

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІСОТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
Інститут екологічної економіки і менеджменту
Кафедра екологічної економіки та бізнесу

УДК 331.005.95/96

Магістерська кваліфікаційна робота на тему:
«Стратегія вдосконалення управління персоналом
ПП «Львівська виробничо-торгівельна меблева фірма
«Карпати»»
«Strategy for improving the personnel management of the
private enterprise «Lviv Production and Trade Furniture
Firm «Karpaty»»

Виконав: студент гр.ЕП-61м
спеціальності 051 «Економіка»
освітньо-професійної програми
«Економіка підприємства»
Мельниченко Іван Віталійович
Melnychenko Ivan

Керівник: к.е.н, ст.викладач Рісна Р.Р.

Рецензент к.е.н, доц. Дідович І.І.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Державний вищий навчальний заклад
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІСОТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ

Інститут екологічної економіки і менеджменту
Кафедра екологічної економіки та бізнесу
Ступінь магістр
Спеціальність 051 «Економіка»
Освітньо-професійна програма «Економіка підприємства»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри екологічної
економіки та бізнесу
проф. Дубовіч І.А.

“ _____ ” _____ 2023 року

З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

МЕЛЬНИЧЕНКУ ІВАНУ ВІТАЛІЙОВИЧУ

1. Тема роботи: «Стратегія вдосконалення управління персоналом ПП
«Львівська виробничо-торгівельна меблева фірма «Карпати»

керівник роботи к.е.н, ст.викладач Рісна Р.Р.
затверджені наказом університету від “04” вересня 2023 року № С-439

2. Термін подання студентом роботи 19.01.2024
3. Вихідні дані до дипломної роботи теоретичні джерела, нормативні акти, фінансова звітність підприємства за 2018-2022 роки
4. Зміст дипломної роботи (розділи, які потрібно розробити): 1. Реферат; 2. Вступ; 3. Аналітичний розділ; 4. Дослідницький розділ; 5. Проектно-рекомендаційний розділ; 6. Висновки; 7. Список використаної літератури
5. Перелік ілюстраційних аркушів: 1) Цілі та функції системи економічної безпеки підприємства; 2) Складові економічної безпеки підприємства; 3) Узагальнюючі показники фінансово-господарської діяльності ПП «Львівська виробничо-торгівельна меблева фірма «Карпати»; 4-5) Динаміка показників, що характеризують стан управління персоналом меблевої фабрики; 6-8)

Кореляційно-регресійний аналіз чистого прибутку на одного працівника; 9) Вимоги та завдання для посади HR-менеджера ПП «ЛВТМФ «Карпати»; 10) Впровадження ESG-підходу в діяльність компанії; 11) Вплив заходів на показники діяльності підприємства

6. Дата видачі завдання 4 вересня 2023 р

Керівник роботи _____ *к.е.н, ст.викладач Рісна Р.Р.*
(підпис)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної Роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Вступ	05.09.2023 р. – 19.10	<i>Виконано</i>
2	Аналітичний розділ	11.09 – 16.10	<i>Виконано</i>
3	Дослідницький розділ	17.10 – 27.11	<i>Виконано</i>
4	Проектно-рекомендаційний розділ	28.11. – 08.01	<i>Виконано</i>
5	Висновки	09.01– 19.01.2024 р.	<i>Виконано</i>

Студент _____ *Мельниченко І.В.*
(підпис)

Керівник роботи _____ *к.е.н, ст.викладач Рісна Р.Р.*
(підпис)

Реферат

Об'єкт дослідження – виробничо-господарська діяльність та стан управління персоналом приватного підприємства «Львівська виробничо-торговельна меблева фірма «Карпати».

Мета роботи – дослідження стратегії управління персоналом меблевої компанії і пошук шляхів її вдосконалення.

У розділі 1 здійснено концептуальний аналіз стратегічного управління персоналом, показано місце HR-процесів у бізнес-моделі компанії, описано етапи процесу формування та реалізації ефективної стратегії управління персоналом.

У розділі 2 проаналізовано виробничо-господарську діяльність ПП «ЛВТМФ «Карпати» за 2018-2022 рр., представлено оцінку узагальнюючих показників діяльності компанії за досліджуваний період; проведено детальний аналіз показників, що характеризують стан управління персоналом підприємства, здійснено економетричне моделювання чистого прибутку на одного працівника.

У 3-ому розділі розроблені та обґрунтовані заходи щодо вдосконалення управління персоналом, здійснено підсумковий комплексний розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів, розраховано вплив проектних рішень на техніко-економічні показники діяльності підприємства.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків.

Ключові слова: персонал, стратегічне управління, ефективність, продуктивність праці, аналіз.

Сторінок–60, листів графічного матеріалу–11, рисунків –11, таблиць –17, використаних джерел –32.

Abstract

The object of the study: industrial and economic activities and the personnel management of private enterprise «Lviv Production and Trade Furniture Firm «Karpaty»».

The purpose of research: a conceptual analysis of strategic personnel management and finding the ways to improve personnel management system.

The research examines issues of developing a strategy for improving the personnel management system. Measures to increase the effectiveness of the personnel management of the company's personnel are proposed.

The research is devoted to the analysis of industrial and economic activities of the private enterprise «Lviv Production and Trade Furniture Firm «Karpaty»» in 2018-2022 y. The main human resources management indicators are determined and analyzed. The factor analysis of human resources productivity and regression analysis of staff effectiveness are presented. The recommendations for increasing business profitability by improving human resources management strategy effectiveness are identified.

The work consists of an introduction, three sections, a conclusion, a list of used sources, and appendices.

Keywords: human resources, strategic management, efficiency, productivity, personnel management, analysis.

Pages - 60, figures - 11, tables -17, used sources – 32.

Зміст

Вступ.....	7
1. Теоретичний аспект формування та реалізації стратегії управління персоналом.....	9
2. Аналіз виробничо-господарської діяльності ПП «ЛВТМФ «Карпати» та стану управління персоналом	18
2.1. Організаційно-правова характеристика та економічний аналіз виробничо-господарської діяльності ПП «ЛВТМФ «Карпати».....	19
2.2. Аналіз стану управління персоналом.....	30
2.3. Кореляційно-регресійний аналіз чистого прибутку на одного працівника..	36
3. Обґрунтування заходів щодо вдосконалення управління персоналом ПП «ЛВТМФ «Карпати»	43
3.1. Впровадження посади HR-менеджера.....	43
3.2. Оптимізація використання робочого часу працівників.....	45
3.3. Зміна мотиваційної системи для менеджерів з продажу.....	48
3.4. Проведення тренінгів для працівників (за ESG-підходом)	49
3.5. Розрахунок ефективності комплексу проєктних засобів.....	52
Висновки.....	5
5	
Список використаних джерел.....	57
Додатки.....	60

Вступ

Сучасні підходи до ведення бізнесу в Україні вимагають розробки та впровадження нових стратегічних рішень в сфері управління персоналом підприємств, зокрема підвищення лояльності працівників до працедавця, зростання ефективності праці, розвитку корпоративної відповідальності компанії з врахуванням принципів сталого розвитку.

Система управління персоналом на сучасному підприємстві, незалежно від форми власності, є важливим компонентом забезпечення конкурентоздатності. Тому виникає необхідність у підвищенні ефективності управління персоналом з урахуванням вимог ринкової економіки. Стратегічне управління персоналом компанії дозволяє сформуванню ефективної системи підбору персоналу, навчання та розвитку трудовим потенціалом, оцінки та комунікацій всередині команди.

Актуальність теми роботи. Теоретичним і практичним аспектам формування і реалізації стратегії управління персоналом підприємства присвячено праці таких зарубіжних і вітчизняних дослідників, як М.Армстронг [28], Г.Десслер, Д.Уолкер, Л.Даєр, П.Райт, Д.Ульріх, Л.В. Батченко, Д.П. Богиня, В.М. Гончаров, О.А.Грішнова [2], І.Л.Петрова, Т.А. Власенко, О.М. Лизунова, А.А. Чухно та інші. Проте дана тематика потребує подальших розробок, так як сфера управління персоналом належить до тих, які постійно змінюються та вдосконалюються, реагуючи на запити бізнес-середовища. В Україні в зв'язку з повномасштабним вторгненням Росії перед підприємствами виник ряд нових викликів, пов'язаних з міграцією закордон значної частини працездатного населення, зниженням добробуту, постійним стресом та втомуою працівників, що, має бути врахованим при формуванні стратегій управління персоналом.

Метою дослідження є аналіз стратегії управління персоналом ПП “ЛВТМФ “Карпати” та обґрунтування рішень щодо її вдосконалення

Виходячи з мети роботи, сформуваного ряд наступних завдань:

— провести всебічний економічний аналіз виробничо-господарської діяльності ПП “ЛВТМФ “Карпати”;

— визначити та проаналізувати показники, що характеризують систему управління персоналом меблевої фабрики;

— здійснити економетричне моделювання впливу факторів на чистий прибуток з розрахунку на одного працівника;

— визначити та обґрунтувати стратегію вдосконалення управління персоналом ПП “ЛВТМФ “Карпати”;

Структура і обсяг роботи. Дипломна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. У вступі обґрунтовано актуальність теми дослідження, зазначено мету та завдання дослідження. У першому розділі дипломної роботи описані теоретичні аспекти формування та реалізації стратегії управління персоналом. У другому розділі подано характеристику та розраховані основні показники виробничо-господарської діяльності ПП “ЛВТМФ “Карпати” за 2018-2022 рр.; проведено аналіз і оцінку стану управління персоналом підприємства; здійснено факторний аналіз обсягу реалізованої продукції та описано вплив на цей показник трудових показників; здійснено кореляційно-регресійний аналіз чистого прибутку на одного працівника. У третьому розділі розроблені та обґрунтовані заходи щодо вдосконалення управління персоналом меблевої фабрики, здійснено підсумковий комплексний розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів, розраховано вплив проектних рішень на техніко-економічні показники діяльності підприємства.

Методи дослідження: порівняльний аналіз, систематизація, дедукція та індукція, класифікація, проектування, економетричне моделювання, факторний аналіз.

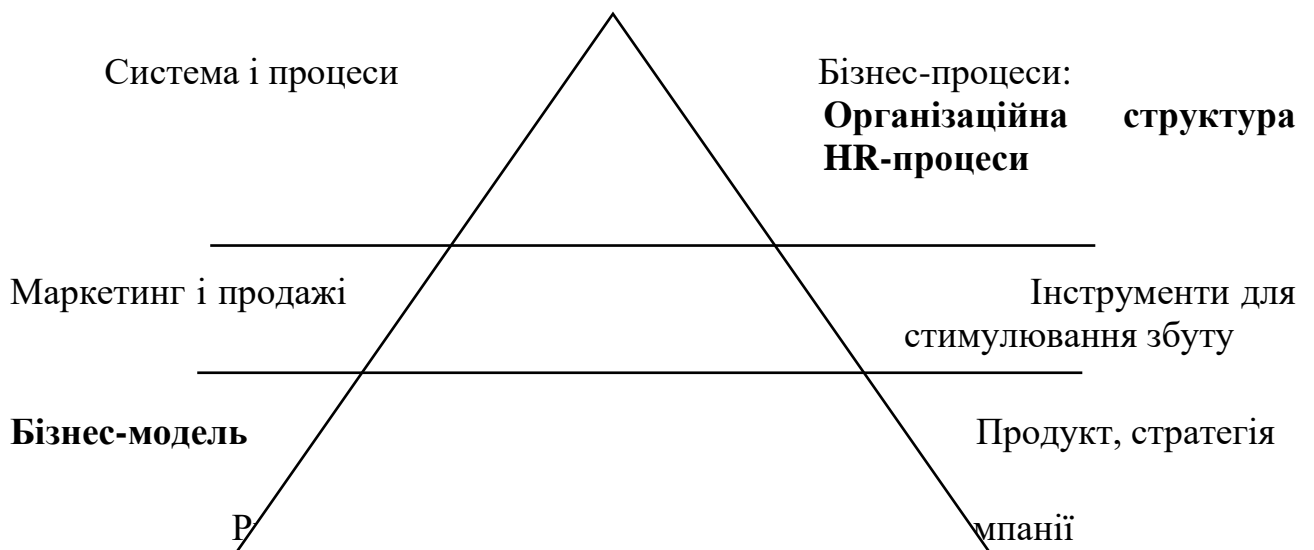
Робота ґрунтується на аналізі науково-методичної літератури, методичних посібників, сучасних напрацювань вчених та практиків у сфері управління персоналом, а також фінансової звітності підприємства за аналізований період (2018-2022 рр.)

РОЗДІЛ 1

Теоретичний аспект формування та реалізації стратегії управління персоналом підприємства

Успішне ведення бізнесу в умовах невизначеності зовнішнього середовища функціонування компанії та значної конкуренції на ринку безпосередньо залежить від обраної бізнес-стратегії. Незаперечним є той факт, що персонал підприємства є основним активом та цінністю компанії і при ефективному управлінні стає джерелом підвищення конкурентоздатності.

Стратегічне управління персоналом компанії дозволяє сформувати ефективну систему підбору персоналу, навчання та розвитку трудовим потенціалом, оцінки та комунікацій всередині команди. Вибір стратегії управління персоналом залежить від багатьох чинників, як зовнішніх, так і внутрішніх, але передусім, від бізнес-стратегії (стратегії розвитку компанії).



Бізнес-стратегія є базисом для ефективної побудови HR-процесів, зокрема, планування та розподілу бюджету на підбір, розвиток та мотивацію працівників. Формування бізнес-стратегії передбачає попередній аналіз ринку, що дасть можливість сформувати плани продажу, фінансові показники, які, в свою чергу, впливають на визначення теперішнього та планування майбутнього штату компанії, оцінок ефективності працівників та рівня оплати праці [20]. В процесі масштабування бізнесу загострюється питання делегування обов'язків та формування ефективної організаційної структури.

В літературних джерелах вітчизняних і зарубіжних дослідників існує велика кількість визначень поняття «стратегія управління персоналом» [14].

Ми під **стратегію управління персоналом** розуміємо ретельно продуманий комплекс політик управління персоналом, необхідний для досягнення довгострокових цілей з врахуванням бізнес-стратегії підприємства та викликів зовнішнього середовища.

До підсистем (політик) управління персоналом відносять: планування персоналу; система підбору працівників; адаптація працівників; управління мотивацією; навчання та розвиток персоналу; управління кар'єрою; створення бренду роботодавця [9]. В контексті довгострокових цілей важливо, щоб зазначені підсистеми не конфліктували та відповідали стратегії розвитку підприємства.

Очевидним є факт, що стратегія управління персоналом повинна базуватись на аналізі слабких і сильних сторін компанії, бути спрямована на виявлення потенціалу працівників, розвиток та використання здібностей та компетенцій персоналу, що дозволить досягти як цілей працівників, так і компанії. При цьому варто враховувати як внутрішні, так і зовнішні чинники функціонування підприємства, зокрема тенденції на ринку праці, можливі загрози та ризики, а також стадію життєвого циклу підприємства. Виходячи із зазначеного, пропонуємо наступну схему формування та реалізації стратегії управління персоналом підприємства (рис.1.2). Як бачимо, в основі ефективного планування на стратегічному рівні лежать принципи декомпозиції цілей, починаючи від місії і довгострокових цілей компанії, закінчуючи розробкою і впровадженням HR-політик та поточним контролем за їх виконанням.

Отже, під **управлінням персоналом компанії** маємо на увазі процес планування та найму працівників, їх адаптації, оцінки, мотивації та розвитку, а також екологічного звільнення. Дана сфера посідає особливе місце в системі менеджменту сучасних компаній, українських зокрема, та постійно змінюється, адаптуючись під виклики зовнішнього середовища.

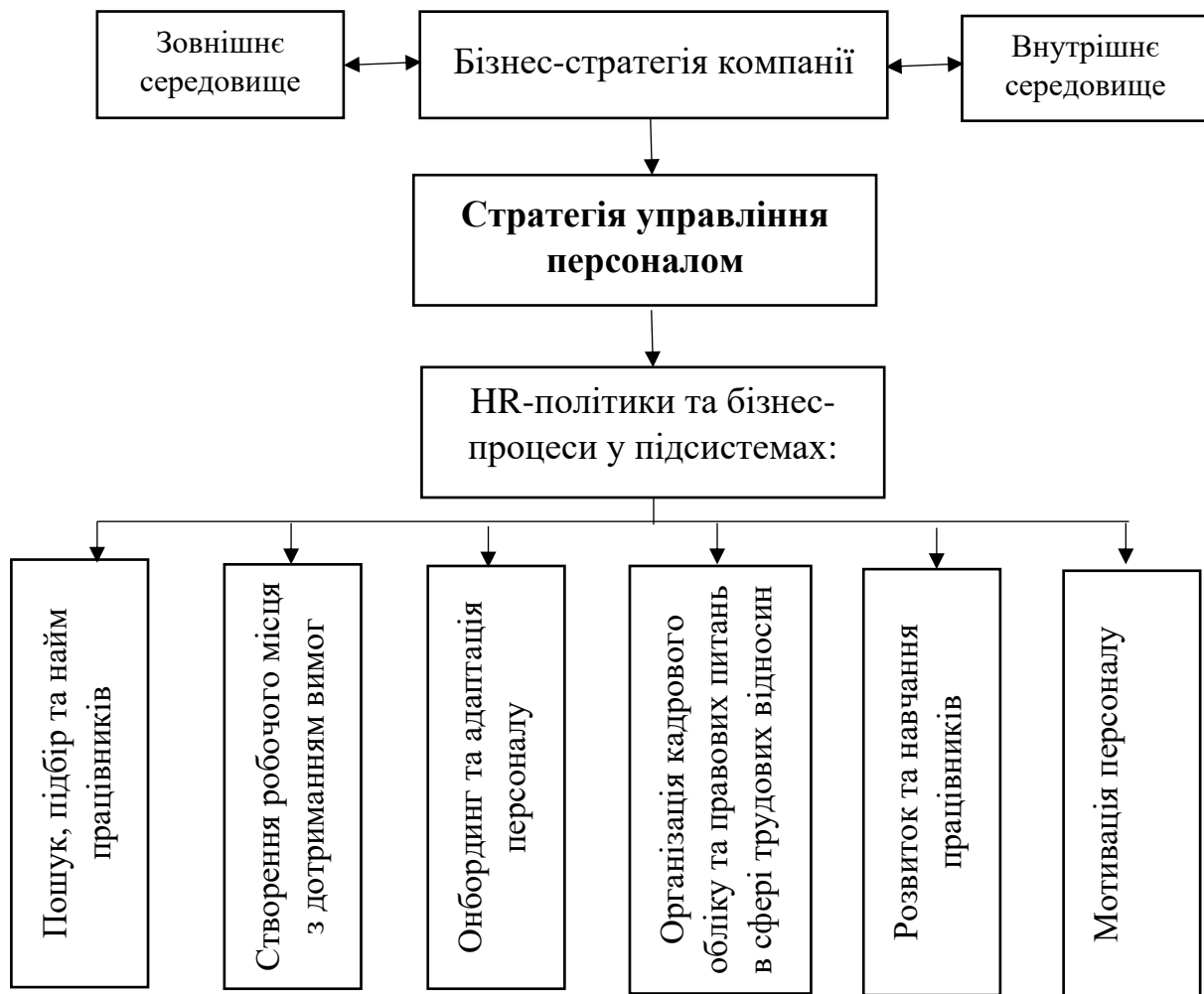


Рис. 1.2. Структурна схема формування та реалізації стратегії управління персоналом

Для того, щоб створити та реалізувати ефективну стратегію управління персоналом, слід дотримуватись наступної послідовності [14]:

1. Проаналізувати існуючий стан управління персоналом, виявити ті підсистеми, які мають недоліки та потребують вдосконалення;
2. Обрати способи та шляхи для реалізації змін;
3. Прописати детальний план реалізації з розбивкою на проміжкові цілі та визначенням дедлайнів;
4. Забезпечити контроль за процесом впровадження та відслідковувати зворотній зв'язок від виконавців.

Опишемо, як може виглядати стратегічне планування в напрямку планування, пошуку та підбору персоналу:

- аналіз забезпечення компанії працівниками, вивчення навичок та компетенцій наявного персоналу;
- робота з внутрішнім кадровим резервом або створення його, якщо раніше не було, розробка схеми кар'єрного зростання;
- фіксація потреби компанії в нових працівниках;
- опис плану найму (із зазначенням задач та планової дати виходу працівника);
- аналіз ринку праці, наявних вакансій, кандидатів, рівня заробітної плати;
- формування стратегії пошуку персоналу із зазначенням джерел;
- складання бюджету (з врахуванням витрат на рекрутинг та оплату праці);
- узгодження плану та бюджету з керівництвом компанії.

Варто зазначити, що чим більш детальні інструкції та прописані бізнес-процеси, тим більша ймовірність ефективного виконання поставлених задач. Звичайно, потреба в деталізації безпосередньо залежить від розміру компанії, її задач та цілей, планів щодо подальшого зростання та інших факторів. Чим ретельніше зафіксовані всі HR-процеси, тим меншою є прив'язка до особистості менеджера з персоналу та тим легше адаптувати нового працівника на цій посаді [20]. Зразок шаблону закриття вакансії наведено в таблиці 1.1. Якщо вакансії в компанії виникають часто, то варто ще більше деталізувати процеси і прописати, наприклад, скрипт телефонної розмови і співбесіди.

Наступним етапом є адаптація працівників. Під адаптацією персоналу розуміємо керований і контрольований процес взаємного пристосування працівників до організації. Розрізняють фізіологічну адаптацію (звикання до умов праці, зокрема ергономічних, режиму роботи), соціальну (звикання до колег, стилю комунікації в команді, цінностей колективу), культурну (пристосування та переймання корпоративної культури), психологічну (зміна

Зразок інструкції з закриття вакансії

Етапи	Опис
Отримання заявки на підбір персоналу від керівника	Вказуються причини виникнення вакансії, вимоги до кандидата та очікуваний результат після закінчення випробувального терміну
Написання та узгодження тексту вакансії	Включає вимоги до компетенцій та навичок кандидата, його особистих рис; умови праці та переваги нашої вакансії в порівнянні з конкурентами
Розміщення вакансії	Джерела: сайт компанії, job-сайти, спеціалізовані групи, соціальні мережі, телеграм-канали, особисті контакти, реферальна програма
Збір та аналіз резюме кандидатів	Попередній відбір кандидатів за пріоритетними критеріями: наявність релевантного досвіду роботи, як часто кандидат змінював місця праці, оформлення резюме, відсутність помилок тощо
Оцінка кандидатів	Телефонна розмова: з'ясування ключових моментів та інформації, яка не зазначена в резюме; перевірка, наскільки кандидат грамотно висловлює думку; пояснення основних функціональних обов'язків; уточнення очікувань стосовно заробітної плати
Співбесіда	Особиста зустріч (в офлайн чи онлайн форматі): передбачає оцінку кандидата (професійних та особистісних компетенцій, зацікавленість компанією та мотивації), а також надання всієї необхідної інформації про компанію та вакансію.
Збір рекомендацій	Просимо кандидата надати контакти попередніх роботодавців. З'ясовуємо, найкраще в телефонному форматі: наскільки керівник був задоволений працівником, обов'язки, які кандидат виконував, зони росту та причину звільнення.
Подання інформації про найкращих кандидатів керівнику, організація процесу до прийняття	Включно з резюме, характеристиками та рекомендаціями.

позитивного рішення з обох сторін	
-----------------------------------	--

роботи є одним зі значних стресових чинників), професійну (в кожній компанії є особливості організації роботи та бізнес-процесів).

Метою управління процесом адаптації є формування у нового працівника ідентифікації себе з компанією. Це дасть можливість скоротити час виходу нових працівників на очікуваний професійний рівень, сприятиме ефективній роботі в команді, зменшить плинність персоналу, а також сформувати внутрішній кадровий резерв з числа наставників.

З точки зору стратегічного планування важливо виокремити наступні моменти ефективної адаптації:

- повинна бути розроблена та впроваджена система адаптації працівників, включаючи програму адаптації різних посад, графік навчань та атестацій;
- матеріали для проходження адаптації краще сприймаються, коли вони створені з використанням різних форматів (інструкції, презентації, відео-ролики);
- інформація, яка надається новому працівнику, повинна містити дані про історію компанії, її організаційну структуру, особливості роботи, корпоративну культуру;
- ефективним на даному етапі роботи з персоналом є використання наставників, які попередньо проходять навчання, є досвідченими працівниками, лояльними до компанії.

Зразок плану проходження адаптації складського працівника подано в табл.1.2.

Варто зазначити, що при зміні стратегічних рішень чи поточних завдань, можливий супротив з боку працівників. Тому процес впровадження змін обов'язково має бути контрольованим. Так, для подолання опору важлива прозора комунікація з колективом (слід пояснити всі переваги та можливі ризики нововведень), відчуття причетності (працівники повинні розуміти, що їх думка і

участь у змінах є важливими), підтримка від керівництва (працівникам важливий зворотній зв'язок від керівників, менеджерам слід ділитись досвідом та організувати навчання за потреби, пропагувати постійне вдосконалення як цінність компанії).

Таблиця 1.2

План адаптації працівника складу

Етап		Наповнення	Час виконання	Виконавець
I етап: Організаційний				
1	<i>Рішення про скерування на стажування після співбесіди з кандидатом</i>	Ознайомлення кандидата із: <ul style="list-style-type: none"> • загальною інформацією про компанію; • передбаченими обов'язками; • умовами роботи; • умовами оплати праці; • основними принципами кар'єрного росту 	За 1-3 дні до першого дня роботи стажера	Рекрутер / HR/ Відділ підбору персоналу
Скерування кандидата на стажування				
II етап: Стажування: Інформаційно-психологічна підготовка				
2	<i>Орієнтування Стажера</i>	1. Загальна інформація про структурний підрозділ. 2. Представлення колективу, наставнику. 3. Принципи роботи в команді. 4. Ознайомлення з розташуванням приміщень.	День 1	Безпосередній керівник
3	<i>Ознайомлення з основними положеннями Правил внутрішнього трудового розпорядку</i>	1. Графік роботи, обідня перерва. 2. Організація робочого процесу. 3. Правила поведінки на робочому місці (мобільні тел./куріння/вживання алкоголю). 4. Вимоги до зовнішнього вигляду, особиста гігієна.	День 1	Безпосередній керівник
4	<i>Правила охорони праці та техніки безпеки (інструктаж)</i>	Згідно з інструкціями відділу охорони праці та пожежної безпеки для даної групи працівників.	День 1	Безпосередній керівник
5	<i>Ознайомлення з</i>	1. Основні обов'язки стажера.	День 2	Безпосередній керівник

	<i>обов'язками та робочим місцем</i>	2. Вимоги до вигляду робочого місця.		
II етап: Стажування: Практична частина				
6	<i>Прості практичні завдання</i>	Завдання, спрямовані на вивчення асортименту товару.	День 2-5	Наставник
7	<i>Ознайомлення із обладнанням</i>	Правила користування.	День 2	Наставник
8	<i>Основні правила приймання товару</i>	1.Товарно-транспортні накладні. 2.Товарні накладні. 3.Сертифікат якості. 4.Ознайомлення з постачальниками.	День 5	Наставник
9	<i>Самостійна робота під наглядом</i>		День 2-5	Наставник
10	<i>Навчання</i>	Згідно з Програмою навчання	В процесі стажування	HR/ Департамент персоналу
Оцінка результатів стажування і пропозиція роботи або відмова у працевлаштуванні				
III етап: Професійний: Працевлаштування				
11	<i>Оформлення документації</i>	<i>Вручення витягу з наказу про працевлаштування</i>	День 5	Департамент Персоналу
III етап: Професійний: Остаточна адаптація				
12	<i>Робота у повсякденному режимі</i>	1. Виконання роботи під наглядом керівника/наставника; виконання завдань від простого до складного; перехід до самостійної роботи. 2. Орієнтація і розуміння усіх процесів. 3. Налагодження взаємовідносин та контактів з колегами 4. Відпрацювання набутих навиків.	3 дні працевлаштування і до завершення періоду адаптації	Безпосередній керівник / Наставник
Повідомлення про завершення строку випробування, який збігається з завершенням періоду адаптації				

Висновок до розділу 1

В першому розділі дипломної роботи розглянуто актуальність вивчення питань стратегічного управління персоналом компанії, взаємозв'язок між бізнес-стратегією та стратегією управління персоналом, роль HR-процесів для сучасного підприємства. Подано визначення поняття «стратегія управління персоналом», сформовано схему її формування та описано послідовність впровадження.

Означено підсистеми управління персоналом підприємства та запропоновано зразок стратегічного планування в напрямку пошуку та підбору працівників та їх адаптації. Деталізовано етапи цього процесу та запропоновано зразки внутрішніх документів, а саме інструкції закриття вакансії та плану адаптації складського працівника.

Отже, можемо зробити висновок, що ефективна стратегія управління персоналом компанії повинна бути спрямована на узгодження можливостей та цілей підприємства та працівників. Компанії, які інвестують у розвиток своїх працівників, є більш адаптивними в умовах конкуренції та використовують свій трудовий потенціал як конкурентну перевагу.

РОЗДІЛ 2

Аналіз виробничо-господарської діяльності ПП «ЛВТМФ «Карпати» та стану управління персоналом

2.1. Організаційно-правова характеристика та економічний аналіз виробничо-господарської діяльності ПП «ЛВТМФ «Карпати»

Приватне підприємство «Львівська виробничо-торгівельна меблева фірма «Карпати» знаходиться за адресою: м. Львів, вул. Городоцька 172. Компанія має давню історію, була створена у 1962 році та пройшла з цього часу кілька реструктуризацій. Протягом всього періоду діяльності підприємство завоювало прихильність споживачів та хорошу репутацію на ринку.

ПП «ЛВТМФ «Карпати» займається виробництвом меблів та столярних виробів, а також продажем меблевої продукції, зокрема є офіційним представником польської фірми «Wajnert».

Для того, щоб проаналізувати ефективність управління компанією та внутрішнє середовище підприємства, розглянемо його організаційну структуру. Запорукою успішної команди є ефективні працівники, які розуміють очікування від їх роботи. Відповідно організаційна структура відображає зони відповідальності структурних підрозділів, їх компетентність у вирішенні проблем, взаємодію підрозділів між собою. При цьому взаємодія між структурними компонентами компанії може не передбачати ієрархічного підпорядкування, це так званий принцип «внутрішнього клієнта», коли один з відділів є внутрішнім замовником, а інший – внутрішнім підрядником. Ці взаємодії важливо відслідковувати, прописувати та оцінювати, що дасть можливість підвищити їх ефективність, і, відповідно, покращити результати діяльності підприємства.

Ефективність організаційної структури компанії має прямий вплив на показники її діяльності та досягнення бізнес-стратегії.

Проаналізуємо організаційну структуру управління ПП «ЛВТМФ «Карпати» (рис.2.1).

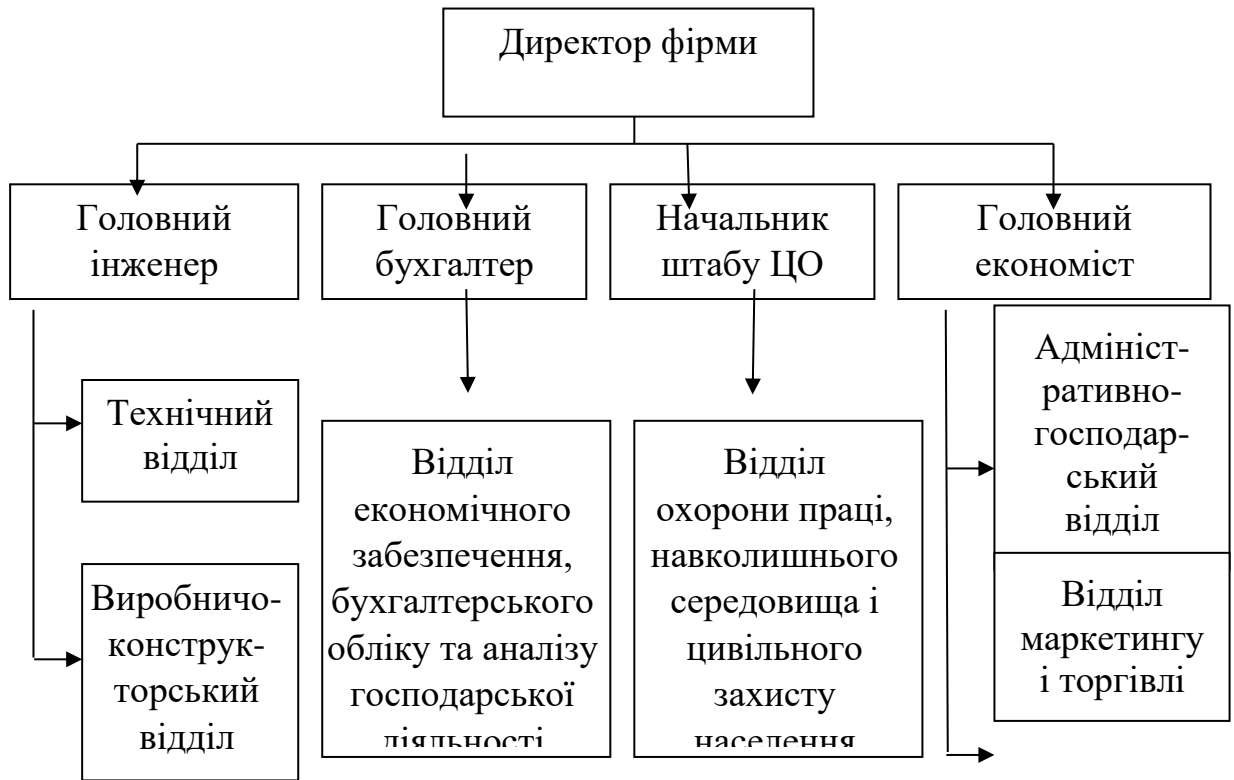


Рис. 2.1. Організаційна структура функціонування ПП «ЛВТМФ «Карпати»

Як показує рис. 2.1, фірму очолює директор. Його зона відповідальності – це вирішення основних організаційно-виробничих питань та стратегії розвитку підприємства.

Головний інженер, який знаходиться в його безпосередньому підпорядкуванні, відповідає за технічну складову діяльності компанії, ініціює впровадження заходів з вдосконалення, реконструкції і технічного переозброєння виробничого процесу.

Головний бухгалтер очолює відділ, що відповідає за бухгалтерський і управлінський облік, статистичну звітність, економічний аналіз і податкове планування.

В підпорядкуванні головного економіста є адміністративно-господарський відділ та відділ маркетингу і торгівлі. Також в складі ПП «ЛВТМФ «Карпати» є відділ охорони праці, довкілля і цивільного захисту населення.

Далі розглянемо виробничу структуру компанії, що графічно представлена на рис.2.2. Традиційно виділяють основне, допоміжне, обслуговуюче виробництво.



Рис. 2.2. Виробнича структура ПП «ЛВТМФ «Карпати»

Аналіз фінансово-господарської діяльності ПП «ЛВТМФ «Карпати» почнемо із оцінки асортименту та динаміки обсягів реалізованої продукції за 2018-2022 рр.

Асортимент продукції включає столярні вироби (дверні блоки, щитові деталі) та меблеву продукцію, як власного виробництва, так й інших виробників. Основні категорії, які підприємство пропонує споживачам, це: спальні гарнітури, м'які меблі, меблі для передпокою, комоди, тумби, крісла, столи, стільці, корпусні меблі, меблі для дитячої кімнати.

Виготовлення конкурентоздатної продукції потребує якісної сировини та матеріалів, їх постачання здійснюється на основі прямих довгострокових договорів із постачальниками.

Таблиця 2.1

Динаміка обсягів реалізованої продукції (послуг) у діючих цінах без ПДВ

Показники	Одиниці виміру	Роки				
		2018	2019	2020	2021	2022
Обсяг реалізованої продукції (послуг) без ПДВ	тис. грн.	10848	12586	12474	14512	17664
Зміна у порівнянні з базовим роком (базовий метод)	тис. грн.	-	1738	1626	3664	6816
	%	100	116	115	133,8	162,8
Зміна у порівнянні з попереднім роком (ланцюговий метод)	тис. грн.	-	1738	-112	2038	3152
	%	100	116	99,1	116,3	121,7

Як показують дані таблиці 2.1, за аналізований період на ПП «ЛВТМФ «Карпати» спостерігаються тенденції щодо зростання обсягів реалізації продукції, що свідчить про ефективність діяльності збутової політики підприємства в цілому. Темпи росту обсягів реалізованої продукції у 2022 році порівняно з базовим 2018 роком склали 162,8 %, а в порівнянні з попереднім 2021 роком – 121,7 %.

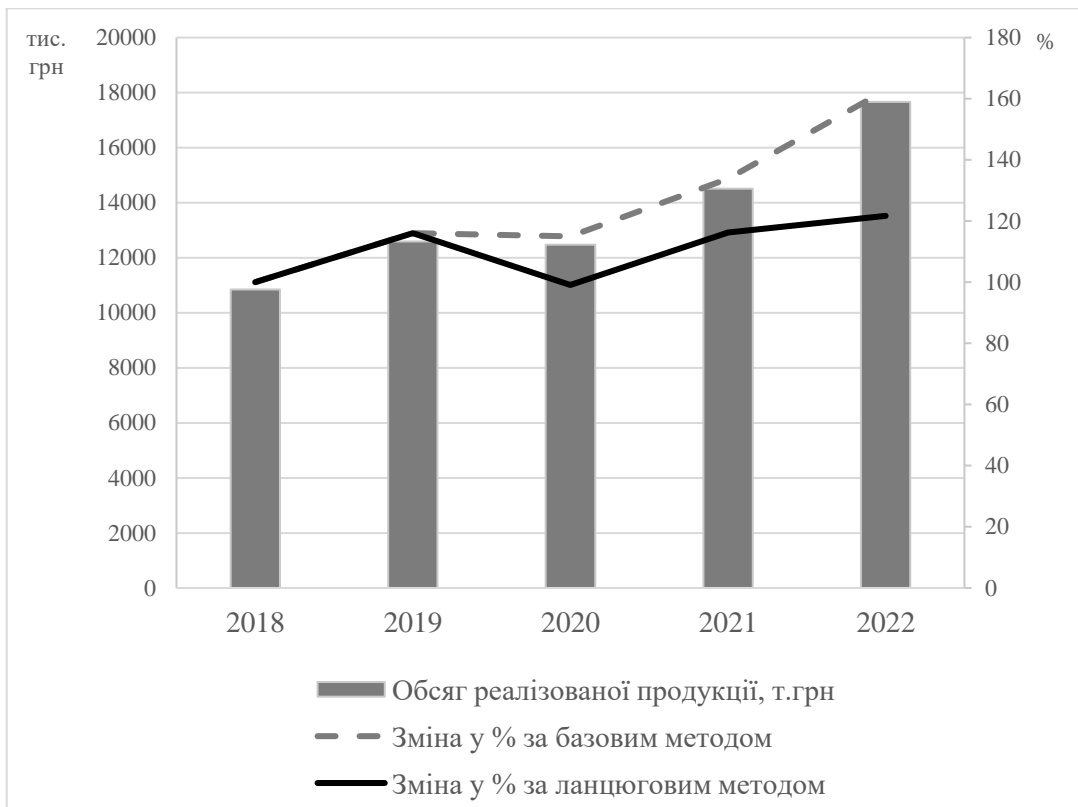


Рис. 2.3. Динаміка обсягів реалізованої продукції ПП «ЛВТМФ «Карпати» за 2018-2022 рр.

Необхідною умовою ефективного функціонування будь-якого підприємства є наявність необоротних активів.

Аналіз основних засобів ПП «ЛВТМФ «Карпати» розпочнемо з дослідження показників їх стану та ефективності використання. До основних показників, що відображають стан основних засобів належать: коефіцієнт зносу і коефіцієнт придатності. Наведемо проведені розрахунки у табл. 2.2

Обчислення демонструють тенденцію щодо погіршення стану основних засобів, бо коефіцієнт спрацювання збільшується, відповідно коефіцієнт придатності зменшується протягом аналізованих років

Показники стану основних засобів ПП «ЛВТМФ «Карпати»

Показники	Одиниці виміру	Роки				
		2018	2019	2020	2021	2022
Первісна вартість	тис. грн.	16961	18711	20076	21172	23356
Знос	тис. грн.	4801	5240	5730	6293	6894
Залишкова вартість	тис. грн.	12160	13471	14346	14879	16462
Коефіцієнт спрацювання	-	0,28	0,28	0,29	0,297	0,295
Зміна у порівнянні з попереднім роком	%	-	-	100	102,41	99,3
Коефіцієнт придатності	-	0,72	0,72	0,71	0,7	0,7
Зміна у порівнянні з попереднім роком	%	-	-	100	98,6	-

Далі розрахуємо показники, що відображають ефективність використання основних засобів підприємства. До них належать: фондоддача, фондомісткість та фондоозброєність [7]

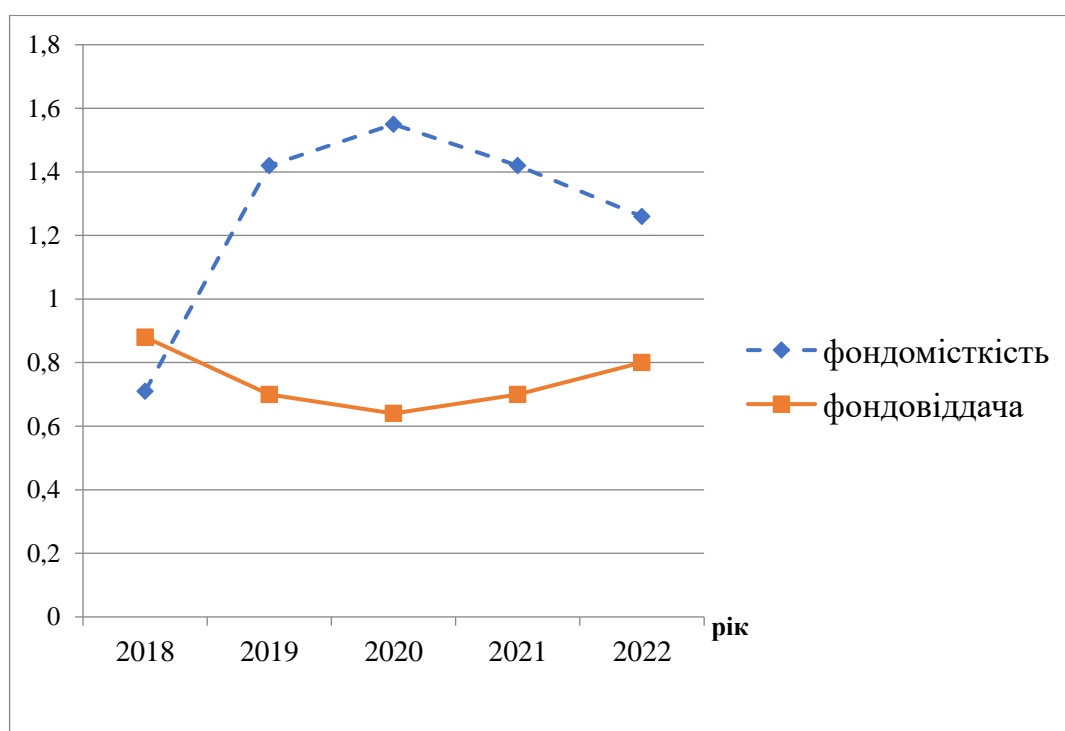


Рис. 2.3. Динаміка показників фондомісткості та фондоддачі ПП «ЛВТМФ «Карпати» за 2018-2022 рр.

Проведений аналіз даних табл. 2.3 показав, що на ПП «ЛВТМФ «Карпати» за досліджуваній період відбувається суттєве збільшення фондоозброєності. Цей показник зріс із 375,29 тис.грн/особу на початку аналізованого періоду до 601,7 тис.грн/особу в кінці, тобто спостерігаємо позитивну динаміку, яка свідчить про автоматизацію виробництва.

Зміна показника фондovіддачі не така очевидна – цей показник становив 0,88 грн/грн на початку досліджуваного періоду і 0,8 в кінці, найменшого значення (0,64) досяг у 2020 р.

Таблиця 2.3

Показники ефективності використання основних засобів

ПП «ЛВТМФ «Карпати»

Показники	Одиниці виміру	Роки				
		2018	2019	2020	2021	2022
Обсяг реалізованої продукції (послуг) без ПДВ	тис. грн.	10848	12586	12474	14512	17664
Середньорічна вартість основних засобів	тис./грн.	12384,5	17836	19393,5	20624	22264
Фондовіддача	грн./грн.	0,88	0,7	0,64	0,7	0,8
<i>Зміна у порівнянні з попереднім роком</i>	%	-	76	91,4	109,4	114
Фондомісткість	грн./грн.	0,71	1,42	1,55	1,42	1,26
<i>Зміна у порівнянні з попереднім роком</i>	%	-	200	109,1	91,6	89
Середньооблікова чисельність працівників	Осіб	33	37	39	39	37
Фондоозброєність	тис.грн./особу	375,29	482,1	497,3	528,8	601,7
<i>Зміна у порівнянні з попереднім роком</i>	%	-	128,5	103,2	106,3	113,8

Для більш повного дослідження виробничих фондів ПП «ЛВТМФ «Карпати» розрахуємо та проаналізуємо коефіцієнти стану та використання оборотних активів підприємства. Важливою умовою ефективного функціонування підприємства є наявність оптимальної структури оборотних активів.

До оборотних активів належать кошти чи їх еквіваленти, що беруть участь в обслуговуванні господарського процесу, гарантуючи його стабільність. Зазвичай, вони призначені для реалізації протягом одного відтворювального циклу або в короткотерміновому періоді (до одного року) [22]. Базою для проведення розрахунків є дані підприємства, форма №1 «Баланс»

Ефективність використання оборотних активів підприємства характеризують такі показники: коефіцієнт оборотності - відношення обсягу реалізованої за певний період продукції до середнього залишку оборотних активів за цей же період часу; коефіцієнт завантаження – відношення середнього залишку оборотних активів до обсягу реалізованої за певний період продукції (послуг); тривалість одного обороту [19]

Середній залишок оборотних активів визначається за формулою:

$$CZOА = \frac{OA_{поч} + OA_{кін}}{2}, \quad (2.1)$$

де $OA_{поч}$ – сума залишку оборотних активів на початок періоду (підсумок II розділу активу балансу), тис.грн.;

$OA_{кін}$ – сума залишку оборотних активів на кінець періоду (підсумок II розділу активу балансу), тис.грн.

Наведемо розрахунки показників ефективності використання оборотних активів на прикладі даних 2022 р.:

1. Коефіцієнт оборотності обігових коштів:

$$Коб\ 2022 = 17664/7831,5=2,26$$

2. Тривалість обороту обігових коштів:

$$Тоб\ 2022 = 360/2,26=160\ \text{днів}$$

3. Коефіцієнт завантаження:

Кзав 2022 = 7831,5/17664= 0,44

Показники ефективності використання оборотних активів підприємства приведені у таблиці 2.4

Таблиця 2.4

Показники ефективності використання оборотних активів

ПП «ЛВТМФ «Карпати»

Показники	Одн. вимір	Роки				
		2018	2019	2020	2021	2022
Обсяг реалізованої продукції (послуг)	тис. грн.	10848	12586	12474	14512	17664
Середній залишок оборотних активів	тис. грн.	7299,5	4049	4683,5	6020,5	7831,5
Коефіцієнт оборотності	-	1,49	3,11	2,66	2,41	2,26
<i>Зміна у порівнянні з попереднім роком (ланцюговий метод)</i>	%	-	208,7	85,5	90,6	93,8
Коефіцієнт завантаження	-	0,67	0,32	0,37	0,41	0,44
<i>Зміна у порівнянні з попереднім роком (ланцюговий метод)</i>	%	-	47,8	115,6	110,8	107,3
Число днів в аналізованому періоді (році)	дні	360	360	360	360	360
Тривалість обороту	дні	242	116	135	149	160
<i>Зміна у порівнянні з попереднім роком (ланцюговий метод)</i>	%	-	-126	19	14	11

Розраховані показники мали наступну динаміку:

- коефіцієнт оборотності у 2019 році зростає, однак у наступних роках зменшується з 2,66 до 2,26;
- тривалість обороту найменша у 2019 році, а потім зростає, найбільше значення показника отримано у 2022 р., 160 днів;
- коефіцієнт завантаження теж зростає.

Таким чином спостерігаємо негативну динаміку - показники ефективності використання оборотних активів ПП «ЛВТМФ «Карпати» є найкращими на початку аналізованого періоду, у 2019 році.

Ефективність функціонування підприємства характеризується рівнем оптимальності структури його витрат, що формують собівартість продукції, що, в свою чергу, є основою ціноутворення.

Аналіз структури операційних витрат підприємства наведений у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Структура операційних витрат ПП «ЛВТМФ «Карпати»

Елементи операційних витрат	Роки									
	2018		2019		2020		2021		2022	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Операційні витрати підприємства, в т.ч.:	5883	100	6779	100	7154	100	8539	100	10253	100
- матеріальні витрати	770	13,1	1852	26,9	2623	36,6	3491	40,9	3075	30
- витрати на оплату праці	2317	39,4	2928	42,6	3018	42,2	3392	39,7	3736	36,4
- відрахування на соціальні заходи	505	8,6	630	9,2	670	9,4	749	8,8	803	7,8
- амортизація	382	6,5	458	6,6	578	8,1	591	6,9	621	6,1
-інші операційні витрати	1909	32,4	1011	14,7	265	3,7	316	3,7	2018	19,7

Для підприємства характерна тенденція до зростання операційних витрат загалом. Так, у 2022 році загальна сума операційних витрат становила 10253 тис. грн. та зросла на 1714 тис. грн. у порівнянні з попереднім 2021 роком.

З даних таблиці видно, що найбільшу питому вагу в операційних витратах займають витрати на оплату праці, а також матеріальні витрати. У 2022 р. суттєво зростає частка інших операційних витрат (із 3,7% у попередніх періодах до 19,7%).

Загальну характеристику фінансово-господарської діяльності та динаміку техніко-економічних показників ПП “ЛВТМФ “Карпати” за 2018-2022 роки наведено в табл. 2.6.

За аналізований період практично усі показники, які характеризують ресурси ПП “ЛВТМФ “Карпати”, окрім середньооблікової чисельності робітників, показали тенденцію до збільшення.

Такі результати діяльності ПП “ЛВТМФ “Карпати” як обсяг реалізованої продукції, чистий прибуток, середньорічна заробітна плата, фондівіддача і фондоозброєність, а також рентабельність продажу за аналізований період збільшились, що є позитивним явищем для підприємства.

Чистий прибуток підприємства у 2022 році становив 3091 тис. грн. та збільшився порівняно з попереднім роком на 874 тис. грн. Негативною тенденцією є зниження рентабельності реалізованої продукції (понесених витрат), цей показник становив 98,3% у 2020 р. та 75,7% у 2022 р. Такі зміни зумовлені значним зростанням собівартості продукції.

Загалом аналіз узагальнюючих показників фінансово-господарської діяльності ПП “ЛВТМФ “Карпати” вказує на стійкий фінансовий стан підприємства.

Таблиця 2.6

Узагальнюючі показники фінансово-господарської діяльності

№ з/п	Показники	Од. вимір.	Роки				
			2018	2019	2020	2021	2022
Ресурси підприємства							
1	Середньооблікова чисельність працівників	осіб	33	37	39	39	37
2	Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	12384	17836	19393,5	20624	22264
3	Середній залишок оборотних активів	тис. грн.	7299,5	4049	4683,5	6020,5	7831
Результати діяльності підприємства							
4	Обсяг реалізованої продукції без ПДВ	тис. грн.	10848	12586	12474	14512	17664
5	Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	1779	2007	2088	2217	3091
6	Обсяг реалізованої продукції на одного працівника	тис. грн./ос.	328,7	340,2	319,9	372,1	477,4
7	Середньорічна заробітна плата працівника	тис. грн.	70,04	79,05	81,26	92,51	106,0
8	Фондовіддача (по реалізованій продукції)	грн./грн.	0,88	0,7	0,64	0,7	0,8
9	Фондоозброєність	т.грн./ос.	375,29	482,1	497,3	528,8	601,7
10	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	коэф.	1,49	3,11	2,66	2,41	2,26
11	Витрати на 1 гривню реалізованої продукції	грн.	0,53	0,53	0,50	0,53	0,51
12	Рентабельність реалізованої продукції	%	88,1	88,6	98,3	89,8	75,7
13	Рентабельність продажу	%	25,6	16	16,7	15,3	17,5

2.2. Аналіз стану управління персоналом ПП “ЛВТМФ “Карпати”

Як зазначалось вище, система управління персоналом компанії включає в себе багато різних аспектів (підсистем). Їх наявність та стан розвитку залежить від багатьох чинників, зокрема від розміру компанії, розвитку корпоративної культури, місії, цінностей тощо. Враховуючи мету нашої роботи та стан управління персоналом на аналізованому підприємстві, вважаємо за доцільне зупинитись на таких напрямках дослідження:

- аналіз забезпеченості підприємства персоналом;
- дослідження показників плинності;
- вивчення фонду оплати праці;
- виявлення резервів більш ефективного використання персоналу;
- формування стратегічних рішень в сфері управління персоналом.

Інформаційною базою для проведення розрахунків є дані підприємства за 2018-2022 рр., наведені у Звіті з праці. Динаміка основних показників, які характеризують стан управління персоналом ПП “ЛВТМФ “Карпати” наведена у таблиці.

Як бачимо, середньооблікова чисельність змінювалась нерівномірно протягом аналізованого періоду. На початок, у 2018 р. вона склала 33 особи, найбільшою була у 2020-2021 рр. (39 осіб) і 37 осіб у 2022 р. Варто зазначити, що в останні 3 роки коефіцієнти прийняття та звільнення є доволі низькими, тобто тенденція щодо плинності працівників загалом позитивна. Проте ці коефіцієнти у 2018-2019 рр. були високими (рис. 2.4). Так, в 2019 р. вибуло 12 працівників і 11 було прийнято. Для компанії з таким штатом, як ПП “ЛВТМФ “Карпати”, це, по-перше несе з собою значні витрати на пошук, підбір та адаптацію працівників, окрім того, якщо така ситуація повториться в майбутнього, у 2024 р., враховуючи тенденції на ринку праці і дефіцит кадрів, існують додаткові ризики щодо термінів закриття вакансій. Тому стратегічне планування в сфері управління персоналом повинне врахувати попередній

досвід і мінімізувати ці ризики. Як показує аналіз звітності фабрики, працівники звільнялись із власного бажання чи за згодою сторін.

Таблиця 2.7

**Динаміка показників, що характеризують стан управління персоналом
ПП “ЛВТМФ “Карпати” за 2018-2022 роки**

Показник	Одн.виміру	Роки				
		2018	2019	2020	2021	2022
Фонд оплати праці працівників всього, в т.ч:	тис. грн	2311,2	2925	3169,2	3607,8	3923,5
- фонд основної заробітної плати	тис. грн.	1455,93	1795,2	1945,6	2498,6	2541,2
- фонд додаткової заробітної плати	тис. грн.	855,27	1129,8	1223,6	1109,2	1382,3
Середньооблікова чисельність працівників	осіб	33	37	39	39	37
Зміна в порівнянні з базовим роком	осіб	-	4	6	6	4
	%	100	108,8	118,2	118,2	108,8
Зміна в порівнянні з попереднім роком	осіб	-	4	2	-	-2
	%	100	108,8	109,4	-	94,9
Прийнято працівників	осіб	8	11	1	2	3
Вибуло працівників	осіб	5	12	-	2	5
Коефіцієнт прийняття	коэф.	0,242	0,297	0,026	0,051	0,081
Коефіцієнт вибуття	коэф.	0,152	0,324	0	0,051	0,135
Обсяг реалізованої продукції без ПДВ	тис.грн	10848	12586	12474	14512	17664
Зміна в порівнянні з попереднім роком	%	100	116	99,1	116,3	121,7
Середньомісячна заробітна плата 1-го працівника	грн.	5840	6587,8	6771,8	7709	8837
Зміна в порівнянні з попереднім роком	%	100	112,8	102,8	113,8	114,6
Продуктивність праці 1-го працівника за реалізованою продукцією	тис. грн./ особу	27,39	28,4	26,7	31	39,8
Зміна в порівнянні з попереднім роком	%	100	103,7	94	116,1	128,4

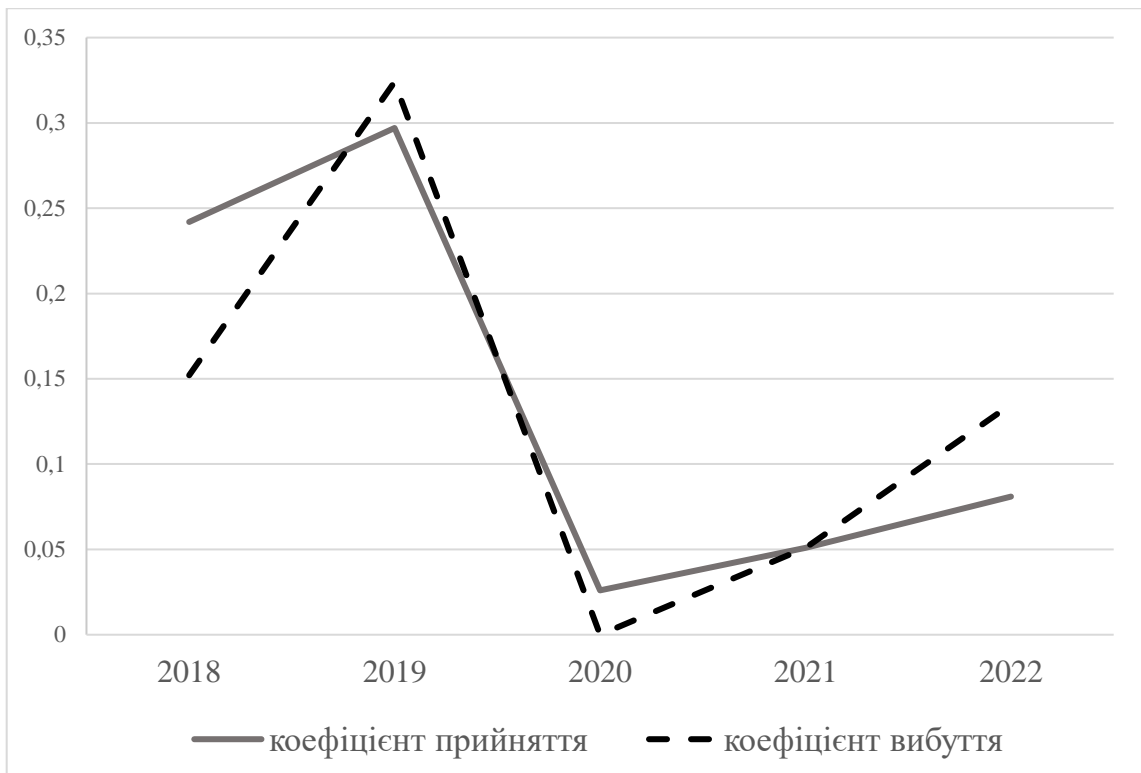


Рис. 2.4. Динаміка показників плинності персоналу
ПП «ЛВТМФ «Карпати» за 2018-2022 рр.

Наступним етапом є дослідження фонду оплати праці ПП «ЛВТМФ «Карпати» та продуктивності. Структура фонду оплати праці підприємства протягом аналізованого періоду була наступною – частка основної заробітної плати була найменшою у 2019-2020 рр, і склала 61%, а найбільшою у 2022 р. (69%).

Як показав аналіз витрат, частка витрат на оплату праці є доволі суттєвою в операційних витратах, її динаміка зображена на рис.2.5.

Середньомісячна заробітна плата протягом аналізованих років постійно зростає, з 5840 грн у 2018 р. до 8837 грн у 2022 р. Проте навіть на кінець періоду вона є доволі низькою і не відповідає ринковій. Це є ще одним слабких місцем системи управління персоналом компанії і повинно бути враховано при прийнятті стратегічних рішень.

Далі розрахуємо та більш детально проаналізуємо темпи зміни середньорічної заробітної плати та продуктивності праці одного працівника.

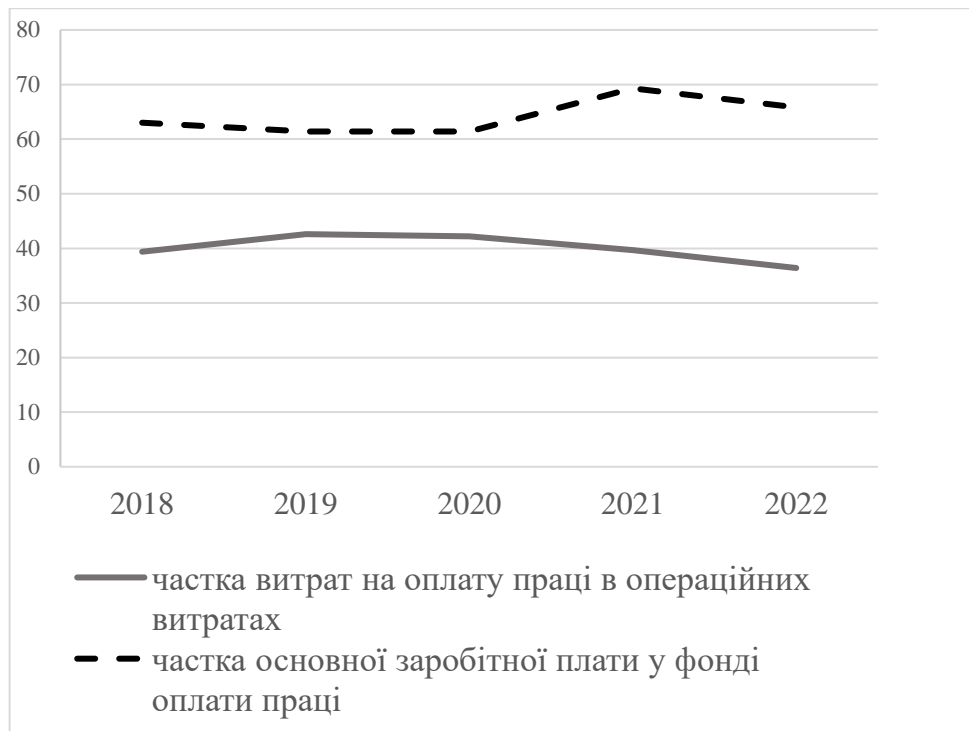


Рис. 2.5. Динаміка частки витрат на оплату праці в операційних витратах та частки основної заробітної плати

Як видно з рис. 2.6, на ПП “ЛВТМФ “Карпати”” середньомісячний обсяг реалізованої продукції, що припадає на 1-го працівника, за аналізований період збільшується, крім 2020 року, коли середньомісячний обсяг реалізації зменшився порівняно з 2019 роком на 6%. Окрім того, темпи росту обсягу реалізованої продукції на одного працівника за остання 2 роки випереджають темпи росту заробітної плати, що є позитивною тенденцією.

Далі проведемо факторний аналіз методом ланцюгових підстановок, так як він підходить для різних факторних моделей. Суть його полягає в тому, щоб оцінити вплив факторів, які визначають результуючий показник, встановити залежність між ними і розрахувати даний вплив. Алгоритм розрахунків за цим методом полягає в почерговій заміні базового чинника, вплив якого аналізується, на його фактичне значення. Число підстановок є еквівалентом кількості обраних факторів [10].

Результуючим показником ми обрали обсяг реалізованої продукції, а показники, що мають на нього вплив, наступні: середньооблікова чисельність

працівників, кількість днів, відпрацьована одним працівником за рік, середню тривалість робочого дня та середньогодинний виробіток одного працівника.

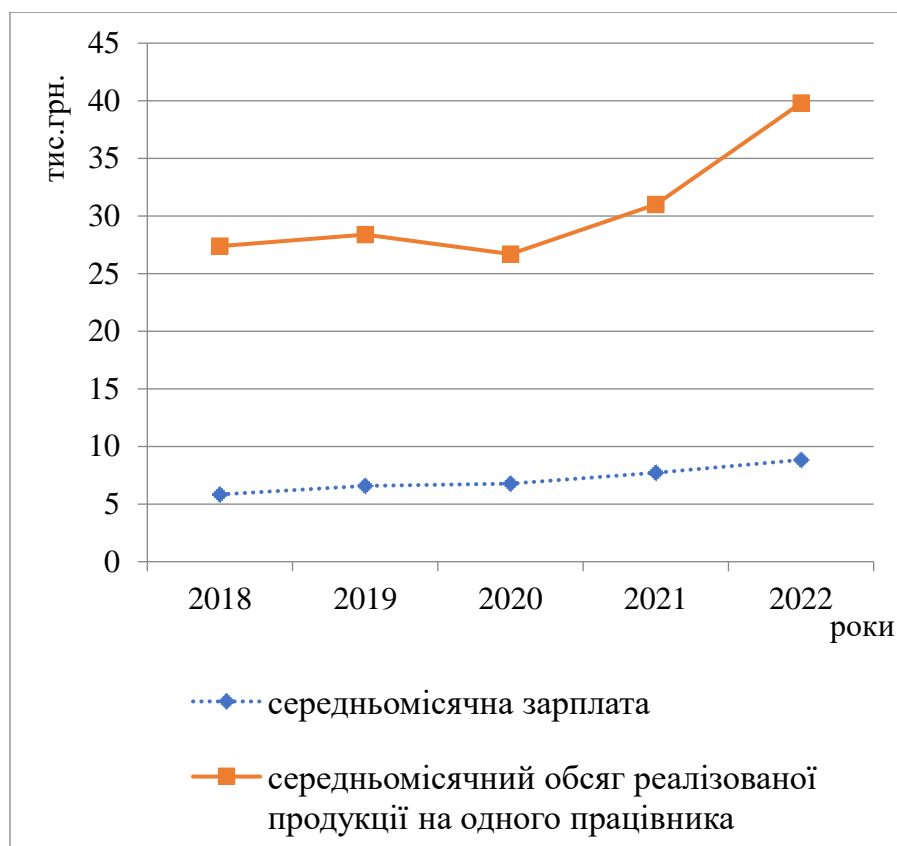


Рис. 2.6. Динаміка заробітної плати та обсягу реалізованої продукції з розрахунку на одного працівника ПП «ЛВТМФ «Карпати»»
Часовий діапазон для проведення факторного аналізу беремо початок аналізованого періоду, а саме 2018-2019 рр.

Таблиця 2.8

Вихідні дані для проведення факторного аналізу

Показники	Умовні позначення	Роки	
		2018	2019
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	$Ч_{п}$	33	37
Відпрацьовано всіма працівниками, люд.-днів.	ЛД	7293	8103
Відпрацьовано всіма працівниками, люд.-год.	ЛГ	58344	64824
Обсяги виробництва, грн.	ОВ	10848000	12586000

Таблиця 2.9

Розрахункові значення факторів для визначення їх впливу на обсяги реалізованої продукції ПП «ЛВТМФ «Карпати»»

Фактори	Позначення	Роки	
		2018	2019
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	$Ч_n$	33	37
Середня кількість днів, відпрацьована одним працівником, днів	$Д$	221	222
Середня тривалість робочого дня, год.	$Г$	8	8
Середньорічний виробіток одного працівника, грн.	$V_{річ}$	328727,3	340162,2
Середньоденний виробіток одного працівника, грн.	$V_{ден}$	1487,5	1532,3
Середньогодинний виробіток одного працівника, грн.	$V_{год}$	185,9	191,5

Таблиця 2.10

Результати проведеного факторного аналізу методом ланцюгових підстановок

Номер підстановки	Назва фактору	Фактори, що впливають на результуючий коефіцієнт				Добуток факторів (обсяги реалізації), грн	Величина впливу фактору, грн
		$Ч_n$	$Д$	$Г$	$V_{год}$		
0	Планове значення	33	221	8	185,9	10846149,6	–
1	Вплив $Ч_n$	37	221	8	185,9	12160834,4	1314684,8
2	Вплив $Д$	37	219	8	185,9	12050781,6	-110052,8
3	Вплив $Г$	37	219	8	185,9	12050781,6	0
4	Вплив $V_{год}$	37	219	8	194,2	12588820,8	538039,2

Результати проведеного аналізу представлено в табл. 2.10.

Отже, обсяги реалізації у 2019 р. перевищили аналогічний показник попереднього року на 1738 тис.грн. Ця зміна найбільше пов'язана із збільшенням чисельності працівників, також із зростанням середньогодинного виробітку працівника. Третій фактор (тривалість робочого дня) не здійснює свого впливу, так як його значення не змінюється. Показник «середня кількість днів, відпрацьована одним працівником» зменшує обсяги реалізації.

2.3. Кореляційно-регресійний аналіз чистого прибутку на одного працівника

Наступним етапом аналізу вивчення стану управління персоналом підприємства є здійснення кореляційно-регресійного аналізу чистого прибутку з розрахунку на одного працівника ПП «ЛВТМФ «Карпати». Нами було обрано саме цей показник, оскільки він є однією з вагомих HR метрик. Побудова кореляційних полів та їх вивчення дозволяє проаналізувати вплив чинників на залежну змінну. Це дає можливість більш детально дослідити стан управління персоналом на підприємстві, оцінити закономірності змін, та, як наслідок, прийняти більш обґрунтовані стратегічні рішення.

Проведення кореляційно-регресійного аналізу передбачає такі етапи:

1. вибір інформаційної бази;
2. попередній економетричний аналіз моделі;
3. розрахунок параметрів моделі та її оцінювання [6].

Інформаційною базою для здійснення аналізу послужили піврічні дані звітності ПП «ЛВТМФ «Карпати».

Залежною змінною (Y) нами було обрано чистий прибуток підприємства з розрахунку на одного працівника, тобто показник, який свідчить про рентабельність компанії.

Незалежні змінні наступні:

- x_1 – фонд оплати праці, тис.грн.;
- x_2 – коефіцієнт використання робочого часу;
- x_3 – фондодіддача.

Залежність чистого прибутку на одного працівника від показників діяльності можна виразити такою економетричною моделлю:

$$Y = \beta_0 - \beta_1 X_1' + \beta_2 X_2' + \beta_3 X_3' + \varepsilon,$$

де $\beta_0, \beta_1, \beta_2, \beta_3$ – “істинні” коефіцієнти регресії, які необхідно оцінити;

ε – не спостережуваний випадковий член [6]

Побудуємо економетричну модель:

$$y_i = b_0 - b_1 x_{i1}' + b_2 x_{i2}' + b_3 x_{i3}' + e_i, i = 1, 2, \dots, n,$$

де b_0, b_1, b_2, b_3 – оцінки коефіцієнтів регресії;

e_i – оцінка випадкового члена;

n – обсяг вибірки (кількість спостережень).

Далі побудуємо кореляційні поля для кожної пари змінних (x_1, y) , (x_2, y) , (x_3, y) ;

Дані для проведення кореляційно-регресійного аналізу наведемо у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Вихідні дані для кореляційно-регресійного аналізу

Роки		Чистий прибуток на 1-го працівника, тис.грн / особу	Фонд оплати праці, тис.грн.	Коефіцієнт використання робочого часу	Фондовіддача, грн/грн
		Y	X ₁	X ₂	X ₃
2018	I півріччя	53,7	1114	0,974	0,87
	II півріччя	53,9	1197,2	0,981	0,88
2019	I півріччя	54,1	1358,5	0,971	0,69
	II півріччя	54,2	1466,5	0,978	0,7
2020	I півріччя	53,9	1587,1	0,972	0,61
	II півріччя	53,5	1482,1	0,978	0,64
2021	I півріччя	53,4	1701,4	0,972	0,65
	II півріччя	56,8	1806,4	0,985	0,68
2022	I півріччя	78,1	1994	0,988	0,81
	II півріччя	83,5	2148,5	0,987	0,8

Обчислення, представлені в дипломній роботі, здійснені з програми Excel.

Продемонструємо кореляційні поля для кожної пари змінних (x_1, y) , (x_2, y) , (x_3, y) .

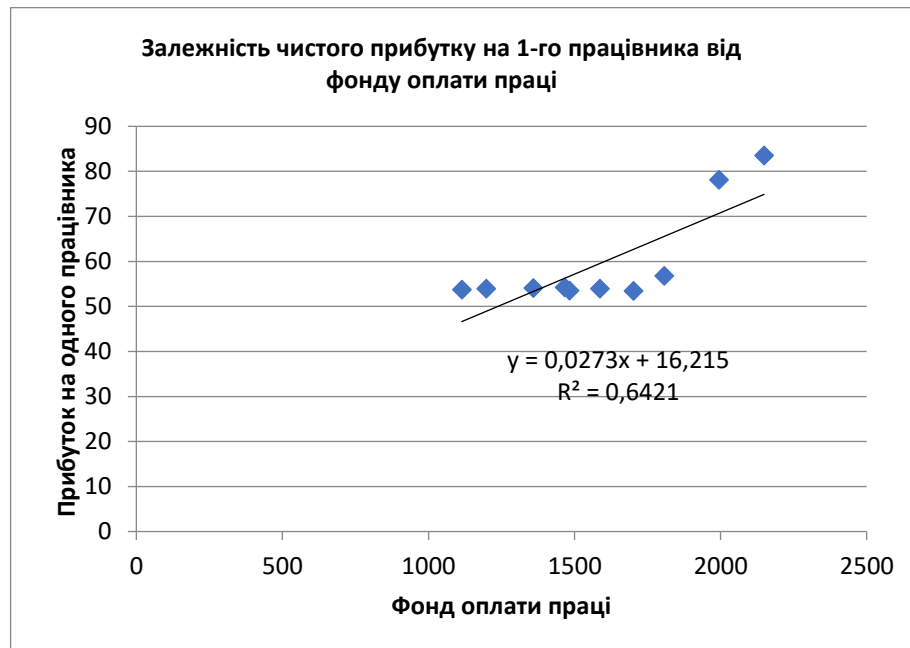


Рис 2.7. Залежність чистого прибутку на працівника від фонду оплати праці

Як свідчить кореляційне поле, наведена на рисунку, між чистим прибутком на 1-го працівника та фондом оплати праці існує достатньо сильний, лінійний зв'язок, залежність пряма. Лінія тренду достатньо точна, оскільки коефіцієнт детермінації $R^2 = 0,6421$. Зміна чистого прибутку на 1-го працівника (Y) залежить від зміни фонду оплати праці (X_1) на 64%, а рівень значущості рівняння регресії в цілому є високим.

Для перевірки значущості рівняння регресії використаємо F – статистику Фішера-Снедекора, яка виражається через коефіцієнт детермінації (R^2) і розраховується за формулою:

$$F = \frac{R^2/1}{(1-R^2)/(n-2)}, \quad (2.2)$$

де R^2 – коефіцієнт детермінації = 0,6118;

n – обсяг вибірки = 10.

$$F_{1,4} = 0,6421/(1-0,6421)/(10-2) = 14,4$$

Для застосування F – статистики обираємо рівень довірчої ймовірності p , нехай $p = 0,95$. За статистичними таблицями F – розподілу визначаємо табличне значення на рівні p при ступенях свободи $k_1 = 1$, $k_2 = n - 2 = 10 - 2 = 8$.

$F_{0,95;k_1=1;k_2=8} = 5,32$ – табличне значення. Оскільки $F_1 > F_{0,95;k_1=1;k_2=10}$ ($14,4 > 5,32$), то за довірчою ймовірністю 0,95 – рівняння парної регресії вважається значущим (адекватне реальній дійсності).

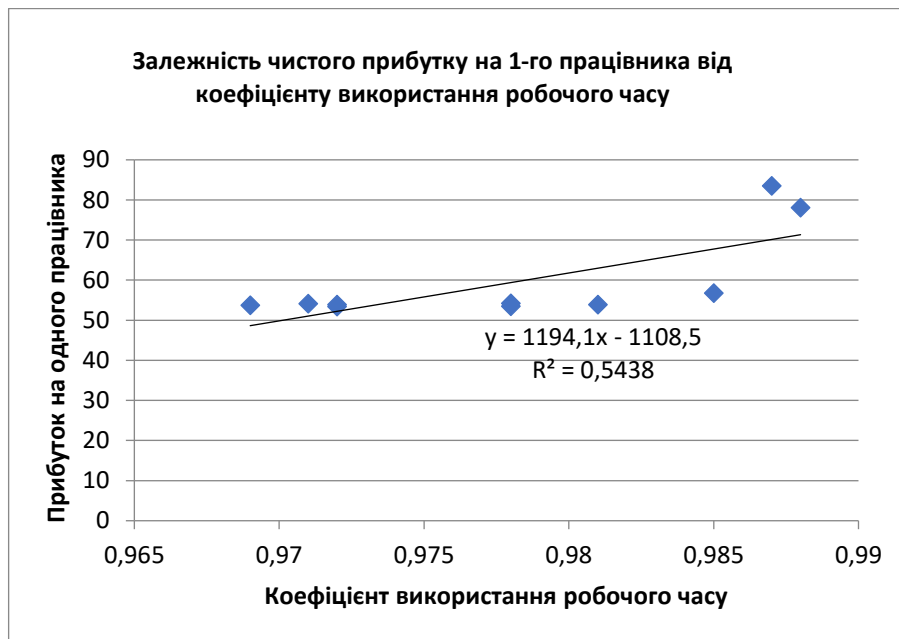


Рис 2.8. Залежність чистого прибутку на працівника від коефіцієнту використання робочого часу

Як демонструє вищенаведене кореляційне поле, між чистим прибутком на 1-го працівника та коефіцієнтом використання робочого часу існує пряма залежність. Лінія тренду достатньо точна, так як коефіцієнт детермінації $R^2 = 0,5438$. Зміна чистого прибутку на 1-го працівника (Y) залежить від зміни коефіцієнта використання робочого часу (X_2) на 54%, а рівень значущості рівняння регресії в цілому є високим.

Перевірка значущості рівняння регресії (F – статистика Фішера-Снедекора)

$$F_2 = 0,5438 / (1 - 0,5438) / (10 - 2) = 9,4$$

$F_2 > F_{0,95;k_1=1;k_2=10}$ ($9,4 > 5,32$), то за довірчою ймовірністю 0,95 – рівняння парної регресії вважається значущим

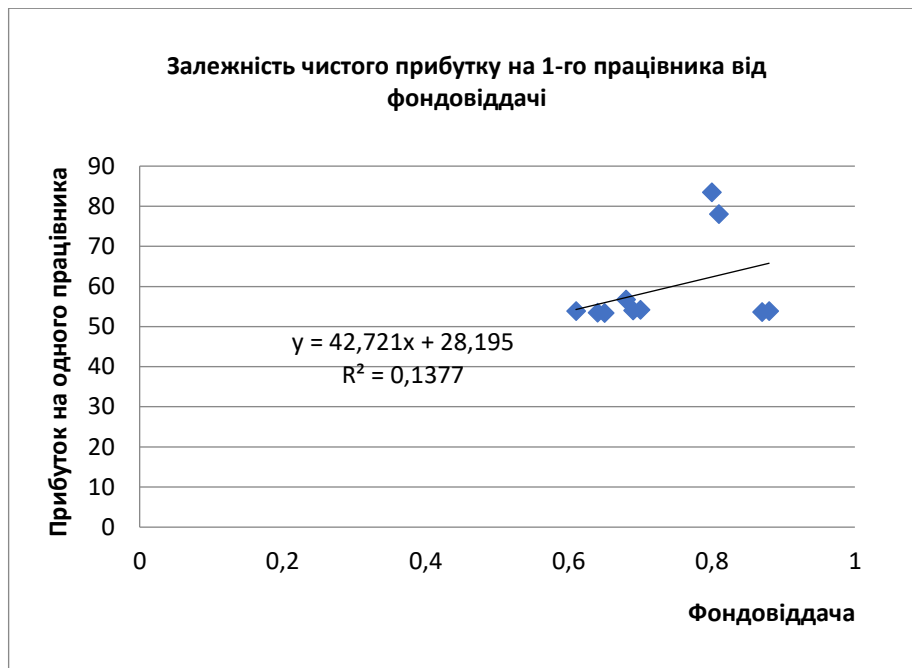


Рис.2.9. Залежність чистого прибутку на працівника від фондовіддачі

З рисунка бачимо, що лінійний зв'язок між фондовіддачею та прибутком на одного працівника є прямим, проте слабким. Лінія тренду не досить точна, оскільки $R^2 = 0,1377$. Зміна чистого прибутку з розрахунку на одного працівника на 13% залежить від зміни фондовіддачі.

Після побудови кореляційних полів та їх дослідження можемо перейти до завершального етапу кореляційно-регресійного аналізу, а саме розрахунку параметрів моделі та їх оцінювання. Дані для цього наведено в табл.2.11.

На щільність зв'язку між обраними незалежними та залежною змінною вказує значення коефіцієнту множинної кореляції. В нашому випадку цей показник становить 0,94, а коефіцієнт детермінації $R^2=0,89$

Рівняння множинної регресії матиме вигляд:

$$Y = 437,39 + 0,04X_1 - 504,9X_2 + 73,74X_3$$

Перевіримо значущість даної моделі. Для цього виберемо $\alpha = 0,05$, кількість ступенів свободи $= 10 - 3 - 1 = 6$. Розрахуємо $F_{\text{крит}} = F_{n-m-1; m; \alpha} = F_{10-3-1; 3; 0,05} = 4,76$. Так як критичне значення $F_{\text{крит}}$ є меншим від $F_{\text{розрах}}$, (F -критерій $= 15,9$), модель вважається значущою на рівні значущості $\alpha = 0,05$. Це підтверджує рівень значущості F , що становить 0,0029.

Оцінювання параметрів множинної регресійної моделі

SUMMARY OUTPUT

Regression Statistics

Multiple R	0,9426
R Square	0,8884
Adjusted R Square	0,8326
Standard Error	4,6368
Observations	10

ANOVA

	<i>Df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Significance F</i>
Regression	3	1027,069	342,356	15,9236	0,002909
Residual	6	128,9996	21,4999		
Total	9	1156,069			

	<i>Coefficients</i>	<i>Standard Error</i>	<i>t Stat</i>	<i>P-value</i>	<i>Lower 95%</i>	<i>Upper 95%</i>	<i>Lower 95,0%</i>	<i>Upper 95,0%</i>
Intercept	437,39	422,67	1,03	0,34	-596,85	1471,63	-596,85	1471,63
X1	0,04	0,01	4,12	0,01	0,02	0,06	0,02	0,06
X2	-504,90	455,24	-1,11	0,31	-1618,83	609,02	1618,83	609,02
X3	73,74	20,86	3,53	0,01	22,69	124,79	22,69	124,79

Висновок до розділу 2

Отже, у другому розділі дипломної роботи подано повну характеристику фінансово-господарської діяльності ПП «ЛВТМФ «Карпати», проаналізовано динаміку основних узагальнюючих показників роботи підприємства за 2018-2022 рр.

Виходячи з мети нашого дослідження, було вивчено організаційну та виробничу структури меблевої фабрики, проаналізовано показники, що характеризують плинність персоналу. Так, на кінець досліджуваного періоду плинність є незначною, проте у 2018-2019 рр. коефіцієнти вибуття та прибуття були дуже високими. Також нами проаналізовано фонд оплати праці та

середньомісячну заробітну одного працівника в динаміці. Як показали розрахунки, темпи росту обсягу реалізованої продукції на 1-го працівника перевищують темпи росту заробітної плати, що є позитивною тенденцією.

Проведено факторний аналіз обсягу реалізованої продукції та оцінено методом ланцюгових підстановок вплив на його величину трудових показників. Збільшення обсягів реалізації продукції серед інших чинників найбільше залежало від зростання кількості працівників.

Здійснено кореляційно-регресійний аналіз чистого прибутку на одного працівника. Побудовано кореляційні поля, здійснено перевірку значущості отриманих рівнянь. Виявлено, що серед обраних незалежних змінних найбільш сильний зв'язок є між чистим прибутком на працівника та фондом оплати праці.

РОЗДІЛ 3

Обґрунтування заходів щодо вдосконалення управління персоналом ПП «ЛВТМФ «Карпати»

3.1. Впровадження посади HR-менеджера

Стратегічне управління персоналом ґрунтується на довготривалих інтересах підприємства. Відповідно, коли йдеться про підвищення ефективності управління персоналом, завжди маємо на увазі рішення, які дадуть результат не тільки в нинішніх реаліях, а й на перспективу, тому врахування тенденцій ринку праці є необхідним етапом. Як вже було зазначено, стратегія управління персоналом визначає та формує принципи і напрямки керування колективом підприємства, включаючи такі сфери, як підбір працівників, їх мотивацію, навчання, оцінку та розвиток.

Проаналізувавши основні показники фінансово-господарської діяльності ПП «ЛВТМФ «Карпати» за 2018-2022 рр. та стан управління персоналом, зокрема плинність кадрів та продуктивність, бачимо, що на даному підприємстві немає серйозних проблем, проте завжди є резерви підвищення прибутковості. Окрім того, для прийняття стратегічних рішень необхідно враховувати вплив ситуації в Україні на умови ведення бізнесу та ситуацію на ринку праці.

На нашу думку, вважаємо за доцільне введення в штат посади менеджера з персоналу (HR-менеджера). Враховуючи наявну чисельність персоналу, буде достатнім прийняти цього працівника на 0,5 ставки. Це дасть можливість зекономити витрати на оплату праці, разом з тим побудувати HR-систему, прописати бізнес-процеси, що стане хорошим підґрунтям для побудови стратегії управління персоналом. На момент проходження переддипломної практики такої посади в штатному розписі не було, а функції HR-менеджера частково виконувались іншими працівниками.

Також існує можливість віддати виконання HR-функцій сторонній компанії на умовах аутсорсингу (т.зв. HR-імплант). Проте вважаємо більш ефективним залучення фахівця в штат. Провівши аналітику рівня оплати праці

HR-менеджерів у Львові (за даними найбільших job-сайтів work.ua та rabota.ua) пропонуємо заробітну плату (на 0,5 ставки) в розмірі 10 тис.грн.

Українські компанії переймають світові стандарти ведення бізнесу, відповідно для успіху на ринку є необхідними, крім якісної продукції (послуг) дві складові, такі як сервіс і реклама. Надання якісного сервісу зовнішньому клієнту передбачає в першу чергу задоволення внутрішнього клієнта (працівника), що є однією з основних функцій менеджера з персоналу. Роль HR-менеджера давно еволюціонувала від кадровика з обмеженим переліком обов'язків та сферою впливу до важливої посади в організаційній структурі, що, з одного боку, виконує обслуговуючу бізнес функцію, а з іншого є повноцінним стратегічним партнером, який мислить стратегічно і створює додаткову вартість бізнесу.

Для побудови ефективної стратегії управління персоналом необхідним є проведення аналізу трендів та, що особливо важливо, тенденцій на ринку праці

Як показують результати найновіших досліджень, до основних глобальних викликів у сфері управління персоналом належать [11]:

1. Брак талантів, про що засвідчили 71% опитаних керівників [29];
2. Зростання плинності персоналу. Цю тенденцію підтвердило 53% опитаних компаній згідно з дослідженнями McKinsey [30]. Крім того, іншим популярним трендом є «тихе звільнення», особливо актуальне для працівників молодого покоління. Воно означає відмову людей працювати понаднормово, нехтуючи особистим життям, натомість вони виконують лише необхідний мінімум посадових обов'язків. Однією з причин такої поведінки є відсутність можливості кар'єрного просування, низька оплата праці та надмірне навантаження [17]. Таким чином разом із зростанням плинності можемо говорити про зниження залученості працівників.
3. Значна частина опитаних працівників, зокрема 38% працівників так званого покоління міленіалів (люди, народжені з 1981 до 2000 рр.) та 46% зумерів (народжені з 2000 р) у світі відчують тривогу або стрес .

[30]. Підвищена тривожність впливає, зокрема, на продуктивність праці.

4. Підтримка працівниками культури рівності та інклюзії.

Враховуючи світові тенденції, опишемо ситуацію на українському ринку праці, що визначає ключові напрямки роботи HR-менеджерів вітчизняних компаній:

- Нестача кваліфікованого персоналу через вплив працевдатного населення, посилення регіональних дисбалансів на ринку праці;
- Вигорання і втома, надмірне навантаження працівників;
- Використання віддаленого та гібридного форматів роботи, з акцентом на результат;
- Вимушена швидка адаптація до умов, що постійно змінюються.

Виходячи з цих трендів, пропонуємо сформувану стратегію управління персоналом ПП «ЛВТМФ «Карпати». Для того, щоб зрозуміти очікування від людини на посаді HR-менеджера, яку ми запропонували, та більш ефективної адаптації і роботи працівника, було розроблено чек-лист (табл.3.1). Це HR-інструмент, який, з одного боку, дає розуміння працівнику щодо очікувань від нього, з іншого використовується в процесі рекрутингу, розвитку та оцінки працівників.

3.2. Оптимізація використання робочого часу працівників

Як було виявлено у другому розділі даної роботи, використання робочого часу працівниками ПП «ЛВТМФ «Карпати» має суттєвий вплив на рівень чистого прибутку. Виходячи з цього, вважаємо за потрібне оптимізувати робочий час.

Для цього спершу здійсимо аналіз використання робочого часу. Дані для дослідження подано у таблиці 3.2.

Вимоги та завдання для HR-менеджера ПП «ЛВТМФ «Карпати»

Очікувані результати роботи
Описані ключові HR бізнес-процеси та працівники їх дотримуються
Описано чітку та зрозумілу організаційну структуру підприємства з урахуванням його бізнес-стратегії
Сформовано актуальні карти посади з зазначенням переліку компетенцій та очікуваних результатів роботи для всіх посад
Всі працівники компанії чітко знають свої обов'язки та цілі, цілі інших відділів та цілі компанії
Сформовано чіткий процес відкриття вакансій та підбору працівників з використанням шаблонів (заявка на підбір нового співробітника, детальний портрет кандидата)
Розроблена та впроваджена програма адаптації працівників, що включає теоретичну та практичну складову, графік навчання з наступними атестаціями
Розроблена та впроваджена регулярна оцінка компетенцій співробітників із подальшим наданням їм якісного зворотного зв'язку
Налагоджена ефективна взаємодія між відділами та співробітниками
У співробітників високий рівень мотивації та лояльності до компанії; надається вчасна реакція на незадоволення працівників
Прописані корпоративні цінності, панує здорова корпоративна культура
Процес звільнення зрозумілий для всіх, регламентовано процес передачі справ; з працівником, який звільняється, проводиться вихідна розмова
Компетенції
<i>1. Професійні</i>
Розуміння всіх HR-процесів, знання та вміння користуватись HR-метриками
Знання основ мотивації, вміння використовувати нефінансову мотивацію
Вміння розробляти програми адаптації та атестації працівників
Знання та вміння використовувати різні джерела пошуку кандидатів і методи їх оцінювання
Вміння планувати потреби в персоналі в короткостроковій перспективі і на майбутнє
Знання трудового законодавства, особливостей сучасного кадрового обліку
Розуміння HR- трендів та ситуації на ринку праці
<i>2. Особистісні компетенції</i>
Відмінні комунікативні навички
Уміння здійснювати аналітику

Емоційний інтелект
Ініціативність, орієнтованість на результат
Стратегічне мислення

Таблиця 3.2

Використання робочого часу працівниками ПП «ЛВТМФ «Карпати»

Показник	2021 рік	2022 рік	Відхилення
Середньорічна чисельність працівників, ос.	39	37	-2
Відпрацьовано одним працівником (за рік)			
днів (Д)	249	247	-2
годин (Г)	1992	1976	-16
Середня тривалість робочого дня, год	8,00	8,00	0
Фонд робочого часу, год	77688	73112	-4576

Як показують дані таблиці, кількість працівників у 2022 р. зменшилась на 2-х осіб, таким чином фонд робочого часу став меншим на 4576 год. З дослідження робочого дня працівників стало зрозуміло, що втрати робочого часу зумовлені як суб'єктивними, так і об'єктивними причинами, зокрема через порушення трудової дисципліни, частково через простої обладнання та хвороби працівників, підтверджені листами непрацездатності. Очевидно, не всіх втрат можна уникнути, проте навіть часткове збільшення продуктивності дасть хороший ефект без додаткових капіталовкладень.

Впровадження корпоративних стандартів щодо дотримання робочого графіку, підвищення трудової дисципліни для робітників, які задіяні у виробництві та раціональний розподіл робочого часу за принципами тайм-менеджменту для офісних працівників є одним з резервів підвищення прибутковості компанії. Аналіз робочого часу працівника дає можливість зрозуміти, наскільки він завантажений та виявити задачі, які можна оптимізувати, також важливо періодично робити аудит бізнес-процесів, шукати та впроваджувати точки покращення та автоматизації. Все це повинне

супроводжуватись покращенням умов праці та переоснащенням робочого місця працівника, так як комфортне середовище безпосередньо впливає на продуктивність, а свіже повітря та хороше освітлення є базовими вимогами ергономічності.

Таким чином, скоротивши втрати робочого часу, отримаємо збільшення обсягів реалізації продукції. Додаткова кількість продукції знайдемо помноживши виявлені втрати робочого часу на виробіток продукції за годину:

$$\Delta ВП = ВРЧ * ГВ_0 \quad (3.1)$$

Середньогодинний виробіток продукції розрахуємо, використавши дані табл.3.2:

$$17664/73112 = 0,24$$

$$\Delta ВП = (16 \times 37) * 0,24 = 142,08 \text{ (тис. грн.)}$$

Далі обчислимо економію на умовно-постійних витратах за рахунок підвищення кількості випущеної продукції. Розрахунки здійснимо через собівартість:

$$С_{роз.} = С_{баз} * І_{тп}, \quad (3.2)$$

$$І_{тп} = (17664 + 142,08) / 17664 = 1,008$$

$$С_{роз.} = 9069 * 1,008 = 9141,552 \text{ (тис. грн.)}$$

Частина умовно-постійних витрат у собівартості складає 6801,8 тис.грн.

Економія на умовно-постійних витратах становитиме:

$$Е_{ум.п} = С_{роз.} - [(С_{баз.} - С_{ум.п.}) * І_{тп} + С_{ум.п.}], \quad (3.3)$$

$$Е_{ум.п} = 9141,552 - [(9069 - 6801,8) * 1,008 + 6801,8] = 54,41 \text{ (тис. грн.)}$$

Таким чином, оптимізувавши використання робочого часу, без залучення додаткових коштів отримаємо економію в сумі 54,41 тис.грн.

3.3. Зміна мотиваційної системи для менеджерів з продажу

Провівши аналіз динаміки середньомісячної заробітної плати працівників ПП «ЛВТМФ «Карпати», бачимо позитивну тенденцію до зростання. Проте навіть найвище (за досліджувані роки) її середньорічне значення 8837 грн. не

відповідає ринковому рівню. Пропонуємо змінити мотиваційну систему працівників, які безпосередньо впливають на обсяги реалізацію та співпрацюють з кінцевим споживачем – це менеджери з продажу. Ефективною для даної посади буде система грейдів, що передбачає наступні рівні:

1. стажер
2. молодший менеджер
3. старший менеджер
4. керівник команди

Перегляд грейдів здійснюється щоквартально, перехід на наступний рівень визначається рівнем валового доходу менеджера.

Від грейду залежить ставка працівника, тобто постійна частина оплати праці, а змінна частина залежить від КРІ (ключові показники ефективності), в саме:

1. відсоток від валового продажу,
2. відсоток повернень товару,
3. коефіцієнт виконання плану відділом

і такими додатковими та менш значущими показниками, як коефіцієнт якості ведення переговорів та додатковий бонус за продаж продукції дорогого сегменту.

Вважаємо, що така система є ефективною для менеджерів з продажу, достатньо зрозумілою і прозорою для працівників. Її впровадження дасть можливість, з одного боку, підвищити рівень оплати праці, а з іншого – мотивувати працівників до кращих результатів і, як наслідок, підвищити обсяги реалізованої продукції.

3.4. Проведення тренінгів для працівників (за *ESG-підходом*)

Компанії в цілому світі протягом останніх років все більше уваги приділяють екологічній і соціальній відповідальності бізнесу, а також управлінській культурі організацій і проєктів, що стає необхідною передумовою

інвестиційної привабливості бізнесу та конкурентною перевагою на ринку. Таким чином впровадження практик сталого розвитку в бізнес-сфері набуває актуальності. Згідно з останніми тенденціями, споживачі товарів враховують корпоративну відповідальність бізнесу, беручи до уваги соціальні та екологічні аспекти брендів. В розвинених країнах успішні корпорації повинні відповідати запитам суспільства, дотримуючись високих стандартів ведення бізнесу.

Для оцінки сталості бізнесу використовуються *ESG- фактори* (аббревіатура від англ. environmental, social, governance). За цим підходом враховується екологічні, суспільні та управлінські впливи компанії з врахуванням принципів сталого розвитку, а також ризики в цих напрямках. Щодо соціальної складової, в першу чергу розуміємо належні умови праці, рівні можливості для розвитку і зростання, повагу до працівників, підтримку здорової атмосфери в колективі та піклування про персонал.

В контексті теми нашого дослідження варто зазначити, що в умовах дефіциту кваліфікованих працівників (який, згідно з прогнозами тільки зростатиме) однією з конкурентних переваг на ринку стає бренд роботодавця. Як зазначалось вище, працівники (особливо молодого віку) при виборі місця праці враховують, чи підтримує компанія принципи інклюзивності та різноманітності, наскільки етичним є ведення бізнесу.

Повномасштабна війна Росії на території України підвищила актуальність 17 Цілей ООН та 86 національних Цілей сталого розвитку, сформульованих в Указі Президента України №722/2019 та інтегрованих у державну політику до 2030 року [25]. Відновлення економіки України повинне відбуватись з врахуванням ESG, так, війна суттєво вплинула на соціальний аспект сталості; українські компанії через ситуацію, що виникла, змушені переглядати свої підходи до управління; поза сумнівом лишається катастрофічний вплив війни на довкілля. Тому принципи сталого розвитку повинні бути враховані не лише на етапі побудови бізнес-моделей, а також на рівні національної безпеки, зокрема, вони зазначені у Плані відновлення України [16]. Багато українських компаній вже використовують ESG-підхід, зокрема йдеться про раціональне користування

ресурсами, гнучкість при управлінні компанією, швидкість прийняття рішень, ефективне управління персоналом, турботу про працівників, їх розвиток. Впровадження ESG передбачає інтеграцію принципів сталого розвитку зокрема через корпоративну соціальну відповідальність, етичне ведення бізнесу та трудові відносини.

Розробка та реалізація ESG-підходу передбачає такі кроки: дослідження існуючого стану щодо сталості бізнесу, вивчення всіх аспектів впливу компанії; аналіз зовнішнього контексту, соціальних, екологічних та економічних тенденцій; визначення можливих ризиків; окреслення заходів з керування екологічними, соціальними та управлінськими впливами компанії, мінімізація потенційних ризиків.

Розвиток корпоративної відповідальності бізнесу має різні рівні [20]:

1. найнижчий, базовий рівень передбачає дотримання існуючого законодавства, зокрема трудового, стандартів якості тощо, необхідних для ведення бізнесу в правовому полі;
2. наступний рівень орієнтований на зростання економічної ефективності, шляхом реалізації кадрових, екологічних та інших програм, що дозволяє знизити витрати та покращити фінансові показники діяльності;
3. найвищий рівень орієнтований на неекономічну ефективність, тобто покращення ділової репутації, побудову бренду роботодавця та високого рівня корпоративної культури.

Проаналізувавши діяльність ПП «ЛВТМФ «Карпати» за 2018-2022 рр., бачимо, що наразі на підприємстві реалізовано лише перший, базовий, рівень корпоративної соціальної відповідальності. Вважаємо за потрібне впроваджувати заходи для розвитку наступних рівнів. Зокрема, враховуючи тенденції на ринку праці та ситуацію, яка через повномасштабну війну склалась в Україні, пропонуємо провести для працівників фабрики серію тренінгів на тему: «Управління емоціями в рамках робочого процесу». Формат навчання: онлайн, включає міні-лекції, практичні завдання, розбір кейсів, надання

зворотного зв'язку працівникам, відповіді на питання. Зміст тренінгів: стресменеджмент; ментальне здоров'я; життєва енергія; емоційне лідерство в команді. Вартість такого навчання становить 20 тис.грн.

Цей захід посилить соціальну складову діяльності підприємства, внаслідок цього зросте лояльність колективу до компанії та задоволеність працівниками роботою.

3.5. Економічна ефективність проєктних заходів на ПП «ЛВТМФ «Карпати»

Стратегія управління персоналом є важливою складовою бізнес-стратегії компанії, повинна враховувати довгострокові цілі та поточну ситуацію на ринку праці. В Україні через повномасштабну війну Росії виник ряд викликів, пов'язаних з переміщенням закордон значної частини працездатного населення, стресом та втотою працівників, що, відповідно, має знайти своє відображення при формуванні стратегії управління персоналом.

Результати представимо у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Результативність проєктних заходів

№ з/п	Показники (тис.грн)	Заходи			Всього
		Скорочення втрат робочого часу	Впровадження посади HR-менеджера (0,5 ставки); проведення серії тренінгів	Впровадження КРІ для менеджерів з продажу і підвищення рівня оплати праці	
1	Інвестиційні витрати	-	140	252	392
2	Додатковий прибуток	54,41	-	-	54,41
3	Приріст обсягу реалізації	142,08	-	529,92	672

Розглянемо, як запропоновані заходи вплинули на основні техніко-

економічні показники діяльності меблевої фабрики (Табл.3.4).

Таблиця 3.4

Вплив заходів на основні показники діяльності

ПП «ЛВТМФ «Карпати»

Показники	Одиниці виміру	Базовий варіант	Проектний варіант	Збільшення + Економія –
Обсяг реалізованої продукції	тис.грн	17664	17944	+280
Валовий прибуток	тис.грн	8595	8649,41	+54,41
Середньооблікова чисельність працюючих	чол.	37	37	-
Фонд оплати праці	тис.грн.	3923,5	4175,5	+252
Обсяг реалізованої продукції на одного працівника	тис.грн./чол.	477,4	485	+7,6
Фондовіддача (за реаліз.продукцією)	грн/грн	0,80	0,81	+0,01

Враховавши інвестиції, необхідні для реалізації запроєктованих заходів, бачимо наступні результати від їх впровадження. Обсяг реалізованої продукції зріс на 280 тис.грн, валовий прибуток збільшився, зріс на 7,6 тис.грн. обсяг реалізованої продукції на одного працівника, при чому чисельність персоналу не змінилась. Фонд оплати праці збільшився на 252 тис.грн, зросла фондівіддача.

Варто зазначити, що запропоновані заходи будуть мати набагато більший ефект, який не завжди вдається точно спрогнозувати, або складно побачити в короткостроковій перспективі. Так, впровадження посади HR-менеджера точно підвищить рівень управління персоналом, позитивно вплине на клімат в колективі та покращить соціальну складову сталості ведення бізнесу. Проведення тренінгів та турбота про ментальне здоров'я працівників сприятиме підвищенню продуктивності і дасть позитивний ефект при закритті вакансій, які можуть виникати в майбутньому.

Висновок до розділу 3

Детальний аналіз показників, що характеризують виробничо-господарську діяльність меблевої фабрики, а також системи управління персоналом підприємства за 2018-2022 рр., проведений у 2-му розділі показав, що на ПП «ЛВТМФ «Карпати» немає серйозних проблем, проте завжди є резерви для вдосконалення.

Враховуючи отримані результати, у третьому розділі нами було запропоновано ряд наступних заходів:

1. Впровадження посади HR-менеджера (на 0,5 ставки)
2. Оптимізація використання робочого часу працівниками;
3. Зміна мотиваційної системи для менеджерів з продажу;
4. Проведення тренінгів для персоналу

Розраховано вплив цих заходів на основні фінансові показники підприємства. Так, вдалось досягти зростання обсягів реалізації продукції (на 280 тис.грн), також збільшився валовий прибуток і фондовіддача. Фонд оплати праці зріс на 252 тис.грн. Окрім цього, запропоновані заходи підвищать соціальну складову сталості ведення бізнесу в довготерміновій перспективі.

ВИСНОВКИ

Успішне ведення бізнесу в умовах невизначеності зовнішнього середовища функціонування компанії та значної конкуренції на ринку безпосередньо залежить від обраної стратегії розвитку підприємства, яка повинна включати, зокрема стратегічні рішення в сфері управління персоналом.

Вибір стратегії управління персоналом зумовлений багатьма чинниками, як зовнішніми, так і внутрішніми. В Україні в зв'язку з повномасштабною війною Росії виник ряд нових загроз, пов'язаних з міграцією закордон значної частини працездатного населення, зниженням добробуту, постійним стресом та втомою працівників. Все це вимагає розробки добре продуманою стратегій управління персоналом, що враховує тенденції ринку праці.

У дипломній магістерській роботі було окреслено теоретичні засади управління персоналом, сформовано структурну схему формування та реалізації стратегії управління персоналом з вказанням основних HR-політик. Описано стратегічне планування в напрямку пошуку та підбору персоналу з деталізацією етапів та розробленням зразків інструкцій і плану адаптації складського працівника.

В другому розділі роботи подано повну характеристику фінансово-господарської діяльності ПП «ЛВТМФ «Карпати», наведено результати здійсненого економічного аналізу показників роботи підприємства за 2018-2022 рр. Вивчено організаційну та виробничу структури меблевої фабрики, проаналізовано показники, що характеризують плинність персоналу. Так, на кінець досліджуваного періоду плинність є незначною, проте у 2018-2019 рр. коефіцієнти вибуття та прибуття були дуже високими. Також нами проаналізовано фонд оплати праці та середньомісячну заробітну одного працівника в динаміці. Як показали розрахунки, темпи росту обсягу реалізованої продукції на 1-го працівника перевищують темпи росту заробітної плати, що є позитивною тенденцією.

Проведено факторний аналіз обсягу реалізованої продукції та оцінено методом ланцюгових підстановок вплив на його величину трудових показників. Збільшення обсягів реалізації продукції серед інших чинників найбільше залежало від зростання кількості працівників.

Здійснено кореляційно-регресійний аналіз чистого прибутку на одного працівника, в результаті якого отримали рівняння множинної регресії:

$$Y = 437,39 + 0,04X_1 - 504,9X_2 + 73,74X_3, \text{ де}$$

Y - чистий прибуток на одного працівника,

X_1 - фонд оплати праці,

X_2 – коефіцієнт використання робочого часу,

X_3 -фондовіддача.

В результаті проведеного аналізу з'ясовано, що найбільший вплив на значення показника чистого прибутку з розрахунку на одного працівника серед розглянутих показників має фонд оплати праці, залежність між цими показниками пряма.

Стратегія вдосконалення управління персоналом ПП «ЛВТМФ «Карпати» включає наступні заходи: впровадження посади HR-менеджера (0,5 ставки), оптимізація використання робочого часу працівників, впровадження КРІ для менеджерів з продажу і підвищення рівня оплати праці, проведення тренінгів для працівників тему: «Управління емоціями в рамках робочого процесу».

Варто зазначити, що запропоновані заходи позитивно вплинули на економічні показники діяльності ПП «ЛВТМФ «Карпати». Так, обсяг реалізованої продукції зріс на 280 тис.грн; валовий прибуток збільшився; на 7,6 тис.грн. зріс обсяг реалізованої продукції на одного працівника, при чому чисельність персоналу не змінилась. Фонд оплати праці збільшився на 252 тис.грн, зросла фондовіддача.

Отже, запропонована стратегія вдосконалення управління персоналом підприємства є обґрунтованою та матиме позитивний вплив на результати його діяльності.

Список використаних джерел

1. Бойчик, І. М. Економіка підприємства [Текст] : підручник / І. М. Бойчик. – К. : Кондор, 2016. – 378 с.
2. Грішнова О. А., Заїчко О. С. Новітні технології в економіці персоналу: нові можливості й нові виклики // Вісник економічної науки України.- 2016 - №2, с. 52-57
3. Грузіна І. А. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством : монографія / І. А. Грузіна, В. І. Дериховська. – Х. : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. – 252 с.
4. Економіка підприємства: Підручник / За заг. ред. С.Ф. Покропивного. Вид. 2-ге, перероб. та доп. – К.: КНЕУ, 2000. – 528 с.
5. Економічний аналіз: Навч. посібник / М.А. Болюх, В.З. Бурчевський, М.І. Горбатюк; За ред. акад.. НАНУ, проф.. М.Г. Чумаченька. – К.: КНЕУ, 2001. – 540 с.
6. Зубрицька Я.О. Використання кореляційно-регресійного аналізу в управлінні трудовим потенціалом підприємства АПК / Я.О. Зубрицька // Інвестиції: практика та досвід. – 2013. – № 18. – С. 110-113. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.investplan.com.ua/pdf/18_2013/24.pdf
7. Іванілов О.С. Економіка підприємства: Навч. посіб. — К.: Центр учбової літератури, 2009. — 728 с.
8. Лашенко О. Ю. Кадрова безпека, як складова економічної безпеки банківської установи. Ефективна економіка, 2015, № 11 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4602>. 7.
9. Маслак О.О. Стратегічні аспекти управління персоналом / О. Маслак // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. № 20/6.
10. Методичні вказівки до виконання дипломної роботи бакалавра для студентів напряму підготовки 6.030504 – Економіка підприємства / За наук. ред. д.е.н., проф. Г.С. Шевченка; Укл.: О.В. Баран, О.В. Генік, А.В. Івануса, Р.Я. Кіндрат, С.О. Козловський, В.І. Михайловський, Т.Є. Маселко, Н.Я. Наливайко, М.М. Якуба. – Львів: НЛТУ України, 2014. – 67
11. Міжнародне дослідження 2023 Deloitte Human Capital Trends [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2023/human-capital-trends.html>
12. Момот Т. В., Чжан Х. Ю. Визначення індикаторів кадрової безпеки в складі фінансово-економічної безпеки. Бізнес Інформ. 2015. № 8. С. 266–271.

13. Назарко С., Канцур І., Познанська І. Управління людським капіталом в умовах війни // Економіка та суспільство. - 2022.- № 41 [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-32>
14. Наумова, О. Стратегії управління персоналом підприємства // Вчені записки Університету «КРОК» - 2021 -№1 (61), 137–141 [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-61-137-141>
15. Небава М.І., Ратушняк О.Г. Менеджмент організацій і адміністрування: навч. посіб. Ч.1 / М.І. Небава, О.Г.Ратушняк - Вінниця: ВНТУ, 2012 - 105с.
16. *План відновлення України* [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://recovery.gov.ua/>
17. Робота – це не все моє життя, або Що таке «тихе звільнення» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.work.ua/articles/career/2961/>
18. Роботи та грошей більше: у травні ринок праці перетнув позначку 90 000 вакансій [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.work.ua/articles/analytics/3103/>
19. Савицька Г.В.. Економічний аналіз діяльності підприємства: навч. посібник. – 3-тє вид., випр. і доп. – Київ: Знання, 2007. – 668 с.
20. Сила HR. Як досягати цілей бізнесу / уклад. О.Шахова, В.Самойлова. – Х.: Віват, 2022. – 400 с.
21. Тігова Т.М., Селіверстова Л.С., Процюк Т.Б. Аналіз фінансової звітності.: навч. посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2012 – 268 с.
22. Тринька Л.Я., Липчанська О.В. Економічний аналіз: навч.-методичний посібник. – К.: Алерта, 2013.- 568 с.
23. Фецович Т.Р. Формування фінансових результатів підприємств / Т.Р. Фецович //Вісник львівської комерційної академії. –2011.– № 36.– с. 405–410.
24. Фінансовий аналіз та звітність : практикум / І. Ю. Спіфанова, В. В. Джеджула. - Вінниця : ВНТУ, 2017. – 143 с.
25. *Цілі сталого розвитку: Україна. Національна доповідь, 2017* [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/natsionalna-dopovid-csr-Ukrainy.pdf>
26. Шацька З. Я. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану // Формування ринкових відносин в Україні. - 2022. -№10 (257) - с. 100-105 [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://surl.li/hyzeg>

27. Ястремська О. М. Оцінювання результатів діяльності управлінського персоналу: теоретичні та практичні аспекти : монографія / О. М. Ястремська. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2012. – 196 с
28. Armstrong M. (2021) Strategic Human Resource Management: Improve Business Performance through Strategic People Management. London: Kogan Page. 307 p.
29. Deloitte CEO survey [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/us_Fall_2023_Fortune_Deloitte_CEO_Survey_vF.pdf
30. McKinsey&Co «Great attrition» or «Great attraction» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/great-attrition-or-great-attraction-the-choice-is-yours>
31. Nankervis, A., Baird, M., Coffey, J., & Shields, J. (2019) Human resource management. Cengage AU. 573 p
32. Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017) Human resource management: Gaining a competitive advantage. New York: McGraw-Hill Education. 770 p

Додатки