізувала роботу щодо навчання та підвищення кваліфікації персоналу компанії. Розв'язана проти України росією ганебна війна поставила питання можливості господарської діяльності через евакуації, мобілізацію та виїзд за меже країни великої кількості працівників.

Управління персоналом нині є досить складною підсистемою керування на підприємстві і включає різні підходи, форми, методи, інструменти впливу на працівників підприємства. Управління персоналом вирішує питання забезпечення організаційної взаємодії працівників з підприємством, досягнення цілей діяльності організації. Управління персоналом в сучасних умовах передбачає формування персоналу (підбір, відбір та наймання персоналу, адаптація нових працівників), кадровий розвиток (навчання, підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації працівників, планування ділової кар'єри, оцінка діяльності працівників з точки зору реалізації цілей підприємства, професійно-кваліфікаційне і посадове зростання працівників), мотивація та стимулювання працівників (заробітна плата, доплати, премії, нагороди, похвали, кар'єрне зростання, повага) [16, с. 196]. Отже, для досягнення



цілей підприємства в підсистемі управління персоналом використовуються різні інструменти і методи роботи з персоналом, а також впливу на продуктивність праці працівників.

Вочевидь розвиток системи управління персоналом має здійснюється у контексті формування професійних якостей працівника. Це дозволяє виділити основні складові сучасної системи управління персоналом (рис. 1.1). Нині значний потенціал щодо розвитку системи управління персоналом прихований у навчанні, самовдосконаленні та розвитку персоналу як елемента, що орієнтований на формування цінності працівника в системі досягнення цілей компанії.



**Рис. 1.1. Складові елементи системи управління персоналом**

Джерело: розроблено автором за даними [17, с. 220].

Ключову роль навчання персоналу в систему управління підтверджують і числові дані. Так, за даними міжнародної організації праці нині понад 70 % робочих місць потребують та передбачають розумовий характер праці. Слід відмітити, що підвищення вимог до інтелектуалізації праці не завжди зумовлено впровадженням цифрових технологій та сучасних технічних рішень.

Інтелектуалізація є наслідком загального розвитку творчого потенціалу трудових ресурсів, зміщення акцентів з технічної на соціальну складову, індивідуалізацією потреб [18]. На сьогодні розроблено кілька методів розвитку персоналу підприємства, які наведені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

### Методи розвитку персоналу підприємства

Назва метода	Характеристика
Тренінг	Інтенсивний курс з певної теми з незначним обсягом теоретичного матеріалу та максимумом вправ та ситуацій для відпрацювання необхідних практичних навиків.
Коучинг	Форма консультування та навчання за якої висококваліфікований працівник бере шефство над певним працівником та допомагає отримати необхідні знання чи навички у вирішенні виробничих завдань. Коучинг передбачає досягнення певної цілі способом, який фахівцю необхідно зрозуміти самотужки.
Наставництво	Форма консультування та навчання за якої більш досвідчена особа допомагає новому працівнику чи менш досвідченому отримати необхідні компетентності
Кейс-навчання	Навчання на основі дослідження та вирішення ситуаційних задач.
Е-learning (електронне навчання)	Метод навчання з широким використанням електронних навчальних курсів, систем дистанційного навчання, вебінарів, електронних книг, відеоуроків, тестових завдань.
Самонавчання	Включає елементи попереднього методу та передбачає мотивацію працівника самостійно підвищувати фаховий рівень з використанням різноманітних матеріалів (книг, публікацій, програм, аудіо та відеоматеріалів)

Джерело складено за даними [19, с. 442].

Весь інструментарій з управління персоналом на підприємстві можна поєднати в три групи (рис. 1.2). Адміністративні методи регламентують права та обов'язки працівників. Організаційно-розпорядчі методи встановлюють норми виробітку, тривалість робочого дня, мінімальний рівень оплати праці, чисельність працівників, норми використання матеріалів. Економічні методи покликані за рахунок економічної вигоди зацікавити працівників до високопродуктивної праці. Економічна винагорода встановлюється залежно від вкладу працівника в кінцеві результати діяльності підприємства, що певним чином заохочує працівника розвивати свій потенціал та досягати кращих результатів діяльності. Соціально-психологічні методи побудовані на визнанні колективом високих досягнень працівника, створенні внутрішніх мотивів та переконань для досягнення вагомих

результатів діяльності, забезпечення командної роботи, формування сприятливого мікроклімату та мікросередовища, кар'єрне зростання.



**Рис. 1.2. Методи управління персоналом**

Джерело: розроблено автором за даними [20].

Напрями вирішення задач в сфері управління персоналом з часом сформувались у персонал-технології. Тривалий час під управлінням персоналом розуміли дії, які здійснював відділ кадрів – планував потребу в трудових ресурсах, забезпечував оформлення документів при прийнятті на роботу та звільненні, контролював періодичність проходження підвищення кваліфікації працівниками. Розвиток персоналу як комплексної системи яка б узгоджувалась з корпоративною та функціональними стратегіями розвитку підприємства не розглядалось. Посилення боротьби, глобалізаційні виклики, впровадження гнучких управлінських структур та матричних концепцій зумовили виникнення принципово нових завдань щодо управління персоналом. Комплекс завдань поступово розширювався та почав враховувати пошук та підбір кваліфікованих працівників, збереження на підприємстві висококваліфікованих працівників, створення умов для постійного зростання професійного рівня працівників, здобуття нових компетенцій, оптимізації бізнес-процесів та створення умов для раціонального використання трудових ресурсів, заохочення до переходу на нові технології роботи, використання сучасних технічних рішень та програмних

продуктів, здійснення професійної орієнтації, злагодження та формування професійної команди. Розвиток персоналу на підприємстві має здійснюватися з використанням навчальних персонал технологій, пошуку, відбору та найму персоналу, підвищення ефективності (реінжинірингу), моніторингу та контролю праці персоналу, автоматизованих інформаційних технологій [21, с. 177]. Сутність основних персонал-технологій наведено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

### Сучасні технології розвитку персоналу на підприємстві

Технологія	Особливості технології	Підсистема управління
Пошук	HR-менеджер спільно з керівником підрозділу та/або рекрутинговим агентством здійснюють пошук кандидатури на ринку праці чи в іншій компанії з метою підготовки потенційному претенденту комерційної пропозиції. Існує кілька підходів до пошуку фахівців, зокрема хедхантинг, скрінінг, рекрутинг	Пошук та підбір
Навчання та підвищення кваліфікації	Здобуття професійних компетентностей, навчання працівників з метою розвитку та удосконалення професійного рівня, здобуття нових знань та умінь. Навчання може здійснюватися з використанням таких сучасних методів як тренінги, кейс-технології, коучинг, e-learning, самонавчання.	Навчання та підвищення кваліфікації
Перепідготовка	Розширення професійного профілю працівника, здобуття працівником нової професії, що виникає у зв'язку з розвитком чи перепрофілюванням підприємства	Навчання та підвищення кваліфікації
Полікомпетенція	Формування полікомпетенції працівників та здатності працівника періодично, але повторно виконувати професійні обов'язки мінімум на двох посадах.	Навчання та підвищення кваліфікації
Реінженіринг	Перебудова бізнес-процесів на підприємстві з метою отримання значного економічного ефекту та забезпечення раціонального використання трудового потенціалу	Оптимізація використання
Формування команди	Розвиток команди, формування командного духу, стимулювання, координування та інтеграція персоналу та орієнтація на максимальне задоволення потреб споживачів, створення клієнтоорієнтованої колективу.	Мотивація персоналу
Моніторинг та контроль праці	Збирання інформації про зацікавленість працівників, відповідальність, професійність. Застосування формальних та неформальних методів оцінки працівників, внутрішній маркетинг.	Оцінка та мотивація персоналу
Інформаційні технології	Впровадження автоматизованих інформаційних технологій вирішення завдань на робочому місці працівника. Використання інформаційних технологій для забезпечення взаємодії, обліку, оцінки, аналізу трудових ресурсів на підприємстві.	Оптимізація бізнес-процесів, планування трудових ресурсів

Джерело: побудовано на основі [22, с. 39; 21, с. 177].

Впровадження тієї чи іншої технології розвитку персоналу на підприємстві потребує виконання певного алгоритму дій. Першим етапом є формування завдань з розвитку персоналу відповідно до корпоративної стратегії підприємства. Наступний етапом є вибір технології розвитку персоналу та розробка проєкту її впровадження. На третьому кроці здійснюється затвердження нової технології розвитку персоналу підприємства та відображення її положень в інших програмних та планових документах організації. Важливим кроком щодо впровадження будь-яких нововведень є ознайомлення персоналу з новою технологією розвитку персоналу. На заключному етапі здійснюється моніторинг впровадження технології розвитку персоналу підприємства, оцінка її ефективності та внесення змін [23, с. 21].

Досліджуючи розвиток системи управління персоналом доречно було б розкрити його сутність. Кілька загальновідомих трактувань розвитку персоналу наведено в додатку Б. Узагальнення думок дослідників дозволяє дійти висновку, що під розвитком персоналу потрібно розуміти діяльність з підготовки працівників підприємства до вирішення нових виробничих завдань, кар'єрного зростання, адаптація нових працівників та їх розміщення [24; 25, с. 178; 26, с. 199; 27, с. 325]. Слід зазначити, що основні школи з управління персоналу дещо з різних точок зору розкривається зміст розвитку персоналу (додаток В). Японська та Американська школа роблять основний акцент на професійних здібностях, тоді як Європейська відводить також велику роль соціальним ознакам.

Очевидно, що найвищу цінність для компанії становитиме той працівник, який отримує задоволення від роботи в компанії, який націлений на особистісний результат. Важливо, щоб завдання, якій виконує працівників відповідали внутрішньому світу працівника, його уподобанням, світогляду, світосприйняттю. Як наслідок, працюючи над саморозвитком, над задоволенням особистісних потреб в якісному вирішенні виробничих завдань підприємство отримує мотивованого працівника з найвищим коефіцієнтом віддачі.

Система управління персоналом на підприємстві складається із різних підсистем. Основними підсистемами менеджменту персоналу є оцінка та

розрахунку потреби у трудових ресурсах, формування трудових відносин з працівником, створення комфортних та безпечних умов праці, розбудови соціальної інфраструктури, обліку кадрів, навчання та підвищення кваліфікації персоналу, підсистем матеріального та морального стимулювання та мотивації працівників, використання кращих систем управління та прийняття рішень. Кожна підсистема має свою структуру, набір функцій, задач, видів діяльності, методів та прийомів (таблиця 1.3).

Таблиця 1.3

### Функціональні підсистеми управління персоналом

Підсистема	Сутність та основні функції
Трудові відносини	Організація договірних відносин з працівником, дотримання соціальних гарантів, управління взаємовідносинами.
Умови праці	Дотримання законодавства з охорони праці, створення нешкідливих та безпечних умов праці, забезпечення засобами індивідуального захисту, робочим одягом. Створення соціальної інфраструктури, піклування про здоров'я працівників, забезпечення умов праці та відпочинку, організація харчування.
Планування персоналу	Розрахунок потреби в персоналі відповідно до плану виробництва, норм виробітку, стратегії розвитку. Формування планів забезпечення працівниками
Кадровий облік	Фіксація облікових даних в особовій справі та базі даних працівників, формування усіх кадрових документів
Розвиток працівників	Навчання, підвищення кваліфікації, самонавчання, перепідготовка, формування кадрового резерву, кар'єрне зростання, адаптація працівників
Стимулювання працівників	Матеріальне та нематеріальне стимулювання працівників, розробка та впровадження форм та систем оплати праці, залучення працівників до участі в розподілі прибутків, прийняття рішень тощо.
Організаційна структура та структура управління	Проектування та впровадження раціональної організаційної структури управління, розробка штатного розпису, формування управлінської структури.

Джерело: побудовано на основі [28, с. 19–21].

Плануючи розвиток системи управління персоналом слід враховувати, що кожен її елемент взаємопов'язаний. Так, трудові відносини мають узгоджуватись з організаційною структурою управління, певним чином з умовами праці та соціальною інфраструктурою підприємства. Прогнозування та планування персоналу узгоджується із підсистемою розвитку трудового потенціалу. Розвиток трудового потенціалу підприємства є результатом функціонування усіх підсистем управління персоналом підприємства. Отже, значного прогресу в

системі управління персоналом можна досягнути при одночасному застосуванні усіх функціональних підсистем керування персоналом та їх координування у часі та просторі.

Для розрахунку втрат від нерозвиненості системи управління персоналом використовуються ряд показників, зокрема показник втрат через перерви в робочому процесі, втрат через навчання нового співробітника, втрат через низьку продуктивність співробітника перед звільненням, втрат через низьку продуктивність нового співробітника, витрат на пошук персоналу (таблиця 1.4).

Персонал є найбільш складним об'єктом в управлінні організацією, що зумовлено, по-перше високою його чутливістю до управлінського впливу та не завжди визначеною реакцією, а по-друге, наявністю суб'єктивних думок та поглядів, які формують систему власних критичних оцінок та часто передбачають дії працівника у відповідності зі своєю системою цінностей та інтересів.

Таблиця 1.4

#### Показники для оцінки втрат від плинності кадрів

Показник	Формула	Умовні позначення
Втрати через перерви в робочому процесі	$V_{\text{пер}} = D_{\text{ср}} \cdot T \cdot Ч_3$	$D_{\text{ср}}$ – середньоденний дохід, що забезпечує один працівник; $T$ – кількість днів відсутності працівника на робочому місці через пошук на найманні нового; $Ч_3$ – кількість звільнених співробітників в цей період.
Втрати через навчання нового співробітника	$V_{\text{н}} = З_{\text{н}} \cdot Д_i \cdot К_i$	$З_{\text{н}}$ – витрати на навчання нових співробітників; $Д_i$ – надмірна плинність кадрів в звітному періоді; $К_i$ – коефіцієнт плинності за звітний період.
Втрати через низьку продуктивність співробітника перед звільненням	$V_{\text{з.с.}} = П_{\text{ср}} \cdot К_{\text{пр.з.}} \cdot Ч_{\text{пр}}$	$П_{\text{ср}}$ – середній виробіток працівника; $К_{\text{пр.з.}}$ – коефіцієнт зменшення продуктивності відносно звичайної; $Ч_{\text{пр}}$ – кількість днів зниження продуктивності.
Втрати через низьку продуктивність нового співробітника	$V_{\text{н.с.}} = П_{\text{ср}} \cdot К_{\text{пр.а.}} \cdot Ч_{\text{а}}$	$П_{\text{ср}}$ – середній виробіток працівника; $К_{\text{пр.а.}}$ – коефіцієнт зменшення продуктивності під час адаптації щодо звичайної для цієї посади; $Ч_{\text{а}}$ – кількість днів адаптаційного періоду.
Витрати на пошук персоналу	$V_{\text{п.п.}} = З_{\text{н}} \cdot К_i \cdot К_{\text{зм.ч.}}$	$З_{\text{н}}$ – витрати на пошук і наймання персоналу; $К_i$ – коефіцієнт плинності в розрахунковому періоді; $К_{\text{зм.ч.}}$ – коефіцієнт зміни чисельності працівників з початку періоду по відношенню до його закінчення.

Джерело : сформовано за даними [29].

Перший кроком в системі управління персоналом підприємства є встановлення цільових показників. Систему цілей підприємства можна розділити на два рівня – рівень підприємства та рівень працівника. Очевидно цілі залежатимуть від виду діяльності підприємства, сфери в якій працює підприємства, організаційної форми, результатів діяльності підприємства та звичайно від стратегічних цілей. Цілі розвитку системи управління персоналом можуть розроблятися в межах наступних напрямів (табл. 1.5). При цьому цілі можуть бути суто економічні (отримання прибутку, заробітної плати), соціальні (соціально-економічні умови, мікроклімат), техніко-технологічні (впровадження нових технічних рішень), комерційні (середній розмір чеку покупця, забезпечення конверсії споживачів, кількість товарних позицій в чеку).

Таблиця 1.5

### Цілі розвитку системи управління персоналом на підприємстві

Цілі на рівні підприємства	Цілі на рівні працівника
<p><i>Загальна ціль.</i> Формування високопрофесійного, ефективного, здатного вирішувати виробничі задачі та професійного зростати колективу працівників</p>	<p>– дотримання вимог щодо відповідності кваліфікації та вимог претендента на роботу посаді; – досягнення цільових показників щодо виконання основних операцій на робочому місці;</p>
<p>Галузеві цілі – Повне охоплення працівників підприємства навчанням та підвищенням кваліфікації; – досягнення визначеної частки працівників з вищою освітою; – зниження плинності кадрів; – оптимізація чисельності персоналу відповідно до виробничих завдань; – автоматизація процесів управління персоналом на підприємстві.</p>	<p>– встановлення зв'язку між змінною частиною заробітної плати та досягненими показниками ефективності (досягнутими особистими та колективними результатами); – забезпечення кар'єрного зростання; – сприятливі соціально-психологічні умови праці на робочому місці; – формування індивідуальних планів розвитку працівника.</p>

Джерело : сформовано за даними [30, с. 191].

При цьому елементами системи управління персоналом є фахівці відповідної служби, вище керівництво компанії, сукупність технічних рішень та інформаційних систем, регламенти та методичні підходи з організації праці, програми підвищення кваліфікації працівників, правові та нормативні документи. Загальна характеристика елементів системи управління персоналом наведена в додатку Г.



Новим викликом в сучасних умовах стало переосмислення підходів до системи управління персоналом на підприємстві. Ринкові умови не лише змінили вимоги до набору та підбору працівників, але й призводять до необхідності впровадження нових технологій роботи з персоналом (кадровий маркетинг, аутсорсинг, фріланс), та застосування нових термінів (хедхантинг, скрінінг, рекрутинг, пошук працівників, відкритий простір). Змінюються і традиційні інструменти підбору працівників. Все більше підприємці здійснюють пошук не просто кандидатів на вакантну посаду, а звертають увагу на пошук і відбір працівників, які можуть запропонувати щось нове на підприємстві, створити систему, яка здатна генерувати додаткову вартість. Іншими словами працівник доводить, що його вміння є цінними і потрібними підприємству і створює відповідну посаду для себе на підприємстві.

Вочевидь стратегія управління персоналом має базуватись на плані розвитку системи управління персоналом. Існує низка підходів до вибору стратегії управління персоналом організації і її напрямів, заснованих на різних ключових елементах. У якості останніх може виступати життєвий цикл організації. Так, на етапі формування організації стратегія управління персоналом полягає у формуванні корпоративних культури, вибору моделей управління. На стадії зростання стратегія управління персоналом спрямована, насамперед, на залучення нового персоналу та оптимізацію організаційної структури; на етапі стабілізації – на оцінку ефективності діяльності системи управління персоналом; на стадії кризи – на діагностику кадрового потенціалу, підтримку реорганізації, проведення оптимального аутплейсменту й вирішення конфліктів, які загострюються в цей період розвитку організації [31, с. 24]. Об'єктивно, стратегія управління персоналом націлена на досягнення загальних цілей підприємства у різних умовах зовнішнього середовища та на різних етапах життєвого циклу. Незалежно від періоду діяльності головне в стратегії – це забезпечення формування та збереження конкурентних переваг (рис. 1.3). Враховуючи те, що стратегія розвитку персоналу націлена на формування ефективної команди здатної вирішувати виробничі завдання, рівень розвитку трудового та виробничого потенціалу можна використати для вибору ефективної

стратегії. Стратегія розвитку персоналу має базуватися на досягнутому рівні та орієнтуватися на реальні цілі розвитку кадрового складу.

Виробничий потенціал	Високий	Стратегія забезпечення кваліфікованими кадрами	Стратегія підготовки і навчання працівників	Стратегія інтегрованого розвитку персоналу
	Середній	Стратегія розвитку потенційних працівників	Стратегія стимулювання працівників	Стратегія мотивування до саморозвитку та самовдосконалення
	Низький	Стратегія скорочення персоналу	Стратегія диверсифікованого розвитку	Стратегія ефективного використання персоналу
		Низький	Середній	Високий
		Трудовий потенціал		

**Рис. 1.3. Матриця виробу стратегій розвитку персоналу**

Джерело: власна дослідження.

Рівень розвитку трудового та виробничого потенціалу розділено на три зони – низький середній та високий потенціал. Якщо підприємство характеризується низьким трудовим потенціалам та середнім виробничих, то бажаними стратегіями розвитку персоналу будуть стратегія забезпечення кваліфікованими кадрами, стратегія підготовки і навчання працівників або стратегія стимулювання працівників. Такий підхід до ідентифікація відповідної стратегії розвитку персоналу буде реалістичним й орієнтуватиметься на здобуття кадровим складовим кращих кількісних та якісних характеристик.

## Висновки до розділу 1

Управління персоналом можна визначити як сукупність форм, методів, інструментів впливу на працівника з метою розвитку його професійно-технічних та особистісних даних. Основними об'єктами системи управління персоналом виступають працівники підприємства, зокрема апарату управління й виробничих підрозділів, технічні засоби, які використовуються для забезпечення взаємодії та

комунікації працівників, а також нормативне та методичне забезпечення з управління персоналом. Управління персоналом охоплює пошук, підбір та наймання працівників, професійну адаптацію й розстановку, організацію навчання й підвищення кваліфікації працівників, системи стимулювання та мотивації працівників, планування працівників, оцінку персоналу.

Управління персоналом все більше зосереджується не стільки на управлінні співробітником, скільки на перетворення його в об'єкт розвитку з метою формування та реалізації творчого потенціалу працівників та максимального задоволення професійних потреб. Поява персонал технологій – це відповідь на зміни ринку праці та необхідність забезпечення інноваційного розвитку персоналу. Аналіз сучасних персонал технологій та викликів сьогодення вказує на доцільність формування системи постійного навчання та підвищення кваліфікації працівників на підприємстві через систему тренінгів, наставництва, коучингу тощо, впровадження полікомпетентнісних підходів у організації праці працівників, налагодження командної роботи, здійснення моніторингу та контролю праці, розробка та впровадження гнучких систем мотивації та стимулювання працівників, широке використання автоматизованих інформаційних технологій.

## РОЗДІЛ 2

### СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУРАХ

Компанія «Торговельно-будівельний дім «ОЛДІ» була створена у 1994 році. Основними напрямками діяльності компанії на той період були імпортування та продаж покриттів для підлоги, супутніх до них матеріалів і будівельної хімії. Сьогодні компанія продовжує утримувати національне лідерство у постачанні від провідних вітчизняних та закордонних виробників різних типів покриттів для підлоги: для домівок, офісів, лікарень, магазинів, дитячих садочків, шкіл та інших громадських та промислових підприємств. Оптові продажі цих товарів здійснюються через широку мережу дилерів у всій Україні. У 2007 році компанія увійшла в трійку найбільших оптових продавців матеріалів для підлоги та була представлена в усіх регіонах України.

У 2011 році компанія «ОЛДІ» виходить на перше місце серед операторів ринку оптової торгівлі матеріалами для підлоги. З метою оптимізації товарних потоків та задоволення вимог оптових і роздрібних споживачів щодо оперативного постачання будівельних матеріалів у 2011 році компанія розпочала будівництво другої черги логістичного складу.

Структура діяльності компанії представлена роздрібною торгівлею, яка розвиває мережу магазинів у форматі ДІУ, оптовою торгівлею переважно покриттям для підлоги, супутніми товарами та будівельною хімією та логістичним складським господарством для забезпечення взаємодії між Департаментом оптових продажів компанії ОЛДІ і дилерами в усіх регіонах України.

Свій перший роздрібний супермаркет будівельних матеріалів компанія відкрила у 2004 році у центрі міста Києва у форматі ДІУ. Вдале розміщення, біля великої транспортної магістралі – проспекті Перемоги, зумовило значну кількість відвідувачів та швидке зростання обсягів продажу. До 2010 року напрямок роздрібних продажів стрімко розвивався і будівельні маркети «ОЛДІ» з'явилися в Житомирі та Дніпрі. На сьогоднішній день компанія представлена

чотирма великими роздрібними магазинами, які працюють за єдиними стандартами високої якості обслуговування клієнтів. В них реалізуються різні товари для будівництва, ремонту, створення затишку вдома та на прибудинковій території: від загальнобудівельних та матеріалів для декору до посуду та товарів для відпочинку. Загальна торгова площа магазинів на сьогодні досягнула 45 000 кв. м. За обсягами продажу будівельних матеріалів в роздріб ОЛДІ також входить в трійку найбільших гравців на ринку.

Супермаркети враховують інтереси всіх категорій клієнтів і можуть задовольнити навіть найвишуканіші смаки покупців. Цьому сприяє широкий асортимент товарів із понад більш ніж 50 тисяч найменувань. Це товари як вітчизняного, так і іноземного виробництва (Польща, Іспанія, Італія, Німеччина, Чехія, Франція, Португалія, Австрія, Китай, ОАЕ, Бельгія, Фінляндія, Голландія тощо). Товар поставляється у супермаркети як власними зусиллями, так і за допомогою співпраці з понад 500-ми постачальниками продукції.

Супермаркети “ОЛДІ” радують своїх покупців не тільки різноманітністю матеріалів, а й цілим спектром додаткових послуг. Прямо на території маркету клієнти можуть замовити порізку дерев’яних виробів, порізку ролет, врізку дверної фурнітури, тонування фарби, оверлок для килимових покриттів, доставку товару до дому та офісу.

Своїм гостям супермаркети “ОЛДІ” пропонують безліч різноманітних акцій. Це і купівля товару за вигідними цінами, і знижки вихідного дня, і участь у розіграшах товарів, сертифікатів на їх купівлю та інших подарунків. Для постійних покупців діє спеціально розроблена бонусна програма.

Житомирський супермаркет “ОЛДІ” було відчинено у червні 2008 року. У 2020 році за адресою Грушевського, 5 компанія відкрила в місті другий магазин. Цей магазин став першим побудованим компанією торговим центром де крім будівельного супермаркету розмістились і продуктовий супермаркет, магазин з продажу побутової техніки, меблів та ін. Відкритий торговий цент створено за концепцією «сімейного» торгового центру, орієнтованого на забезпечення всіх побутових потреб відвідувачів, що у поєднанні з вдалою локацією за задумом

менеджерів “ОЛДІ” має забезпечити великий успіх. На сьогоднішній день торгова площа мережі магазинів “ОЛДІ” в Житомирі зростає з 5 до 14 тис. кв. м [32].

Свою діяльність будівельний гіпермаркет будує на принципах: роботи в рамках єдиної маркетингової і рекламної політики; високих стандартів обслуговування клієнтів; розвитку сервісів для клієнтів (доставка, кредит на товар, банкомати, безготівковий розрахунок, розрахунок кредитними картами, обмін валют, упаковка товару); постійного нарощування товарів, представлення світових брендів в кожному сегменті; гарантування якості всіх товарів і послуг; різноманітних програм лояльності для покупців (накопичувальна карта, сезонні акції, розіграші великих призів) [33].

ТОВ “ОЛДІ-Житомир” залишається одним із найбільших оптово-роздрібним будівельних супермаркетів в м. Житомир. Структура ТОВ “ОЛДІ-Житомир” представлена в додатку Д. Сьогодні конкуренцію на ринку будівельних матеріалів його створює супермаркету “Епіцентр”. Тим не менше супермаркет продовжує розширювати діяльність на ринку м. Житомир та прилеглих населених пунктів. Основні фінансово-економічні показники ТОВ “ОЛДІ-Житомир” наведені в таблиця 2.1.

Таблиця 2.1

### Основні показники діяльності ТОВ “ОЛДІ-Житомир”

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р. до 2019 р., %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	507419,0	376004,0	539330,0	106,3
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	396342,0	283543,0	374140,0	94,4
Інші операційні доходи, тис. грн	795,0	698,0	1337,0	168,2
Адміністративні витрати, тис. грн	10139,0	10743,0	17875,0	176,3
Витрати на збут, тис. грн	72193,0	52617,0	107573,0	149,0
Інші операційні витрати, тис. грн	3646,0	3719,0	3984,0	109,3
Інші доходи, тис. грн	-	1092,0	13,0	-
Фінансові витрати, тис. грн	3200,0	22878,0	36917,0	у 11,5 р. б.
Податок на прибуток, тис. грн	4085,0	773,0	34,0	0,8
Чистий прибуток, тис. грн	18609,0	3520,0	157,0	0,8

Джерело: розраховано за даними звітності ТОВ “ОЛДІ-Житомир”.

За досліджуваний період чистий дохід підприємства збільшився на 6,3 % або на 31911 тис. грн. Собівартість реалізованої продукції навпаки дещо

зменшилась (5,6 %). Собівартість придбаних товарів становила 78,1 % від суми чистого доходу у 2019 р., 75,4 % у 2020 р. та 69,4 % у 2021 р. Отже націнка магазину становила 22 % у 2019 р. та зросла до 31 % у 2021 р. Разом з тим за досліджуваний період суттєво зросли витрати на управління, маркетингові витрати та витрати на збут продукції, інші фінансові витрати. Кількаразове збільшення відбулося і за статтею фінансові витрати.

У 2019 р. ТОВ “ОЛДІ-Житомир” отримало 18609,0 тис. грн прибутку. При цьому рентабельність продажу становила 3,7 %. У 2020 р. чистий прибуток зменшився до 3520 тис. грн, а рентабельність до 0,9 % і в 2021 р. чистий прибуток склав всього 157 тис. грн. Спостерігається постійне зниження прибутковості господарювання, що часткового є наслідком дії різних факторів, серед яких зростання конкуренції на ринку, зниження загальної економічної активності на ринку внаслідок пандемії “Ковід-19”, зростання витрат на управління, маркетинг та збут продукції та виплат за фінансовими зобов’язаннями. Компанія у досліджуваному періоді не отримувала достатніх ресурсів для інвестування в розвиток, що змушує звертатися за позиковими коштами. Так, у 2020 р. обсяг кредитування склав 110000 тис. грн.

Господарська діяльність суб’єкта господарювання здійснюється з залученням основного та оборотного капіталу, трудових ресурсів, фінансових ресурсів. Наявність, динаміка та ефективність використання основних та оборотних засобів наведена в таблиці 2.1. Так, у 2021 р. середньорічна вартість основних засобів досягла 187,3 млн. грн або збільшилась у порівнянні з 2019 р. у понад 3,5 рази. При цьому більше ніж у 2 рази збільшилась вартість основних засобів тільки у 2021 р. ТОВ “ОЛДІ-Житомир” активно інвестувало у комерційну діяльність. У 2020 р. вартість основного збільшилась на 37,7 млн, грн, а в 2021 р. 111,1 млн. грн. Сума збільшення вартості основних засобів у 2021 р. відповідає обсягу довгострокового кредиту, отриманого у 2020 р., що свідчить про спрямування позики у капітальні інвестиції.

Коефіцієнт зносу основних засобів з 0,32 знизився до 0,18. Це є об’єктивним процесом зумовленим надходженням нових основних засобів.

Подібна тенденція спостерігається і з динамікою оборотних засобів. Збільшення зумовлене розширенням комерційних площ та відповідно збільшенням товарно-матеріальних запасів в торгових залах та на складі. Оборотні засоби збільшилися за три роки у 2,1 рази. Співвідношення між основними та оборотними засобами у 2019 та 2020 р. становило 0,43, а в 2021 р. 0,71. Перевищення вартості оборотних засобів над основними зумовлено особливостями діяльності компанії – здійсненням комерційної діяльності. Слід також зазначити, що збільшення основних та оборотних засобів вплинуло на ефективність їх використання. У 3 рази зменшилась фондвіддача та матеріаловіддача. На одну гривню основних засобів було реалізовано 2,9 грн товарів, тоді як у 2019 р. – 9,5 грн. Матеріаломісткість реалізованих товарів збільшилась у 4 рази з 1 до 4 копійок на одну гривню реалізованих товарів. Отже, компанія має необхідні ресурси для провадження комерційної діяльності, але нагальним є розробка заходів щодо підвищення ефективності використання обладнання, машин та комерційних приміщень, а також матеріальних ресурсів, що необхідні для здійснення господарської діяльності.

Таблиця 2.2

**Наявність та ефективність використання основних  
та оборотних засобів у ТОВ “ОЛДІ-Житомир”**

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р. до 2019 р. %
Основні засоби, тис. грн	53260,0	85607,5	187319,0	у 3,5 р. б.
Первісна вартість, тис. грн	78705,0	116389,5	227441,5	у 2,9 р. б.
Знос, тис. грн	25445,0	30782,0	40122,5	157,7
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,32	0,26	0,18	56,3
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,68	0,74	0,82	120,6
Оборотні засоби, тис. грн	122280,0	198439,0	262798,5	у 2,1 р. б.
Фондовіддача, грн	9,5	4,4	2,9	30,2
Фондомісткість, грн	0,10	0,23	0,35	у 3,5 р. б.
Матеріаломісткість, грн	0,01	0,02	0,04	у 4,0 р. б.
Матеріаловіддача, грн	67,0	42,6	22,6	33,7

Джерело: розраховано за даними звітності ТОВ “ОЛДІ-Житомир”.

Первинний аналіз елементів операційних витрат дозволяє зробити наступні висновки. На підприємстві чисельність персоналу не зазнала суттєвих



змін. Зростання витрат на оплату праці може бути зумовлене підвищення мінімально-встановленого на законодавчому рівні оплати праці. Матеріальні затрати на підтримку комерційної діяльності збільшились на 16,3 млн. грн або у 3,1 рази. В цілому витрати на забезпечення діяльності зросли на 57,2 %.

Таблиця 2.3

### Елементи операційних витрат ТОВ “ОЛДІ-Житомир”

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р. до 2019 р. %
Матеріальні затрати	7571,0	8826,0	23826,0	у 3,1 р. б.
Витрати на оплату праці	41839,0	26800,0	51982,0	124,2
Відрахування на соціальні заходи	8905,0	5755,0	11262,0	126,5
Амортизація	4699,0	6038,0	13035,0	у 2,8 р. б.
Інші операційні витрати	19318,0	19660,0	29327,0	151,8
Разом	82332,0	67079,0	129432,0	157,2

Джерело: розраховано за даними звітності ТОВ “ОЛДІ-Житомир”.

Незважаючи на те, що у балансі підприємства трудові ресурси не відображаються вони є ключовим фактором комерційного підприємництва та врешті й виробничої діяльності. Трудовий потенціал залежить від чисельності працівників, рівня їх кваліфікації, освітнього рівня, плинності кадрів, готовності до експериментів та змін тощо. Чисельність персоналу досліджуваного підприємства наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

### Склад і структура персоналу ТОВ “ОЛДІ-Житомир”

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р. до 2019 р., %
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб:	309	466	412	133,3
– у тому числі керівний склад	26	29	28	108,0
– спеціалісти	30	34	38	126,7
– фахівці	198	358	301	152,1
– допоміжний персонал	55	45	45	81,8
Чисельність чоловіків, осіб	211	323	273	129,4
Чисельність жінок, осіб	98	143	139	141,8
Чисельність працівників без вищої освіти, осіб	44	58	52	118,2
Чисельність працівників, які пропрацювали більше року, осіб	176	360	239	135,8

Джерело: розраховано за даними звітності ТОВ “ОЛДІ-Житомир”.

Середньооблікова кількість штатних працівників у 2021 р. зросла на 33,3 % при цьому чисельність керівного складу змінилась на 17,9 %, а фахівців на 39,7 %. Найвища чисельність працівників фіксувалась у 2020 р. Частка працівників керівного складу складала 8 % у 2019 р., 6 % у 2020 р. та 7 % у 2021 р. В середньому у одного керівника у підпорядкування знаходиться 6–10 працівників, а в окремих відділах 15–20 осіб.

На підприємстві чоловіків працює більше ніж жінок. Приблизно третину від усіх працівників становлять жінки. Майже кожен десятий працівник не має вищої освіти. Їх частка за досліджуваний період не зазнала суттєвих змін. Це переважно студенти заочної форми навчання або денної форми старший курсів на індивідуальній формі.

Непрямими показниками, які характеризують систему управління персоналом підприємства є показники плинності кадрів (таблиця 2.5). Умови праці на підприємстві, мікроклімат, рівень мотивації працівників, лояльність працівників до компанії в значній мірі впливають на кількість прийняти та звільнених працівників.

Таблиця 2.5

### Показники руху персоналу ТОВ “ОЛДІ-Житомир”

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р. до 2019 р., +,-
Прийнято працівників, осіб	145	361	232	87
Звільнено працівників, осіб	133	106	173	40
в т. ч. за власним бажанням, осіб	126	101	164	38
за угодою сторін, осіб	7	5	8	1
Коефіцієнт обороту кадрів за прийняттям	0,47	0,77	0,56	0,09
Коефіцієнт обороту кадрів за вибуттям	0,43	0,23	0,42	-0,01
Коефіцієнт загального обороту	0,90	1,00	0,98	0,08
Коефіцієнт стабільності кадрів	0,53	0,23	0,44	-0,09

Джерело: розраховано за даними звітності ТОВ “ОЛДІ-Житомир”.

На досліджуваному підприємстві спостерігається досить значна плинність кадрів. Так, коефіцієнт плинності у 2019 р. та 2021 р. становив 0,43 та 0,42 відповідно, що є досить високим. Для працівників з низькою кваліфікацією нормативне значення даного показника становить 0,2–0,3 [29]. Коефіцієнт

загального обороту за досліджуваний період становить більше 0,9, а в 2020 р. становив 1,0. Даний показник свідчить, що на підприємстві протягом року піддавалось руху більше 90 % працівників тобто було звільнено і прийнято протягом звітного періоду в середньообліковій чисельності осіб, що звичайно не можна розцінювати як позитивне явище. Це зумовлено тим, що значна кількість працівників звільняється пропрацювавши менше року. Висока плинність кадрів зумовлює значні економічні втрати на пошук, наймання та підготовку працівників, а також недоотримання прибутку через нижчу ефективність щойно прийнятих працівників й низьку вмотивованість працівників, які вже вирішили звільнитися.

Тільки за приблизними оцінками на досліджуваному підприємстві втрати через високу плинність кадрів становлять щороку близько 1705,1 тис. грн (таблиця 2.6). За розрахунками найбільші втрати спостерігаються у зв'язку з зниженням продуктивності праці працівниками на робочому місці в останні кілька дні до звільнення, а також об'єктивно нижчій продуктивності нового працівника у перший тиждень роботи.

*Таблиця 2.6*

**Втрати через надмірну плинність персоналу ТОВ “ОЛДІ-Житомир”, тис. грн**

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р. до 2019 р., +,-
Втрати через навчання нового співробітника	111,0	108,5	132,8	119,6
Втрати через низьку продуктивність співробітника перед звільненням	837,7	328,1	868,6	103,7
Втрати через низьку продуктивність нового співробітника	652,4	798,0	832,1	127,5
Витрати на пошук персоналу	37,2	92,9	316,1	848,6
Всього затрати	1638,3	1327,5	2149,5	131,2

Джерело: розраховано за даними звітності ТОВ “ОЛДІ-Житомир” та [29].

У великих компаніях, де кількість працівників перевищує сотню досить складно виявити справжні причини звільнення окремого працівника та провести відповідний аналіз. Тому важливо розробити методи та інструменти отримання інформації від працівників щодо реальних причин звільнення чи незадоволеністю умовами праці на робочому місці. Такий аналіз доцільно

проводити в цілому та в розрізі окремих підрозділів на підприємстві. Розробка системи дослідження рівня задоволеності працівників буде важливим напрямом розвитку системи управління персоналом на досліджуваному підприємстві.

Влаштуваючись на роботу працівник має певні очікування від компанії щодо умов працевлаштування, оплати праці, соціально-психологічного клімату. Він володіє певними знаннями та ідеями та очікує на їх реалізацію в компанії. Компанія у свою чергу розраховує на професійне виконання працівником посадових обов'язків, лояльне відношення до компанії, відданість роботі.

Проаналізуємо основні мотиваційні чинники до високопродуктивної праці та основні показники ефективності використання трудових ресурсів ТОВ “ОЛДІ-Житомир” (таблиця 2.7). Як видно з даних таблиці продуктивність праці у 2021 р. знизилась на 20,3 % у порівнянні з 2019 р. Знизилась також і середня заробітна на 6,8 % порівняно із 2019 р. Натомість фондоозброєність праці збільшилась у 2,6 рази. В цілому спостерігається значне зниження ефективності використання на підприємстві трудових ресурсів.

Таблиця 2.7

#### Ефективність використання трудових ресурсів ТОВ “ОЛДІ-Житомир”

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р. до 2019 р., %
Продуктивність праці (обсяг виручки в розрахунку на одного працівника), тис. грн	1642,1	806,9	1309,1	79,7
Середня заробітна плата, грн	11,3	8,2	10,5	93,2
Фондоозброєність (припадає основних засобів на 1 середньорічного працівника), тис. грн	172,4	183,7	454,7	у 2,6 р. б.

Джерело: розраховано за даними звітності ТОВ “ОЛДІ-Житомир”.

Для оцінки ефективності розвитку системи управління персоналом ТОВ “ОЛДІ-Житомир” пропонуємо оцінити трудовий потенціал. Трудовий потенціал є вартісним показником, який дозволяє врахувати різні характеристики персоналу підприємства та прослідкувати тенденцію його зміни. Для розрахунку використаємо один із відомих в спеціалізованій економічній літературі підходів (вартість одиниці живої праці, що відноситься до витратних методів) [34, с. 83]. Розрахунки підтверджують зростання трудового потенціалу.

За період дослідження відзначається збільшення потенціалу на 67,7 %. Це є наслідком збільшення чисельності працівників на 33 % та у 3,5 рази основних засобів.

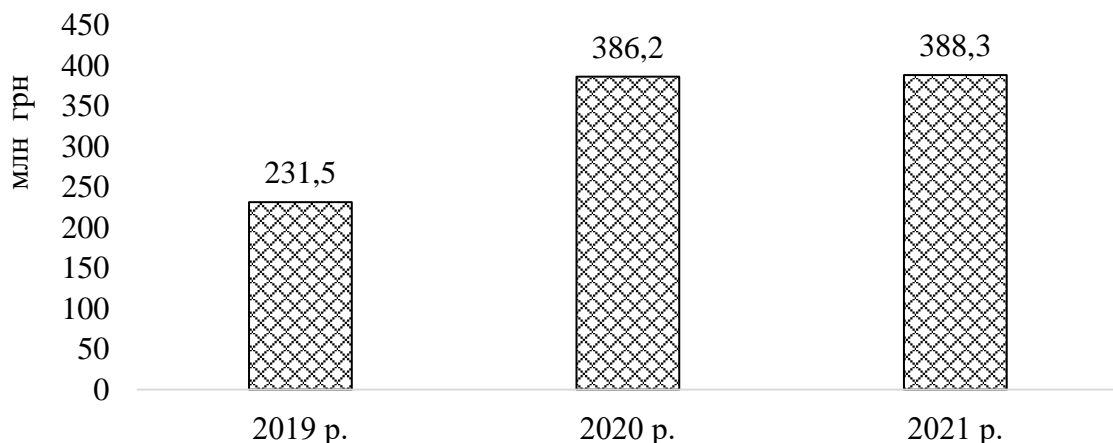
Таблиця 2.8

### Оцінка трудового потенціалу ТОВ “ОЛДІ-Житомир”

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р. до 2019 р., %
Оцінка одиниці живої праці одного працівника, тис. грн	1615,9	1750,2	1996,9	123,6
Трудовий потенціал технологічного персоналу підприємства, тис. грн	219762,1	373671,0	368435,6	167,7
Вартість управлінського потенціалу, тис. грн	10139,0	10743,0	17875,0	176,3
Трудовий потенціал підприємства, тис. грн	231517,0	386164,2	388307,6	167,7

Джерело: розраховано за даними звітності ТОВ “ОЛДІ-Житомир”.

Переважно трудовий потенціал змінювався за рахунок зміни кількості працюючих працівників на підприємстві (рис. 2.1).



**Рис. 2.1. Динаміка трудового потенціалу ТОВ “ОЛДІ-Житомир”**

Джерело: розраховано та побудовано за даними звітності ТОВ “ОЛДІ-Житомир”.

Фактична чисельність працівників, яка працює у ТОВ “ОЛДІ-Житомир” повністю відповідає штатному розпису. Можна зробити висновок, що підприємство повністю забезпечене працівниками. Результати роботи підприємства та досягнений рівень ефективності використання основних ресурсів на підприємстві поки не дозволяє виплачувати конкурентну заробітну плату працівникам. Певною мірою невисокий рівень заробітної плати посилює

тенденцію щодо плинності кадрів. Дослідження також свідчать, що молодь часто розглядає роботи на посаді продавця у ТОВ “ОЛДІ-Житомир” як тимчасова зайнятість.

Розвиток системи управління персоналом доцільно проводити у напрямку підвищення результативності та продуктивності праці. Варто звертати увагу на рівень підготовки працівників, вміння працювати зі споживачем, бездоганне володіння продавцем інформацією про продукцію у своєму відділі. Менеджерам середньої ланки при здійсненні функцій з управління персоналом проводити оцінювання та аналіз персоналу. Враховувати в визначення розмірів матеріального стимулювання індивідуальні результати роботи та результати роботи відділу.

Пошук та підбір працівників здійснюється відділом кадрового адміністрування та управління. На сьогодні пошук кваліфікованих працівників здійснюється через сайти пошуку роботи в Україні, а також особистого звернення претендентів до відділу кадрів. Вирішення кадрових питань здійснюється через систему підбору відповідно до кваліфікаційних вимог на посаду та розстановки працівників. Забезпечення підприємства працівниками проводиться згідно плану розвитку підприємства, заміщення вакантної посади при звільненні працівника, переведення на інші посади тощо.

При підборі менеджерів різних рівні чи працівників високої кваліфікації віддається перевага працівникам з досвідом роботи на аналогічній посаді. Також пропонуються вакансії для студентів. Враховуючи те, що на ТОВ “ОЛДІ-Житомир” працює велика кількість молоді значна увага надається навчанню працівників, підвищенню кваліфікації чи здобуттю спеціальної або вищої освіти. ТОВ “ОЛДІ-Житомир” також надає можливості для проходження виробничої практики здобувачам вищої освіти. Підприємство активно долучається до формування практичних компетентностей студентів-практикантів. Після проходження практики студенти можуть записуватись до кадрового резерву підприємства та після здобуття кваліфікації отримувати пропозицію про працевлаштування.

Нині підбір працівників на підприємстві переважно здійснюється на основі відповідності рівня підготовки та освіти претендента на посаду кваліфікаційним характеристикам посади. В процесі прийняття рішення враховуються також риси характеру людини, вік, місце проживання, відданість професії, мотиви пошуку роботи. Підсумкове рішення щодо оформлення працівника приймається після перевірки інформації від претендента, отримання відгуків з попереднього місця роботи. Моральні якості працівника, ставлення до роботи, активність, відповідальність, націленість на результат остаточно перевіряється під час випробувального терміну, який не перевищує трьох місяців. Такий багатоетапний процес оцінювання кваліфікації працівника покликаний визначити його придатність, відповідальність та бажання розвиватися.

Результати дослідження свідчать, що система управління персоналом в цілому дозволяє забезпечити підприємство кваліфікованими працівниками, проте вона не стимулює розвиток персоналу. Певні заходи щодо розвитку та підвищенню кваліфікації працівників звичайно здійснюються, забезпечуються сприятливі умови праці та відпочинку, відбувається дотримання усіх передбачених законодавством соціальних гарантій. Незважаючи на ряд позитивних заходів, все ж глобальні виклики значно впливають на стан кадрової роботи на підприємстві. Знайти потрібного фахівця стає вже складніше.

## **Висновки до розділу 2**

ТОВ “ОЛДІ-Житомир” є одним із найбільших оптово-роздрібним будівельних супермаркетів в м. Житомир. Окрім “ОЛДІ” в місті відкрито супермаркет будівельних матеріалів “Епіцентр”, що є основним конкурентом нашого магазину. Також діє велика кількість менших роздрібних магазинів та складів будівельних матеріалів. Все ж керівництво не зупиняється на досягнутому та активно інвестує у розширення діяльності. Так, у 2020 р. в місті був відкрити другий магазин мережі за адресою Грушевського, 5, що дозволило

збільшити площі торгових залів до 14 тис. кв. м. Приріст вартості основних та оборотних засобів внаслідок інвестиційно діяльності склала 2,6 рази або в вартісному вираженні 274,6 млн грн.

За досліджуваний період чистий дохід підприємства збільшився на 6,3 % 539,3 млн грн. Підприємство є прибутковим. Проте відзначається постійне зменшення величини чистого прибутку. Якщо у 2019 р. ТОВ “ОЛДІ-Житомир” отримало 18609,0 тис. грн прибутку, то у 2021 р. всього 157 тис. грн, що становить всього 1 % від рівня 2019 р. Спостерігається постійне зниження прибутковості господарювання, що часткового є наслідком дії різних факторів, серед яких зростання конкуренції на ринку, зниження загальної економічної активності на ринку внаслідок пандемії “Ковід-19”, зростання витрат на управління, маркетинг та збут продукції та виплат за фінансовими зобов’язаннями. Максимальна рентабельність продажу спостерігалась у тому ж таки 2019 р. та становила 3,7 %. Підприємство має недостатньо власних засобів для розширення виробництва, що змушує керівництво звертатися до зовнішніх запозичень для фінансування планів з розвитку.

Середньооблікова кількість штатних працівників за три роки зросла на 103 особи або на 33,3 %. Найбільша чисельність працівників – 466 осіб працювало у 2020 р. Частка працівників керівного складу складала 7 % у 2021 р. В середньому у одного керівника виробничого підрозділу у підпорядкуванні знаходиться 6–7 працівників. Аналіз показників плинності на досліджуваному підприємстві свідчить про недостатню вмотивованість працівників. Коефіцієнт плинності у 2019 р. та 2021 р. становив 0,43 та 0,42 відповідно, тобто протягом року звільнився майже кожен другий працівник.

У ТОВ “ОЛДІ-Житомир” кількість звільнених працівників у останні три роки була нижчою ніж кількість прийнятих на роботу. Незважаючи на позитивну динаміку ТОВ “ОЛДІ-Житомир” у повній мірі відчуває всі наявні зміни на ринку праці країни. Підприємству стає все складніше знаходити необхідних працівників на вакантні посади. У багатьох відділах магазину споживачу пропонуються досить технологічні товари, що вимагає відповідної кваліфікації



від працівників та спричиняє проблему нестачі висококваліфікованих спеціалістів, яких залучати до роботи все складніше.

Коефіцієнт загального обороту за досліджуваний період становить більше 0,9, а в 2020 р. становив 1,0. Це зумовлено тим, що значна кількість працівників звільняється пропрацювавши менше року. Висока плинність кадрів зумовлює значні економічні втрати на пошук, наймання та підготовку працівників, а також недоотримання прибутку через нижчу ефективність щойно прийнятих працівників й низьку вмотивованість працівників, які вже вирішили звільнитися. Тільки за приблизними оцінками на досліджуваному підприємстві середньорічні втрати через високу плинність кадрів становлять близько 1705,1 тис. грн.

Важливим напрямом розвитку системи управління персоналом є удосконалення діяльності самого відділу кадрового адміністрування та управління на підприємстві та постійному навчанні її фахівців. Наступним кроком буде розробка нового механізму мотивації персоналу, який би враховував кваліфікацію та вміння працівників, а також стимулював до підвищення професійного рівня. Важливими аспектами залишається забезпечення соціальних гарантій працівникам, атмосфера в колективі, умови праці.

### РОЗДІЛ 3

## ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ КОМЕРЦІЙНИХ КОМПАНІЙ

Персонал підприємства залишається важливою складовою в системі управління підприємством. Особливість персоналу на підприємстві полягає в тому, що він є найбільш активною складовою структури будь-якої організації. На відміну від техніко-технологічної складової співробітники здатні самостійно приймати рішення на основі власної системи мотивів, переконань, емоційного стану, знань, досвіду. Висококваліфіковані кадри є основним генератором новацій на підприємстві і відповідно інноваційного розвитку. Потужний кадровий потенціал до певної міри може компенсувати недостатність інших видів виробничих ресурсів на підприємстві.

Розвиток системи управління персоналом підприємства потребує розробки відповідної стратегії. Це очевидно з кількох позицій. Нині на ринку зростає конкуренція не лише між виробниками за споживачів, споживачами за можливість придбати кращий товар, але і між підприємствами за робітників. Якщо підприємство не буде дбати про своїх працівників, створювати сприятливі умови праці, інвестувати кошти в його розвиток, то матиме місце висока плинність кадрів, відбуватиметься відплив кращих працівників підприємства та скорочення виробничого потенціалу підприємства. Відсутність розвитку персоналу підприємства знижуватиме конкурентоспроможність підприємства [35, с. 207].

Націленість керівництва підприємства на розвиток, на побудову прибуткового та конкурентоспроможного бізнесу співвідноситься із процесом розвитку персоналу. В цьому розумінні важливо створити умови для використання особистісних характеристик працівника, його умінь та навиків, а також проводити роботу з командоутворення, підкреслювати роль та значення колективу у досягненні цілей компанії. Важливим є створення системи управління персоналом підприємства з метою розкриття потенціалу працівника та розвитку його творчого потенціалу. При цьому в системі розвитку персоналу

підприємства роль мотивації та стимулювання працівників полягатиме в забезпеченні високої продуктивності праці, якості результатів праці, встановленні винагороди працівнику яка б відповідала його кваліфікації, здібностям та внеску в кінцеві результати роботи.

Розвиток системи управління персоналом вбачається у формуванні умов для досягнення високих результатів праці. Варто зосередитись не стільки на заходах спрямованих на формування високопрофесійного колективу у конкретний момент часу, скільки й на механізмі чи системі яка б постійно забезпечувала рух чи розвиток персоналу комерційного підприємства. Розвиток системи управління персоналом має враховувати досягнення управлінської науки (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1

### Розвиток системи управління персоналом підприємства

Традиційна система	Сучасна системи
Орієнтація та оперативні задачі	Орієнтація на стратегічні цілі
Стабільність колективу	Гнучкість та адаптація до мінливих умов зовнішнього оточення
Ключовим елементом розглядається управлінська структура	Ключовим елементом є особисті якості працівників, освіта, знання, креативність
Найважливіший ресурс прихований в розвитку управління (інструменти, методи)	Найважливіший ресурс, який можна постійно розвивати – це працівник
Вузькі спеціальності, розподіл робіт	Багатозадачність, багатоаспектність, оптимальне поєднання та групування робіт
Зовнішній контроль (керівник, контролер)	Внутрішній контроль (мотивація, самоконтроль, самодисципліна)
Ієрархічна, функціональна або ієрархічно-функціональні структура	Матрична, плоска, гнучка структура. Проектний підхід, розвиток горизонтальних зв'язків
Адміністративний стиль керування	Управління побудоване на зацікавленості усіх працівників в успішній діяльності підприємства
Конкурентні відносини	Співпраця, допомога, взаємодія
Забезпечення працівника робочим місцем	Формування (створення) працівником свого робочого місця (цінності для підприємства)
Низька зацікавленість працівника у високих результатах діяльності підприємства	Висока зацікавленість працівника у досягненні стратегічних цілей підприємством
Орієнтація на виробництво, виробничий процес, підприємства	Орієнтація на клієнта, ринок, суспільство
Небажання ризикувати, супротив змінам	Зміни сприймаються як необхідний елемент, орієнтація на впровадження інновацій

Джерело: складено на даними [22, с. 38].

В основі розвитку системи управління персоналом лежить загальна стратегія розвитку підприємства. Стратегія розвитку персоналу узгоджується із цілями загальної (корпоративної) стратегії. Як і стратегія розвитку підприємства, стратегія розвитку персоналу розробляється з урахуванням внутрішніх ресурсів підприємства, традицій підприємства та ситуації на ринку праці. Значний вплив на стратегію розвитку персоналу підприємства здійснює і зовнішнє ділове середовище.

Дослідження показників руху персоналу на підприємстві свідчить про високі показники плинності. Коефіцієнт плинності кадрів сягав більше 0,4. Переважна більшість працівників ТОВ “ОЛДІ-Житомир” звільнялась за власним бажанням. Частина працівників звільнена за угодою сторін. Можна припустити, що висока плинність кадрів свідчить про невідповідність умов праці, соціальних гарантії та рівня винагороди очікуванням працівника.

Удосконалення системи розвитку персоналу ТОВ “ОЛДІ-Житомир” пропонується здійснювати за такими напрямками:

1. Налагодження співпраці з навчальними закладами щодо можливості проходження виробничої практики на підприємстві. Окрім надання бази для проходження практики відповідальним працівникам з підприємства доцільно брати участь у розробці програми практики, формуванні виробничих завдань та вимог практики. Кращих практикантів доцільно записати до кадрового резерву та запросити на роботу після здобуття відповідної кваліфікації. Співпрацю з навчальними закладами доцільно також проводити у частині удосконалення навчального процесу, подання пропозицій щодо здобуття студентами компетентностей, необхідних на виробництві.

2. Удосконалення системи наймання працівників. При пошуку та відборі кандидатів необхідно сформулювати певні вимоги та дотримуватися їх. В значній мірі орієнтуватися на вибір співробітників із числа резерву сформованого під час стажування студентів на підприємстві. Це дозволить пришвидшити процес адаптації працівниками та навчання працівника. Також, необхідно ретельніше підходити до оцінки претендентів на заміщення вакантних посад. Ширше

використовувати можливості пошуку мотивованих працівників через зовнішні агенції. Створити на вебсайті компанії розділ для можливості подачі резюме претендентами на робоче місце з можливістю відбору претендентів.

3. Побудувати інтегровану та ефективну систему навчання. Для нових працівників система навчання та професійного розвитку має базуватись на вивченні корпоративної культури компанії, цінностей компанії, вимог та правил поведінки в колективі, номенклатури продукції та її властивостей, охорони праці, професійного розвитку, техніки продажів, спілкування з клієнтом. Працівників, які працюють більш тривалий період доцільно спрямовують на підвищення саме професійного рівня. Для проведення тренінгів рекомендовано залучати професійних тренерів, коучерів, психологів. Велику роль має відігравати й система самонавчання. Опрацювання навчальних матеріалів, відео, курсів, презентацій сприяє отриманню нових компетенцій. Також не варто забувати й за атаку форму навчання, за якої ефективні продавці проводять навчання та діляться досвідом з колегами.

4. Для нових працівників важливим періодом в працевлаштуванні є адаптація на новому робочому місці, в новому колективі. Особливо важливо на процес адаптації звертати при прийнятті на роботу працівників без досвіду роботи та студентів. На наше переконання швидка адаптація працівників дозволить зменшити плинність кадрів, посилити згуртованість персоналу та націленість на досягнення високих результатів.

5. Головний чинник досягнення високих результатів роботи все ж прихований у винагороді за працю працівника. Враховуючи невисокий рівень матеріальної мотивації на підприємстві доцільно розробляти та впроваджувати ефективні системи стимулювання з врахуванням обсягів продажу, вкладу працівника, інтенсивності праці, понаднормативної роботи. Прогресивними системами оплати праці сьогодні є так звані гнучкі системи. Доцільно також мати різні системи стимулювання для різних посад. Наприклад, для продавців доцільно враховувати в першу чергу індивідуальні досягнення, участь у продажі продукції, кількість отриманих клієнтів, розмір середнього чека, відсоток

виконання плану, а для керівників враховувати досягнення підпорядкованого підрозділу, виконання планових показників, темпи зростання продажів.

З метою розвитку системи управління персоналом ТОВ “ОЛДІ-Житомир” пропонується впровадження інтегрованої концепції роботи з працівниками. Розвиток персоналу має розпочинатися не тільки з пошуку та підбору фахівців на ринку, але й з безпосередньої співпраці з навчальними закладами щодо забезпечення підготовки фахівців, які потрібні бізнесу та з рівнем компетентностей відповідно до сучасних вимог ринку (рис. 3.1). Тобто комерційні структури формуючи попит на працівників мають визначати кваліфікаційні вимоги. Для цього рекомендовано налагодити співпрацю з навчальними закладами щодо удосконалення навчального процесу, навчальних планів та освітніх програм. Підприємство може долучитися до практичної підготовки студентів та після завершення навчання пропонувати студентам працевлаштування у відповідних відділах.

1	Співпраця з навчальними закладами щодо удосконалення навчального процесу, навчальних планів та освітніх програм. Забезпечення бази для проходження виробничої практики.
2	Системна робота з молодими спеціалістами. Професійна адаптація, стажування, навчання.
3	Робота з керівниками нижнього рівня з метою їх розвитку та підготовки на вакантні посади менеджерів середньої ланки.
4	Робота з керівниками середнього рівня, делегування повноважень, стимулювання професійного зростання.
5	Керівники вищого рівня.

**Рис. 3.1. Перспективна схема організації системної роботи з персоналом**

Джерело: власні дослідження.

На другому етапі передбачається робота з новими працівниками та фахівцями з першим місцем роботи. Можливе встановлення випробувального терміну. Проте основна увага має бути зосереджена на адаптації, навчанні,

стажуванні, участі у тренінгах, навчальних програмах, опрацювання політик та прави внутрішнього розпорядку, надані послуг клієнтам тощо. При цьому важливо фіксувати прогрес та розвиток працівника у відповідних системах та базах даних.

На третьому етапі проводяться заходи з виявлення найбільш перспективних фахівців зі значним потенціалом, які в майбутньому зможуть зайняти вакантні посади керівників нижньої ланки. Залежно від кадрової політики в деяких організаціях інформують працівників про зарахуванням до кадрового резерву на керівні посади. Це посилює мотивацію працівника та забезпечує цілеспрямовану підготовку з метою кар'єрного зростання.

Робота з менеджерами середньої ланки передбачає делегування повноважень, неформальне спілкування з метою організації ефективної співпраці. Для зростання менеджерів середньої ланки рекомендоване їх залучення в якості тренерів, наставників, або ж вибору наставника серед керівників вищого рівня компанії чи в інших організаціях. Керівники даної ланки можуть залучатися до прийняття важливих для компанії рішень [36].

Найскладнішим завданням є підбір та зростання керівників вищої ланки. Праця топ менеджерів є дуже відповідальною, досить напруженою, пов'язаною з розумовою активністю та постійним прийняттям рішень. Керівник повинен бути фахівцем у галузі діяльності компанії, мати досвід роботи на відповідних посадах, бути компетентним в багатьох управлінських, економічних, фінансових, соціальних питаннях. Часто потрібний фахівець на посаду керівника залучається із відповідної посади іншого підприємства.

Другою великою проблемою для досліджуваного підприємства є значний рух персоналу. Незважаючи на те, що трудовий потенціал підприємства відповідає рівню розвитку інших складових виробничого потенціалу, проте все ж було виявлено високу плинність персоналу на підприємстві та недостатню мотивацію працівників, зокрема за рахунок матеріальної складової. Для досліджуваного підприємства можна запропонувати впровадження гнучких систем оплати праці, які враховують не лише результати праці, але й

інтелектуальні здібності, розвиток професійних якостей, творчий потенціал, креативність та інноваційність персоналу.

Для визначення ключових напрямів розвитку персоналу підприємства доцільно обґрунтувати стратегію управління персоналом на ТОВ “ОЛДІ-Житомир”. Для визначення стратегії скористаємося матричним підходом, суть якого розкрита в теоретичному розділі, а методика викладеною в статті Білорус Т. В. [37]. Оцінка трудового потенціалу проведено експертним методом за 100 бальною шкалою з використанням показників наведених в таблиці 2.8. Загальне значення оцінки трудового потенціалу визначено шляхом множення коефіцієнтів вагомості та оцінок експертів за визначеними факторами (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2

### Оцінка складових трудового потенціалу ТОВ “ОЛДІ-Житомир”

Показник	Вага чинника, $a_i$	Оцінка факторів, $F_k^i$		$a_i \cdot F_k^i$	
		Поточне значення	Прогнозне значення	Поточне значення	Прогнозне значення
Оцінка одиниці живої праці одного працівника, тис. грн	0,2	44	55	8,8	11,0
Трудовий потенціал технологічного персоналу підприємства, тис. грн	0,4	48	60	19,2	24,0
Вартість управлінського потенціалу, тис. грн	0,4	62	64	24,8	25,6
Оцінка трудового потенціалу $T = \sum_{i=1}^n a_i F_k^i$				52,8	60,6

Джерело: розраховано за даними ТОВ “ОЛДІ-Житомир”.

Система розвитку персоналу підприємства характеризується як недосконала та неконкурентоспроможна. Це підтверджується рядом показників ефективності використання трудових ресурсів та експертними оцінками. Загальне значення оцінки трудового потенціалу ТОВ “ОЛДІ-Житомир” є посереднім, що забезпечується переважно кількісними показниками в складі трудового потенціалу, а не якісними. Рівень оплати праці враховує соціальні гарантії визначені державою, але в цілому розмір оплати праці залишається невисоким .

Експертна оцінка виробничого потенціалу за переліком показників та загальна оцінка виробничого потенціалу наведена в таблиці 3.3. Щодо



виробничого потенціалу, то показниками, які характеризуються виробничий потенціал досліджуваного підприємства значно вище середніх у галузі. ТОВ “ОЛДІ-Житомир” має достатній виробничий потенціал.

Таблиця 3.3

### Оцінка складових виробничого потенціалу ТОВ “ОЛДІ-Житомир”

Показник	Вага чинника, $a_i$	Оцінка факторів, $F_k^i$		$a_i \cdot F_k^i$	
		Поточне значення	Прогнозне значення	Поточне значення	Прогнозне значення
Оцінка виробничих активів (частка у загальній вартості майна)	0,2	70	72	14,0	14,4
Оцінка основних засобів (частка у загальній вартості майна)	0,15	75	75	11,3	11,3
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,15	100	95	15,0	14,3
Середня норма амортизації	0,15	95	95	14,3	14,3
Оцінка капітальних вкладення	0,15	90	90	13,5	13,5
Оцінка робочого капіталу	0,2	50	64	10,0	12,8
Оцінка трудового потенціалу $T = \sum_{i=1}^n a_i F_k^i$				78,0	80,5

Джерело: розраховано за даними ТОВ “ОЛДІ-Житомир”.

Оціночні значення розвитку трудового та виробничого потенціалу дозволяють ідентифікувати існуючу стратегію розвитку персоналу підприємства та визначити рекомендований стратегічний вектор удосконалення системи управління персоналом. На даний час в системі управління персоналом основні зусилля спрямовані на пошук та підбір працівників (рис. 3.2).

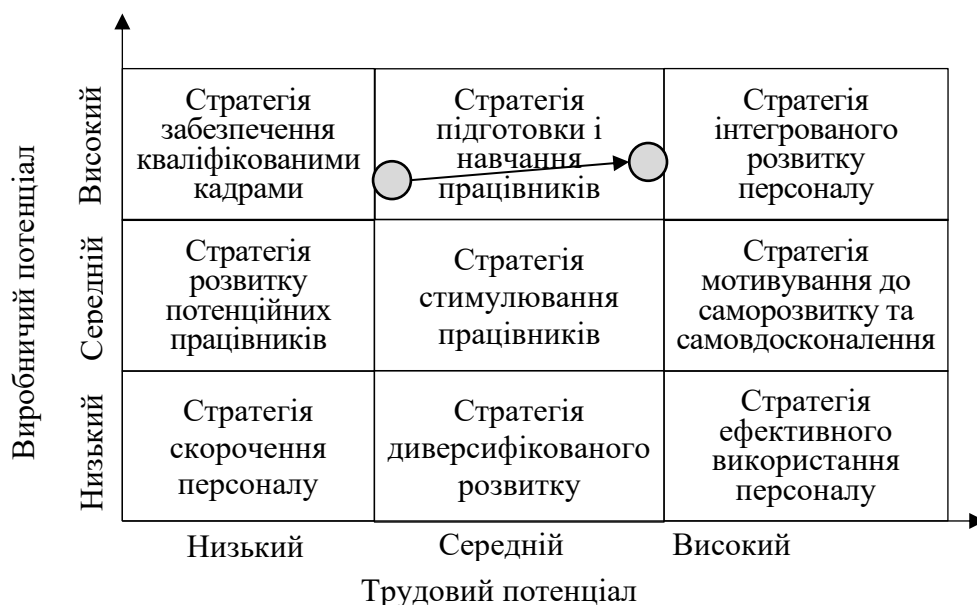


Рис. 3.2. Матриця виробу стратегій розвитку персоналу

Джерело: власна дослідження.

Досліджуваному підприємству доцільно змінювати стратегію розвитку персоналу в бік встановлення винагороди за працю відповідно до вкладу працівника в результати діяльності компанії та особливо звернути увагу на навчання, зростання професійного рівня працівників та підвищення кваліфікації. Розвиток системи управління персоналом на підприємстві вбачається у створенні механізму який забезпечуватиме професійне зростання працівників, посилення мотивацій та зацікавленості у високих результатах роботи. Вона охоплює та поєднує у собі численні аспекти управління персоналом для стимулювання і оптимізації їхнього впливу на працівників, особливо їхні трудові якості, кваліфікацію, психоемоційну поведінку і створення єдиної, що відповідає конкретній цільовій групі, політики управління персоналом.

### **Висновки до розділу 3**

Розвиток системи управління є комплексним процесом, що має ґрунтуватися на усіх діях покликаних забезпечити зростання продуктивності праці, ефективності використання трудових ресурсів, максимальній віддачі й вмотивованості. Таким чином, удосконалення системи розвитку персоналу підприємства – це система взаємопов'язаних дій, що включають розробку стратегії, прогнозування та планування потреби в персоналі, управління кар'єрою та професійним зростанням, організацію процесу адаптації, навчання, перекваліфікації, формування організаційної культури.

Ключовим завданням менеджменту підприємства є формування такої системи розвитку персоналу, яка б максимально сприяла підвищенню ефективності діяльності. Система розвитку персоналу підприємства в якій працівник є найвищою цінністю неодмінно дозволять підприємству досягти великих успіхів. Головне – ця система має бути чітко розроблена та організована, базуватися на конкретних цілях та принципах, відповідати інтересам як

керівництва, так і самого персоналу, і має бути спрямована на досягнення загальних стратегічних цілей підприємства.

Сучасні система розвитку персоналу мають будуватися на гнучких принципах. Менеджмент персоналу гнучких систем враховує окрім кількісних та якісних показників трудової активності (обсяг та якість виконаних робіт) так і творчу активність працівників, інновативність колективу, спрямованість на досягнення цільових показників діяльності підприємства, власний саморозвиток та зростання професійного рівня, визнання та положення в колективі.

Розвиток системи управління персоналом є ключовим елементом стратегія управління персоналом. Для обґрунтування стратегії розвитку персоналу запропоновано матричний підхід з врахуванням рівня розвитку трудового та виробничого потенціалу. Аналіз даних показників у ТОВ “ОЛДІ-Житомир” дозволив визначити рекомендовану стратегію яка полягає в концентрації зусиль з підготовки і навчання працівників тобто якісного та професійного зростання з поступовим переходом до концепції інтегрованої стратегії розвитку.

## ВИСНОВКИ

При розкритті сутності персоналу підприємства нині відходять від механістичних теорій, де персонал підприємства розглядався як сукупність працівників підприємства. На зміну механістичної теорії прийшла теорія органічного росту згідно якої персонал підприємства є колективом, командою працівників сформованою для досягнення мети та цілей діяльності підприємства на основі постійного професійного, творчого та інтелектуального розвитку.

Розвиток персоналу розглядається через призму поступальних змін переважно якісних характеристик колективу, які дозволяють підходити до вирішення виробничих завдань з використанням інноваційних та інтелектуальних технологій та досягти найкращих результатів. Сучасними методами розвитку персоналу є тренінги, коучинг, наставництво, кейс-навчання, самонавчання. Набирає популярності E-learning (електронне навчання), дистанційне навчання. Розвиток персоналу постає у якості критерію та цільового показника при оцінці ефективності системи управління персоналом.

Управління персоналом можна визначити як сукупність форм, методів, інструментів впливу на працівника з метою розвитку його професійно-технічних та особистісних даних. Основними об'єктами системи управління персоналом виступають працівники підприємства, зокрема апарату управління й виробничих підрозділів, технічні засоби, які використовуються для забезпечення взаємодії та комунікації працівників, а також нормативне та методичне забезпечення з управління персоналом. Управління персоналом охоплює пошук, підбір та наймання працівників, професійну адаптацію й розстановку, організацію навчання й підвищення кваліфікації працівників, системи стимулювання та мотивації працівників, планування працівників, оцінку персоналу.

ТОВ “ОЛДІ-Житомир” є одним із найбільших оптово-роздрібним будівельних супермаркетів в м. Житомир. На даному ринку конкуренцію йому створює тільки супермаркет будівельних матеріалів “Епіцентр”. Незважаючи на це, керівництво підприємства бачить перспективи з розвитку ринку та інвестує значні кошти в розширення діяльності на ринку м. Житомир та прилеглих

населених пунктів. Так, у 2020 р. в м. Житомир був відкрити другий магазин мережі за адресою Грушевського, 5. Площі торгових залів досягла 14 тис. кв. м. У розбудову магазинів за три останні звітні роки інвестовано значні кошти. Приріст вартості основних та оборотних засобів у 2021 р. відносно 2019 р. становив 274,6 млн грн. У відносному вираженні основні та оборотні засоби збільшились у 2,6 рази.

ТОВ “ОЛДІ-Житомир” є одним із основних роботодавців на ринку м. Житомира. Підприємство є містоутворюючим. У 2021 р. тільки податку з доходів працівників та відрахувань на соціальні заходи було сплачено більше 20 млн грн. На підприємстві працевлаштовано 412 осіб значна частина серед яких це молодь. Підприємство надає перше місце роботи, що особливо важливо для студентів, які після здобуття вищої освіти часто не мають досвіду роботи.

За досліджуваній період спостерігається зростання кількості працівників підприємства на 33,3 %. Найбільша кількість працівників фіксувалась у 2020 р. і становила 466 осіб. Частка працівників керівного складу становить близько 7 %. В середньому у одного керівника виробничого підрозділу у підпорядкування знаходиться 6–10 працівників. Аналіз показників плинності на досліджуваному підприємстві свідчить про недостатню вмотивованість працівників. Коефіцієнт плинності у 2021 р. становив 0,42.

ТОВ “ОЛДІ-Житомир” постійно здійснює пошук працівників на вакантні посади. Сьогодні ТОВ “ОЛДІ-Житомир” як і будь-яке інше підприємства у повній мірі відчуває всі наявні зміни на ринку праці країни. Підприємству стає все складніше знаходити необхідних працівників на вакантні посади. У багатьох відділах магазину споживачу пропонуються досить технологічні товари, що вимагає відповідної кваліфікації від працівників та спричиняє проблему нестачі висококваліфікованих спеціалістів, яких залучати до роботи все складніше. Висока плинність кадрів зумовлює значні економічні втрати на пошук, наймання та підготовку працівників, а також недоотримання прибутку через нижчу ефективність щойно прийнятих працівників й низьку вмотивованість працівників, які вже вирішили звільнитися. Тільки за приблизними оцінками на

досліджуваному підприємстві середньорічні втрати через високу плинність кадрів становлять близько 1705,1 тис. грн.

Важливим напрямом розвитку системи управління персоналом є удосконалення діяльності самого відділу кадрового адміністрування та управління на підприємстві та постійному навчанні її фахівців. Наступним кроком буде розробка нового механізму мотивації персоналу, який би враховував кваліфікацію та вміння працівників, а також стимулював до підвищення професійного рівня. Важливими аспектами залишається забезпечення соціальних гарантій працівникам, атмосфера в колективі, умови праці.

Аналітичні дослідження свідчать, що розвиток системи управління персоналом ТОВ “ОЛДІ-Житомир” доцільно проводити у напрямку підвищення результативності та продуктивності праці. Варто звертати увагу на рівень підготовки працівників, вміння працювати зі споживачем, бездоганне володіння продавцем інформацією про продукцію у своєму відділі. Основним напрямом удосконалення управління персоналом має стати саме зростання професійних якостей працівників. Тільки творчий та інтелектуальний потенціал є одним із найбільш потужних напрямів розвитку персоналу.

Дослідження свідчать про необхідність розвитку системи управління персоналом у ТОВ “ОЛДІ-Житомир” та розробленні комплексу заходів зі стимулювання працівників до високопродуктивної праці, оптимізації бізнес-процесів, приведення чисельності працівників до розрахункових потреба. Основними напрямками розвитку системи управління персоналом може бути застосування гнучких систем оплати праці, запровадження систем оцінки якості виконання делегованих працівникам обов’язків, замір мотиваційного потенціалу працівників, встановлення систем стимулів і компенсацій, планування розвитку персоналу тощо.

З метою вирішення питань щодо забезпечення підприємства висококваліфікованими працівниками рекомендується посилити співпрацю з навчальними закладами щодо формування освітньо-професійних програм,

підготовки пропозицій з доповнення навчальних планів необхідними дисциплінами, перегляд змісту навчання, забезпечення на базі підприємства можливості організації практичного навчання. Така змістова співпраця сприятиме лояльності здобувачів вищої освіти до підприємства, дозволить сформувати кадровий резерв з найбільш підготовлених осіб та запропонувати перше місце роботи після здобуття кваліфікації, готувати пропозиції для посилення саморозвитку інших студентів.

Розвиток системи управління персоналом є ключовим елементом стратегія управління персоналом. Для обґрунтування стратегії розвитку персоналу запропоновано матричний підхід з врахуванням рівня розвитку трудового та виробничого потенціалу. Переваги використання матричних методів полягають у тому, що вони дозволяють чітко позиціонувати сучасну стратегію розвитку персоналу на досліджуваному підприємстві та визначити рекомендований напрям змін системі менеджменту персоналу та його розвитку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту. Київ, 1992. 704 с.
2. Drucker P. F., Maciariello J. A. Management. Rev. ed. New York : Collins, 2008. 573 p.
3. Armstrong M. Strategic Human Resource Management – A Guide to Action 4th Ed. London : Kogan Page. 2006. 257 p.
4. Технології управління персоналом : монографія / О. А. Гавриш, Л. Є. Довгань, І. М. Крейдич, Н.В. Семенченко. К: НТУУ «КПІ ім. Ігоря Сікорського», 2017. 528 с. URL: [http://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/19480/1/tekhnohii\\_upravlinnia\\_personalom.pdf](http://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/19480/1/tekhnohii_upravlinnia_personalom.pdf) (дата звернення 20.10.2019).
5. Письменна О. О. Теоретичні основи та методичний інструментарій формування кадрової стратегії підприємства. дис. канд. екон. наук 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Економічні науки. Дніпро, 2017. 320 с.
6. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова А. М. Управління персоналом : навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
7. Ситник Н. І. Управління персоналом : навч. посіб. К. : Інкос, 2009. 472 с.
8. Рульєв В. А., Гуткевич С. О., Мостенська Т. Л., Управління персоналом : навч. посіб. К.: КОНДОР, 2012. 324 с.
9. Петрова І. Л. Стратегічне управління розвитком персоналу. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2011. № 5 (50). С. 128–132.
10. Вдовиченко Р. П. Особливості сучасного управління персоналом. *Ефективна економіка*. 2012. № 2. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=935> (дата звернення 22.12.2022).
11. Речка К. М. Загальні риси управління персоналом у системі менеджменту аграрного підприємства. *Економіка і держава*. 2018. № 3. URL : [http://www.economy.in.ua/pdf/3\\_2018/16.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/3_2018/16.pdf) (дата звернення 22.12.2022).



12. Робінс С. П., Де Ченцо Д. А. Основи менеджменту / пер. з англ. А. Олійник та ін. К. : Основи, 2002. 671 с.
13. Волянська-Савчук Л. В., Мацишина М. В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. *Економіка і організація управління*. 2019. № 1 (33). С. 33–42.
14. Бикова А. Л., Сальник Е. Д. Впровадження персонал-технологій у системі управління персоналом на торговому підприємстві. *Молодий вчений*. 2018. № 12 (64). С. 245–250.
15. Сметанюк О. А., Вітюк А. В., Мукоїд Д. Д. Місце і значення сучасних персонал-технологій при побудові hr-бренду вітчизняних організацій. *Ефективна економіка*. 2021. № 1. URL : [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/1\\_2021/75.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/1_2021/75.pdf) (дата звернення 22.12.2022).
16. Каличева Н. Є., Стецюк М. І. Удосконалення системи управління персоналом в умовах розвитку підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості Сер. Менеджмент та маркетинг*. 2015. № 49. С. 195–198.
17. Гурбик Ю. Ю., Біляєв С. С., Багунц О. С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 17. URL : [https://economyandsociety.in.ua/journals/17\\_ukr/32.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/32.pdf) (дата звернення: 09.09.2022).
18. Варенко В. М. Інформаційно-аналітична діяльність : навч. посіб. К.: Університет «Україна», 2014. 417 с.
19. Шелюжак І. Г., Тодорюк С. І., Кифяк В. І. Інноваційні методи розвитку персоналу. *Бізнесінформ*. 2020. № 3. С. 437–444.
20. Глущенко Л. Д., Пілявоз Т. М., Коваль Н. О. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1105/1062> (дата звернення: 09.09.2022).

21. Шатковська І. Інноваційне управління розвитком персоналу. *Актуальні проблеми вітчизняної економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі*: мат. доп. IV Міжнар. наук.-практ. конф. студ. та молодих вчен., 7 лист. 2019 р.: у 2-х частинах / редкол. : О. Ф. Овсянюк-Бердадіна, Ю. А. Богач, О. І. Заклекта [та ін.] ; відп. за вип. В. М. Островерхов. Тернопіль : ТНЕУ, 2019. Ч. 1. С. 177–180.

22. Дашко І. М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Сер. Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 9. С. 37–41.

23. Булуй О. Г., Остапчук Д. С. Сучасні технології управління персоналом на підприємствах. *Механізми управління розвитком територій*: зб. наук. праць у 2 ч. Житомир : Поліський національний університет, 2022. Ч. 2. С. 18–21.

24. Якимова Н. С., Марценюк О. В., Мойсєєва В. О. Удосконалення системи розвитку персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 32. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/743/714>. (дата звернення: 09.09.2022).

25. Менеджмент персоналу. / Під ред. В. М. Данюк. К. : КНЕУ, 2005. 398 с.

26. Винничук Р. О. Особливості формування стратегії розвитку персоналу організації. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24.9. С. 198–202.

27. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підруч. К. : Академвидав, 2006. 488 с.

28. Управління персоналом: навч. посіб. / Т. І. Балановська та ін. 2-ге вид. Київ: ЦП «КОМПРИНТ», 2018. 417 с.

29. Коефіцієнт плинності кадрів: як рахувати і роль в бізнесі. *HR SECURITY* : вебсайт. URL : <https://hr-security.ua/ua/koefitsient-plinnosti-kadriv-yak-rahuvatj-rol-v-biznesi> (дата звернення: 12.11.2022).

30. Партика І. В. Стратегічно орієнтоване управління розвитком персоналу організації. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Сер. Економіка і управління*. 2020. Т. 31 (70), № 3. С. 190–195.

31. Москаленко В. О. Теоретичні аспекти вибору кадрової стратегії на підприємствах. *Агросвіт*. 2009. № 14. С. 23–27.

32. В Житомирі відкрився ТЦ ОЛДІ з першим в місті дизайнерським Сільпо (фоторепортаж). *RAU Асоціація ритейлерів України* : вебсайт. URL : [https://rau.ua/novyni/novini-partneriv/oldi-silpo-foto/?fbclid=IwAR2m7AfgQspVzR2KfhfToB19NeQGqZ3IZmgo8HFjV1v7dKC\\_7I PF3nprDyA](https://rau.ua/novyni/novini-partneriv/oldi-silpo-foto/?fbclid=IwAR2m7AfgQspVzR2KfhfToB19NeQGqZ3IZmgo8HFjV1v7dKC_7I PF3nprDyA) (дата звернення: 15.09.2022).

33. Про компанію. *ОЛДІ Будівельний супермаркет* : вебсайт. URL : <https://oldimarket.com.ua/cms/about/> (дата звернення: 15.09.2022).

34. Оцінка потенціалу підприємства: конспект лекцій / укладачі: Є. В. Мішенін, О. М. Дутченко, Т. О. Семененко. Суми : Сумський державний університет, 2017. 113 с.

35. Остапчук Д. С. Застосування матричних методів для вибору стратегії розвитку персоналу. *Без коріння саду не цвісти*: зб. наук. праць. Житомир: Поліський національний університет, 2022. С. 207–210.

36. Способи нематеріальної мотивації менеджерів середньої ланки. *Стафф-Альфнс* : вебсайт. URL : <https://staffa.com.ua/index/sposobyi-nematerialnoy-motivatsii-menedzherov-srednego-zvena/> (дата звернення: 15.09.2022).

37. Білорус Т. В. Формування стратегії розвитку системи управління персоналом підприємства на основі портфельного аналізу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 184–195.

## ДОДАТКИ