

**Чернівецький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету**

Кафедра менеджменту, маркетингу і міжнародної логістики

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему «Розвиток системи управління персоналом
торговельної організації»
на матеріалах підприємства ТОВ «ФЛОРА»**

Студенки 4 курсу,
404 групи,
спеціальності
073 «Менеджмент»
Освітньої програми
«Управління бізнесом»

підпис студента

Єви
КРИЖАНОВСЬКОЇ

Науковий керівник:
д.н.д.у., професор

підпис

Юрій
КОРОЛЮК

Завідувач кафедри
менеджменту, маркетингу і
міжнародної логістики
к.е.н., доцент

підпис

Валентина
ЧИЧУН

Чернівці 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОРГОВЕЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	5
1.1. Теоретичний зміст управління персоналом організації.....	5
1.2. Параметри дієвості та ефективності при управлінні персоналом....	9
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ФЛОРА»	16
2.1. Комерційна діяльності ТОВ «ФЛОРА».....	16
2.2. Економічні інструменти управління персоналом в ТОВ «ФЛОРА».....	22
2.3. Соціально-психологічні методи управління персоналом в ТОВ «ФЛОРА».....	26
РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЙ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ФЛОРА»	30
3.1. Сучасні методи оптимізації структури кадрової служби ТОВ «ФЛОРА»	30
3.2. Впровадження моделей розвитку системи управління персоналом у практичну діяльність ТОВ «ФЛОРА».....	33
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ.....	38
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	40

ВСТУП

Актуальність теми. Ключовим елементом продуктивності та головним джерелом економічного розвитку є люди, їхні навички, освіта, навчання та мотивація. Конкурентоспроможність економіки і добробут людей нерозривно залежать від якості потенційної робочої сили компаній і організацій.

Протягом багатьох років людському фактору в економіці відводилася другорядна роль, підпорядкована фінансово-виробничим завданням підприємств.

Останнім часом цей спосіб мислення почав змінюватися. Актуальним питанням сучасного менеджменту є активізація людських ресурсів для успіху організації. Отже, діяльність організації залежить від певних людей.

Люди визначають придатність обладнання та технології, визначають спектр функцій, які необхідно виконувати, і пристосовують структуру організації відповідно до своїх можливостей.

Тому людські ресурси є центральним і найважливішим елементом будь-якої управлінської та виробничої системи.

Мета даної дипломної роботи полягає в обґрунтуванні шляхів удосконалення менеджменту персоналу ТОВ «ФЛОРА» із використанням економічного аналізу його діяльності.

Завдання дослідження:

- Пояснити сутність і принципи управління людськими ресурсами в організаціях.
- Описати методи управління персоналом і кадрову політику.
- Використати економічні показники для оцінки якості управління людськими ресурсами організації.
- Визначити способи покращення управління людськими ресурсами та його важливості для підвищення операційної ефективності організації.
- Охарактеризувати оцінку персоналу як одного з найважливіших елементів управління людськими ресурсами.
- Розкрити гнучкі методи управління людськими ресурсами компанії.

– Розробити конкретні заходи щодо вдосконалення управління людськими ресурсами організації та розрахувати ефективність їх впровадження.

Дипломна робота написана на основі аналізу роботи ТОВ «ФЛОРА».

Об’єкт дослідження – комерційна діяльність ТОВ «ФЛОРА».

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади та практичні аспекти організації ефективного управління персоналом підприємств сфери послуг ТОВ «ФЛОРА».

Методи дослідження. При проведенні досліджень використовувалися аналітичні та синтетичні методи, структурно-функціональні методи, статистичні методи, експертні оцінки та методи формалізації.

Інформаційною базою даної роботи є теоретичні та науково-практичні дослідження вітчизняних та зарубіжних учених, законодавчі та нормативно-правові акти України з питань трудових ресурсів підприємств, статистична та бухгалтерська звітність ТОВ «ФЛОРА».

Наукова новизна роботи полягає у тому, що вперше було запропоновано ідеї вдосконалення управління персоналом торговельного підприємства в умовах військового стану та економічної невизначеності.

Практичне значення одержаних результатів. Пропоновані заходи та ідеї несуть практичний зміст, оскільки опираються на реальні статистичні показники діяльності досліджуваного підприємства, специфіку його діяльності та перспективи розвитку в умовах соціально-економічних турбулентностей.

Робота апробована з публікацією одноіменних тез на VII студентській науковій Інтернет-конференції «Сучасні інноваційні технології у сфері готельно-ресторанного господарства», що проходила 16 травня 2024 р. на базі ЧТЕІ ДТЕУ.

РОЗДІЛ 1

ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОРГОВЕЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Теоретичний зміст управління персоналом організації

Термін «персонал» означає персонал або працівників установи, компанії чи організації, які утворюють групу на основі професійних чи інших характеристик.

Синонімом терміна «людські ресурси» є «кадри», тобто чисельність працівників певної сфери діяльності, виробництва, організації.

Людські ресурси є основним елементом усієї системи управління, і є одночасно об'єктом і суб'єктом управління. Здатність виступати одночасно об'єктом і суб'єктом управління є неодмінною ознакою менеджменту персоналу [2].

Управління людськими ресурсами – це процес планування, відбору, підготовки, оцінки та вдосконалення людських ресурсів з метою раціонального використання людських ресурсів і підвищення ефективності виробництва.

Предметом управління людськими ресурсами є дослідження взаємовідносин працівників у процесі виробництва з метою найбільш повного та ефективного використання їх потенціалу у функціональних умовах конкретної організаційної системи [8].

Головною метою управління людськими ресурсами є розвиток навичок працівників шляхом поєднання ефективного навчання, професійного розвитку та мотивації до роботи для ефективного виконання всіх завдань, визначених потребами ринку.

Штат компанії складається з постійних і тимчасових працівників, які представляють кваліфікованих і некваліфікованих працівників. Персонал поділяється на дві основні групи: адміністративний персонал і практичний персонал.

До працівників належать ті, хто безпосередньо бере участь у створенні

матеріальних цінностей або надає різні виробничі послуги. Робітників умовно поділяють на основних і допоміжних.

До адміністраторів належать працівники, безпосередньо залучені до виконання конкретних адміністративних функцій. Менеджерів можна розділити на три основні групи.

- Менеджер, який спрямовує, координує та стимулює діяльність учасників.
- Виробництво (так звані лінійні керівники - директори, начальники, виконроби).
- Спеціалісти - це працівники, які виконують певні адміністративні функції.

Вони аналізують зібрану інформацію та готують варіанти прийняття рішень для керівників відповідного рівня (так званих функціональних менеджерів, провідних спеціалістів, офіс-менеджерів, керівників груп, керівників відділів).

– Технічний виконавець або працівник (секретар, механік, кресляр), який здійснює технічне та інформаційно-технологічне обслуговування контрольно-реєструючої апаратури, первинної обробки, зберігання та передачі інформації [2].
Управління персоналом здійснюється в рамках реалізації конкретних і цілеспрямованих заходів і включає такі основні етапи і функції: визначення цілей і основних напрямів роботи персоналу, постійне вдосконалення систем роботи персоналу, управління персоналом. Визначення засобів і методів реалізації схеми.

Постановка цілей, організація роботи з реалізації прийнятих рішень, координація та контроль виконання запланованих заходів [5]. Складові процесу управління представлені на рис. 1.1.

Правильний підбір персоналу дозволяє реалізувати принцип «кожному в своє місце і кожне місце для конкретної людини». Найбільшої користі людина досягає тоді, коли наполегливо працює відповідно до своїх нахилів, здібностей, рівня загальної та спеціальної підготовки.

Зараз при підборі персоналу, особливо експертів, часто використовуються

методи підзвітності за формальними критеріями (освіта, стаж роботи, досвід роботи в певній сфері діяльності).

Крім цього методу, ми враховуємо особливості попередньої роботи кандидата, встановлюємо випробувальний термін і отримуємо об'єктивну оцінку роботи.



Рис.1.1. Складові процесу управління персоналом [3]

Деякі компанії та організації використовують відбіркові конкурси. Зокрема, газети за можливості повідомлятимуть про заповнення вакансій та відбір кандидатів комісією з числа тих, хто оголосив про участь у конкурсі. За кордоном створено центри оцінювання для відбору кадрів, розроблено методи тестування.

Тести можуть визначити ваш рівень спостережливості, розуміння, винахідливості мислення, уміння узагальнювати факти, аналізувати та комбінувати. Вивчення цих стандартів може допомогти визначити, чи відповідає працівник мінімальним вимогам для виконання роботи в певній професії.

Усі підприємці та менеджери повинні пам'ятати, що успіх та репутація компанії, установи чи організації залежить від правильного підбору людей [12]. Впровадження автоматизації виробництва принесло серйозні зміни в умови праці

працівників.

Зокрема: - Жорсткі списки вакансій і посадові інструкції були замінені чимось більш повним, доступним і зручним для працівників.

- Зменшення робочого навантаження та адміністративного обладнання в центральних службах.

- Перехід на гнучкі форми оплати праці.

Розробка оплати праці складається з розробки та застосування форм і систем оплати праці для залучення, найму та утримання потенціалу талантів.

Компенсація складається із заробітної плати, премій і пільг. Заробітна плата виплачується працівникам за виконання робіт середньої складності і може виплачуватися погодинно або відрядно. Премії виплачуються, якщо середні показники складності та трудомісткості кількісно або якісно вищі середніх.

Джерела компенсації також включають винагороди, пов'язані з посадовою роллю та типом виконуваної роботи. Відшкодування частини вартості харчування працівників та витрат на виховання дітей у дитячих закладах, надання безоплатних юридичних послуг, часткова оплата витрат на навчання дітей, освітніх закладів, програм оздоровлення та дозвілля.

Кожен керівник повинен встановити набір компонентів компенсації для кожного працівника на основі кваліфікації кожного працівника, діяльності на робочому місці та деталей роботи.

Як частина нового лідерського мислення, система матеріального стимулювання винагороди працівників за їхню працю базується, перш за все, на рівні кваліфікації працівника і повинна визначатися керівниками [7].

Організація операцій базується на розробці правил, які встановлюють:

- положення та роль кожного структурного відділу та кожного працівника керівної організації та порядок спілкування між ними.

- форму впливу на керовану діяльність, способи контакту із зовнішнім середовищем [30].

Організація робочого місця є результатом упорядкованої діяльності та є

невід'ємною частиною управління людськими ресурсами. творення належних умов праці для працівників є важливим у трудових організаціях.

Важливу роль відіграє організація та обладнання робочого місця. При цьому були встановлені наступні вимоги, які можна згрупувати наступним чином: інформаційні, економічні, санітарно-гігієнічні, естетичні, технічні, організаційні [17].

Організаційна структура управління є одночасно засобом і формою об'єднання працівників для виконання спільних виробничих і управлінських завдань.

Організаційна структура підприємства документується в графічних структурних схемах, кадрових планах і положеннях про підрозділи організації управління.

Це формальні правила, створені адміністраторами для:

– Розподіл праці та розподіл службових обов'язків між окремими працівниками та групами.

– Визначення формату керування.

Організації повинні приділяти увагу підвищенню якості своїх співробітників.

З цією метою недостатньо набрати та відібрати найбільш кваліфікованих та здібних працівників; необхідно також запровадити систематичні програми навчання та навчання кадрів, щоб зробити їх навички видимими в організації.

1.2. Параметри дієвості та ефективності при управлінні персоналом

Менеджмент використовує прийоми управління людськими ресурсами насамперед для активізації спонтанності та творчості всіх працівників у процесі реальної діяльності та задоволення потреб працівників, які використовуються апаратом управління підприємствами, установами чи організаціями техніки.

Організаційні відносини в системі реалізуються за допомогою організації та методу управління людськими ресурсами (також відомого як менеджмент).

Проте термін «організаційне управління» є ширшим, оскільки управління базується на застосуванні права, а організаційне управління охоплює всю сутність організаційних складових механізму управління. Ці методи тісно пов'язані з економічними методами, оскільки спрямовані на розв'язання окремих завдань досягнення цілей господарської діяльності.

Проте формою економічного вираження є задоволення індивідуальних і колективних інтересів, виражених через конкретні плани, завдання, програми або стимули індивідуальної та колективної праці, виражені через економічні параметри.

Методи організаційного управління базуються на індивідуальних і колективних особливостях людей, таких як почуття обов'язку, відповідальності, дисциплінованість, розуміння можливості адміністративного покарання.

Організаційно-розпорядчі методи повинні застосовуватися з урахуванням вимог господарського права. Характеристики цих методів управління такі: – безпосередньо впливає на керовану ціль.

- Обов'язковість виконання розпоряджень, наказів, постанов та інших розпорядчих рішень вищих органів управління щодо підпорядкованих об'єктів.

– Відповідальність за невиконання інструкцій чи розпоряджень суворо визначена [1].

Управлінська діяльність керівника виявляє його лідерські якості. Вміло використовуючи різні методи управління, ми раціоналізуємо вплив управління на цілі управління та підвищуємо ефективність управлінської діяльності.

Отже, у зв'язку зі складністю системи трудових відносин між людьми, які входять до складу трудового колективу, існує багато способів впливу на колектив та його окремих працівників – економічний, організаційний, соціально-психологічний використовується. Раціональне поєднання цих методів є запорукою ефективного управління компанією.

Основою управління персоналом є кадрова політика, яка спрямована на формування та розвиток людських ресурсів компаній, організацій та кадрових

операцій у довгостроковій перспективі. Це засіб реалізації кадрової політики [20].

Політика щодо кадрів дуже важлива для розвитку та вдосконалення бізнес-структури компанії. Предметом кадрової політики є людські ресурси, предметом – система управління людськими ресурсами, а метою – навчання, навчання, розміщення та використання чудових людських ресурсів.

Кадрова політика може бути відкритою і закритою.

Відкрита політика кадрових ресурсів - організація відкрита для потенційних співробітників на всіх рівнях і може працювати як на найнижчих посадах, так і на найвищому рівні управління.

Політика приватного персоналу – організація зосереджена на прийомі нових талантів лише з нижчих рівнів зайнятості, а наймання відбувається лише всередині робочої сили організації.

Стратегічне та оперативне управління є засобом реалізації політики людських ресурсів. Стратегія людських ресурсів — це конкретний набір основних принципів, правил і цілей діяльності з людськими ресурсами, встановлений з урахуванням типу організаційної стратегії, потенціалу організації та людських ресурсів, а також типу кадрової політики.

Складовими розробки кадрової стратегії компанії є:

- Планування потреб у людських ресурсах.
- Вербування кадрів.
- Освіта та професійний розвиток.
- Система регулювання.
- Заробітна плата [17].

Ця стратегія реалізується через управління операційним персоналом.

Стратегічне та оперативне управління людськими ресурсами в компанії здійснюється менеджером з персоналу та керівництвом.

Вивчаючи різні показники командної роботи, ви можете виявити існуючі та потенційні проблеми. Головною метою кадрової політики є створення згуртованої, відповідальної та творчої команди однодумців у всій компанії.

Діяльність успішної організації базується на автономії, широкій демократичності, прозорості та активній участі її членів у вирішенні всіх проблем її діяльності. Вищим органом управління організації відповідно до її статуту є рада засновників, рада директорів, правління або загальні збори товариства з обмеженою відповідальністю (якщо інше не встановлено).

Голова або Генеральний секретар та його представники можуть видавати індивідуальні рішення та накази з поточних питань діяльності Асоціації. Голова наглядової ради, генеральний директор або особа, яка ним уповноважена, несе персональну відповідальність за дотримання і законність прийнятих ним рішень та їх виконання. Керівники також повинні володіти соціально-психологічними методами управління.

Під соціально-психологічними методами розуміють систему засобів і засобів впливу на соціально-психологічне середовище в колективі, трудову і громадську діяльність колективу та окремих його працівників. Ці методи спрямовані на гармонізацію соціальних відносин усередині колективу відповідно до соціальних потреб працівників. Соціально-психологічні методи включають соціальне прогнозування, соціальні норми, соціальне регулювання та планування [3].

Соціально-психологічні методи передбачають два напрямки впливу на поведінку співробітників і підвищення продуктивності праці співробітників. З одного боку, вони спрямовані на створення безпечного морально-психологічного клімату в колективі та розвиток добрих стосунків.

З іншого боку, ми прагнемо сприяти спілкуванню між членами, а з іншого – сприяємо розкриттю та вдосконаленню особистих здібностей кожного співробітника, що в кінцевому результаті призводить до максимальної самореалізації особистості в її повсякденній діяльності іншими словами, це призводить до покращення продуктивності.

Результати діяльності підприємства чи організації визначаються насамперед забезпеченістю трудовими ресурсами та ефективністю їх

використання.

Тому аналіз трудових показників є одним із основних напрямків господарської діяльності організації, спрямований на виявлення резервів кращого використання трудових ресурсів, збільшення обсягів виробництва та підвищення ефективності виробництва.

Для оцінки якості управління персоналом використовується система показників: чисельність і склад персоналу за групами, категоріями, професіями, кваліфікацією, рух і плинність персоналу, використання робочого часу, продуктивність праці та ефективність праці [4].

Проводячи загальну оцінку трудового колективу організації, можна охарактеризувати відповідність фактичної середньооблікової чисельності працівників встановленим організацією плановим показникам і при їх порівнянні визначити абсолютне відхилення цієї чисельності визначити зміну чисельності працівників.

Загальна чисельність працівників, чисельність працівників за групами та категоріями працівників. На наступному етапі перевіряється наявність персоналу в компанії за індивідуальними та професійними категоріями.

Для цього використовується матеріал одноразового статистичного обстеження щодо розподілу працівників за статтю, віком, статусом роботи, професією та розміром заробітної плати. Рівень забезпеченості фірми працівниками певної професії визначається як відношення фактичної кількості робітників до її потреби в працівниках відповідно до її виробничої програми.

Важливим кроком в аналізі є перегляд виконання планів навчання та підвищення кваліфікації персоналу в усій компанії.

Наступний крок – перевірка руху персоналу. Для аналізу ми використовуємо дані відділу кадрів, щоб розрахувати швидкість зміни набору персоналу, показники плинності кадрів і коефіцієнти плинності.

Проте коефіцієнт плинності кадрів (КПЛ) дає більш повну картину руху працівників.

Цей показник визначається у відсотках чисельності працівників, звільнених за власним бажанням за порушення трудової дисципліни у зв'язку зі зменшенням середньооблікової чисельності.

$$\text{КПЛ} = \text{Rзв. Вл. Баж.} + \text{Rp. Диск.} + \text{R.скороч} / \text{R}$$

Використання робочого часу на підприємстві оцінюється на основі балансу робочого часу, розрахованого для всіх працівників і для одного працівника.

На основі балансу робочого часу визначено показники: Коефіцієнт використання фондів календарного часу – це відношення кількості явок (фондів ефективного часу до суми фондів календарного часу).

Коефіцієнт ефективного використання фонду робочого часу – відношення звітнього року до кількості явок у попередньому році.

Коефіцієнт внутрішньозмінного часу – це відношення періоду робочого дня у звітньому році до минулого періоду.

При оцінці ефективності управління людськими ресурсами використовується багато показників продуктивності праці.

- Середньорічна продуктивність праці працівників: $\text{ПП} = \text{Q/R}$

- Середньорічна продуктивність праці робітника:

$$\text{ППР} = \text{Q/R}$$

- Середньоденна продуктивність праці робітника:

$$\text{ППД} = \text{Q}/(\text{R} \times \text{N}) = \text{Q}/(\text{R}_{\text{пвх}} \times \text{N})$$

- Середньо годинна продуктивність праці робітника:

$$\text{ППГ} = \text{Q}/(\text{R}_x \times \text{N}_x \times \text{T})$$

Аналіз заробітної плати здійснюється за такими показниками, як показник середньорічної заробітної плати працівників, показник середньорічної заробітної плати працівників, показник середньоденної та середньогодинної заробітної плати працівників.

Досвід відомих європейських та американських компаній показує, наскільки важливо розробити чіткі HR-стратегії та принципи на рівні організації

бізнесу. Донедавна компанії могли розробляти стратегію лише як інструмент досягнення вже встановлених виробничо-економічних цілей.

Через власні помилки багато компаній вже врахували на корпоративному етапі людський фактор (наявність чи відсутність кваліфікованих працівників певних категорій, компетентних менеджерів для виконання тих чи інших завдань, рівень мотивації до роботи тощо) [5].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ФЛОРА»

2.1. Комерційна діяльності ТОВ «ФЛОРА»

Товариство з обмеженою відповідальністю «ФЛОРА» є Чернівецьким торговельним підприємством яке поширює свою діяльність на територію України. ТОВ «ФЛОРА» є виключно торговим і не містить виробничі процеси.

ТОВ «ФЛОРА» – провідна компанія з продажу зелених саджанців, сортових рослин тощо. Протягом п'яти років компанія є одним із найбільших постачальників насіння та цибулин квітів в Україну від виробників Європейського Союзу. Їх основний вид діяльності - продаж насіння та садового матеріалу поштою.

На сьогоднішній день послугами компанії скористалися майже кілька сотень споживачів. Компанія надає можливість ознайомитися з асортиментом не тільки через свій інтернет-магазин, а й через друкований кольоровий каталог, який безкоштовно розсилається всім бажаючим.

Компанія реалізує свою продукцію як оптом, так і в роздріб. Основні покупці – садівники, виробники зрізаних квітів, виробники садової розсади, роздрібні магазини (продаж).

ТОВ «ФЛОРА» створено відповідним рішенням Установчих зборів засновників як господарське товариство, спрямоване на отримання прибутку відповідно до Цивільного кодексу України, Господарського законодавства України та інших нормативно-правових актів України.

Юридична адреса підприємства: 05100, м. Чернівці. Вид діяльності підприємства згідно КВЕД: 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля. ТОВ «ФЛОРА».

Бізнес-метою ТОВ «ФЛОРА» є здійснення підприємницької діяльності з метою досягнення визначених учасниками господарських результатів,

збільшення ринкової вартості часток учасників у статутному капіталі товариства, отримання прибутку та збереження дивідендів.

Організаційна структура управління ТОВ «ФЛОРА» є лінійно-функціональною, як показано на рисунку 2.1.

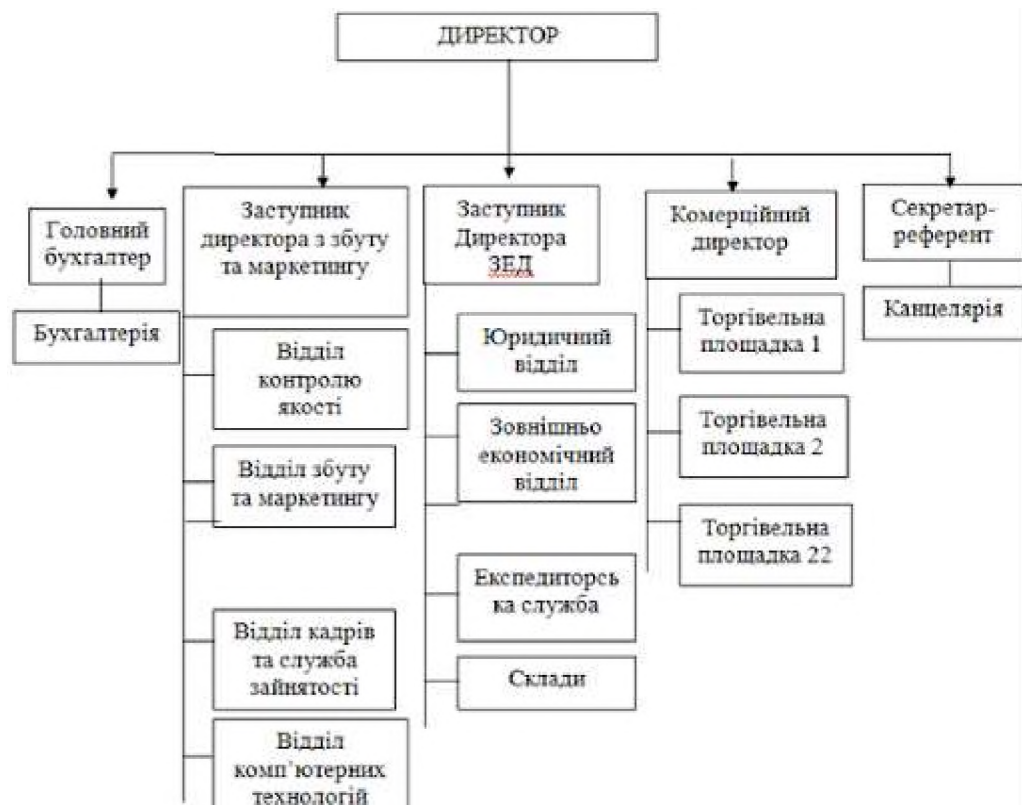


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «ФЛОРА»

Лінійно-функціональна організаційна структура є поєднанням лінійної структури та функціональної структури. Основою такої структури є функціональний розподіл повноважень і відповідальності та принцип вертикальності прийняття рішень. Лінійно-функціональна структура дозволяє організувати управління за лінійною схемою, а функціональні відділи допомагають лінійним керівникам вирішувати суміжні функції управління.

З цієї схеми видно, що функціональні керівники мають право безпосередньо впливати на людей, які виконують роботу. Керівник організації функціонально безпосередньо підпорядкований своєму заступнику. Директори мають прямий вплив на всіх членів організації, а

функціональні керівники забезпечують функціональну підтримку оперативних керівників.

Проводимо дослідження динаміки техніко-економічних показників ТОВ «ФЛОРА» з 2018 по 2022 роки. Дані наведені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Техніко-економічних показників діяльності ТОВ «ФЛОРА»

	Роки					Абсолютне відхилення, +/-				Відносне відхилення %			
	2018	2019	2020	2021	2022	2018/ 2019	2019/ 2020	2020/ 2021	2021/ 2022	2018 / 2019	2019/ 2020	2020/ 2021	2021/ 2022
Чистий дохід від продажів, тис.грн.	710751,87	71813,62	72695,25	74829,92	110704,35	638938,25	-881,63	-2134,67	-35874,44	0,10	1,01	1,03	1,48
Вартість активів, тис.грн.	19705,02	20537,68	21843,53	24750,04	30713,94	-832,66	1305,85	2906,52	5963,90	1,04	1,06	1,13	1,24
Основні засоби, тис.грн.	17640,37	18346,81	19305,79	18654,34	22261,61	-706,44	958,98	651,44	3607,26	1,04	1,05	0,97	1,19
Власний капітал, тис.грн.	94,88	11339,90	11842,01	12080,09	12395,95	11245,02	502,11	238,07	315,86	119,52	1,04	1,02	1,03
Собівартість продажів, тис.грн.	26279,39	26651,35	28842,55	29937,93	49658,73	-371,96	2191,20	1095,38	19720,80	1,01	1,08	1,04	1,66
Чистий прибуток, тис.грн.	166,75	181,32	199,18	276,97	356,73	-14,57	-17,86	-77,79	-79,76	1,09	1,10	1,39	1,29
Фондовіддача	0,00	2,96	3,18	3,07	3,83	-2,96	-0,22	0,11	-0,77		1,07	0,97	1,25
Фондомісткість	0,22	0,33	0,44	0,44	3,29	-0,11	-0,11	0,00	-2,85	1,50	1,33	1,00	7,50
Фондоозброєність	46,34	48,86	47,99	51,93	41,41	-2,52	0,88	-3,94	10,52	1,05	0,98	1,08	0,80

Інформаційною базою для аналізу фінансово-господарської діяльності ТОВ «ФЛОРА» є річна фінансова звітність підприємства за 2018-2022 роки.

Згідно з даними, чистий дохід (виручка) ТОВ «ФЛОРА» від надання послуг у 2022 році на 47,94% перевищує показник того, що у 2020 році ТОВ «ФЛОРА» надає послуги за цінами, нижчими за середньоринкові. Це допоможе вам отримати більшу частку ринку. Темп приросту активів ТОВ «ФЛОРА» у 2022 році склав 24,05%, але при порівнянні з темпом приросту чистого доходу від реалізації видно, що цей показник нижчий від темпу приросту чистого доходу. Це означає, що ТОВ «ФЛОРА» не буде проводити збільшення капіталу

паралельно зі збільшенням продажів, що з часом може негативно вплинути на діяльність компанії.

Темп приросту основних засобів менший від темпу приросту чистого доходу ТОВ «ФЛОРА». Якщо темпи збільшення власного капіталу нижчі за темпи збільшення активів, то це є негативним фактором, який свідчить про погіршення фінансової стійкості підприємства.

Рентабельність капіталу ТОВ «ФЛОРА» у 2022 році становить 3.5. Темп зростання показника в 2022 році становить 25%, що є позитивним фактором для компанії.

Коефіцієнт фондомісткості у 2018 році склав 0,3. Темп зростання показника склав 25,0%. Активи ТОВ «ФЛОРА» у 2018 та 2020 роках становили 43,8 тис. грн. на одну особу. 47,4 тис. грн. на одну особу, у 2018 році – 37,8 тис. грн.

Проаналізувавши ефективність діяльності підприємства, встановлено, що ТОВ «ФЛОРА» є прибутковим, що є позитивним фактором для компанії.

Коефіцієнт реальної вартості активів ТОВ «ФЛОРА» на початок 2022 року на 0,333 вище базового значення та на 0,05 вище показника 2021 року. Оборотність активів ТОВ «ФЛОРА» у 2022 році становить 3,6 а період продажу менше 1 року.

Проаналізуємо показники прибутковості ТОВ «ФЛОРА» з 2018 по 2022 рр., представлені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Рентабельність ТОВ «ФЛОРА» за 2018-2022 рр.

Показники	Роки					Абсолютне				Відносне			
	018	019	020	021	022	018/ 2019	019/ 2020	020/ 2021	021/ 2022	018/ 2019	019/ 2020	020/ 2021	021/ 2022
Рентабельність реалізації послуг	,42	,53	,74	,95	,74	,11	,21	,21	0,21	,25	,40	,29	,78
Рентабельність капіталу	,95	,95	,95	,16	,26	,00	,00	,21	,11	,00	,00	,22	,09
Рентабельність власного капіталу	,00	,68	,79	,42	,05	,68	,11	,63	,63	,06	,35	,26	
Рентабельність залученого капіталу	,21	,21	,21	,31	,10	,00	,00	,11	0,21	,00	,00	,05	,91

Так, рентабельність реалізації послуг ТОВ «ФЛОРА» в 2018 р. складає 0,5%, 2019 р. складає 0,7%, в 2020 р. рентабельність реалізації склала 0,9 %, в 2021 р. показник склав 0,9 %. За досліджуваний період фіксовано її спадання на 22,22 %.

Отже, досліджуване підприємство ТОВ «ФЛОРА» є прибутковим, з чистим прибутком у 2022 році 325,6 тис. грн.

Загалом прибуток підприємства зріс, але згідно з аналізом показників рентабельності рентабельність підприємства погіршилась і наразі становить лише 0,7%, що є дуже низьким показником. Проаналізувавши фінансовий стан компанії, ми виявили, що ТОВ є ліквідним, а показники його автономності занижені. Це свідчить про те, що підприємство не є фінансово незалежним і працює за рахунок позикових коштів.

Аналіз оборотних коштів показує, що оборотні кошти формуються за рахунок позикових коштів і використовуються неефективно. Частина інвестиційного капіталу формується за рахунок залучених коштів. Обладнання підприємства не є застарілим, про що свідчить показник його модернізації 0,28 у 2022 році.

Продажі компанії хороші. Основним показником, що характеризує ефективність діяльності, є показник рентабельності. Згідно з аналізом, рентабельність за рахунок впровадження знизилася на 0,09%, що є негативним фактором. Вся діяльність по управлінню персоналом ТОВ «ФЛОРА» зосереджена у відділі кадрів під керівництвом начальника відділу.

Керівник відділу кадрів знаходиться під повним контролем і підзвітністю директорів компанії при виконанні своїх безпосередніх обов'язків [32].

В обов'язки керівника кадрової служби ТОВ «ФЛОРА» входить, як безпосередній керівник відділу, ефективна підтримка організації, функції системи управління персоналом (планування, набір, навчання, розвиток, оцінка людських ресурсів).

Начальник відділу кадрів ТОВ «ФЛОРА», як представник вищого

керівництва компанії, разом з іншими керівниками розподіляє контроль над усією організацією, бере на себе відповідальність і бере участь в обговоренні найважливіших питань. Визначити проблеми розвитку компанії та прийняти рішення щодо подальших планів діяльності компанії. Двоє співробітників знаходяться в безпосередньому підпорядкуванні начальника відділу кадрів підприємства. Досить суттєвим недоліком у діяльності підприємства є те, що всі функції, які забезпечують впровадження ефективної системи управління персоналом ТОВ «ФЛОРА», розподілені між керівниками підрозділів та їх підлеглими.

Зрозуміло, що два співробітники, навіть висококомпетентні, не можуть надійно і оптимально виконувати всі покладені на них обов'язки, головним чином через брак часу. Тому це негативно позначається не тільки на відділі кадрів, а й на діяльності всієї компанії.

Керівництво ТОВ «ФЛОРА» переслідує мету зниження собівартості, а люди є найважливішим ресурсом, який визначає ефективність роботи всієї компанії, тому не приділяють цьому питанню особливої уваги, але для компанії це створює значні труднощі для нашої операції [21].

Всі види кадрової роботи в ТОВ «ФЛОРА» пов'язані і взаємозалежні з роботою відділу кадрів, мають конкретне науково-практичне наповнення і вимагають від працівників відділу кадрів свого виконання працівникам виконувати свою роботу. Раціональна організація роботи з управління персоналом потребує належного матеріального забезпечення. Метою Clerk Support є організація роботи з використанням документів, створених в СУ ТОВ «ФЛОРА».

Діловодство – це повний цикл обробки та руху документів від моменту створення до завершення виконання та передачі іншим підрозділам. Документи ТОВ «ФЛОРА» базуються на державних стандартах Єдиної документаційної системи.

Документи, пов'язані з прийняттям на роботу, звільненням, переведенням

працівників, наданням відпусток, оформленням заохочень і поновленням на роботі, складають групу документів, пов'язаних з роботою з персоналом ТОВ "ФЛОРА".

Серед них накази з особового складу, заяви, трудові договори, трудові книжки та документи, що посвідчують особу. Всі ці документи складають особову справу співробітників підприємства. Документація по роботі з працівниками ведеться з моменту прийняття працівника на роботу в ТОВ «ФЛОРА». Це окрема група, оскільки документація роботи з персоналом має певні особливості.

Проаналізуємо кадровий склад ТОВ «ФЛОРА». Персонал ТОВ «ФЛОРА» є працівниками організації і включає всіх найнятих працівників. На підставі наказу трудові книжки заносяться до трудової книжки та записуються в особисту картку. Тому ТОВ «ФЛОРА» орієнтується саме на працівників, які добре знають свою справу і не потребують витрачання коштів на навчання чи стажування [26].

2.2. Економічні інструменти управління персоналом в ТОВ «ФЛОРА»

Метод управління людськими ресурсами – це спосіб впливу на колективи підприємства та окремих працівників з метою координації їх діяльності в процесі функціонування підприємства [15].

ТОВ «ФЛОРА» використовує три групи методів управління персоналом: - використання сильних механізмів контролю (видача наказів, розпоряджень, розпоряджень) в управлінні поточною діяльністю компанії.

Економічні методи управління: - Матеріальне забезпечення праці працівників: преміювання за результатами праці, застосування відрядної форми для окремих категорій працівників.

Методи соціально-психологічного менеджменту: – Розвиток у співробітників почуття причетності до організації, проведення корпоративної реклами, широке використання логотипу компанії, забезпечення співробітників

фірмовим робочим одягом і т.д. – Стимулювати роботу працівників шляхом забезпечення соціального забезпечення (подарунки до ювілеїв та свят) [30].

Аналіз того, як ТОВ «ФЛОРА» керує управлінням персоналом, показує основні функції, які використовує ця компанія. Однією з найбільш відмітних особливостей цього методу є його організаційний вплив на персонал, який базується на дії затверджених внутрішніх нормативних документів, що регламентують діяльність персоналу і документи повинні містити статут компанії, організаційну структуру, штатний розпис тощо. Ці документи застосовуються на вимогу. До працівників ТОВ «ФЛОРА» застосовуються дисциплінарна відповідальність та штрафи. Ця відповідальність поширюється лише на працівників, які порушують законодавство про працю, не виконують або неналежним чином виконують обов'язки, встановлені трудовим договором. До працівника можуть звернутися, оголосити догану або сувору догану, а директор може прийняти рішення про пониження в посаді або просто звільнити працівника.

Для забезпечення дотримання працівниками трудової дисципліни директорами ТОВ «ФЛОРА» запроваджено внутрішні розпорядки, з якими повинні бути ознайомлені всі працівники.

Однією з особливостей методу управління ТОВ «ФЛОРА» є його управлінський вплив на досягнення поставлених цілей управління. За допомогою прямих регламентів управління виконуються вимоги внутрішніх нормативних документів, а також підтримуються параметри конфігурації системи управління.

Розпорядчі дії керівництва ТОВ «ФЛОРА» виражаються у формі наказів, розпоряджень, розпоряджень, розпоряджень, правил роботи тощо. Керівництво та координація роботи вважається методом управління, який базується на навчанні підлеглих правилам виконання робочих процесів. Відповідно до трудового договору на кожного працівника ТОВ «ФЛОРА» покладаються значні обов'язки.

Істотна відповідальність у повному розмірі заподіяної роботодавцю шкоди

встановлюється трудовим договором, який укладається з начальником відділу кадрів, начальником відділу постачання і збуту, головним бухгалтером, казначеєм і бухгалтером і деякими працівниками письмово [33].

аким чином, аналіз методів управління персоналом, що використовуються в ТОВ «ФЛОРА», позитивно впливає на людські ресурси досліджуваної компанії. Він може забезпечити планування, аналіз, фінансову незалежність і викликати більший інтерес співробітників до результатів своєї роботи. Всі ці форми використовуються ТОВ «ФЛОРА» і представляють метод управління персоналом як економічний метод.

Важливу роль у впливі на кадрові справи ТОВ «ФЛОРА» відіграє оплата праці. Він встановлює зв'язок між результатом роботи та її процесом, відображає обсяг і складність праці для працівників різної кваліфікації. Вона є основним мотивом трудової діяльності та грошовим вимірником вартості праці [19]. Система оплати праці ТОВ «ФЛОРА» регулюється КЗпП України, Законом України «Про оплату праці», іншими нормативно-правовими актами, генеральними та галузевими угодами. В ТОВ «ФЛОРА» діє погодинно-преміальна система оплати праці для всіх категорій працівників. При погодинній оплаті праці працівники оплачуються не тільки за кількість відпрацьованого часу, але й за досягнення певних кількісних і якісних показників.

Платіжна відомість ТОВ «ФЛОРА» складається з двох частин.

1. Основна заробітна плата.
2. Додаткова заробітна плата.

Основний оклад виплачується для виконання норм праці. Вона виражається тарифними ставками працівників і посадовими окладами керівників, спеціалістів і спеціалістів. Посадові оклади і тарифні ставки визначаються встановленим законодавством України розміром мінімальної заробітної плати, статусом та кваліфікаційним рівнем працівника і зазначаються в штатному розписі.

Додаткова заробітна плата на ТОВ «ФЛОРА» включає:

- Доплата за виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника.

- Доплата за нічну зміну.
- Надбавка за нічну зміну.
- Стипендія за знання та використання іноземних мов на роботі.
- Виплати, пов'язані із заробітною платою.
- Компенсація за невідпрацьований час відповідно до чинного законодавства.
- Премія працівникам, які сумлінно дотримуються трудових розпорядків підприємства, трудових інструкцій та посадових розпорядків.
- Премія, яка вручається керівникам, професіоналам і професіоналам, які досягли професійних успіхів.

Компенсація за відсутність на роботі виплачується у разі відсутності працівника на роботі у зв'язку з відпусткою, тимчасовою непрацездатністю, відрядженням тощо [17].

Бонусні індикатори :

- Виконання завдань планом роботи підрозділу.
- Якісне та своєчасне виконання функціональних завдань.
- Відсутність порушень трудової дисципліни та правил внутрішнього трудового розпорядку.
- Відсутність дисциплінарних стягнень.

евиконання хоча б одного показника є підставою для невиконання премії. Керівників, спеціалістів та спеціалістів ТОВ «ФЛОРА» нагороджено преміями за успіхи у професійній діяльності. Виплати здійснюються щокварталу.

Метрики бонусів визначаються для кожного співробітника в окремій розмові з керівником відділу (у випадку з керівниками – генеральним директором) на початку кожного кварталу і визначаються відповідно до функції відділу, цілей компанії та цілей відділу. Проблеми в діяльності підрозділу та компанії. Однак їх кількість завжди однакова: 4 показники. Кожен буде оцінено максимум у 5 балів. Максимальне значення за всіма показниками 20 балів. Залежно від рівня досягнення індивідуальних показників співробітники можуть

отримувати щоквартальну премію до 25%. Системи бонусів за професійні успіхи потребують вдосконалення.

Це пов'язано з тим, що, на нашу думку, недоліки полягають у тому, що сума бонусу встановлена надто низькою та відсутні умови бонусу.

Період 2019-2022 Здійснено підвищення заробітної плати всім категоріям працівників. Заробітна плата працівників у 2022 році була на 27,11% вищою, ніж у 2020 році. Оплата праці керівників, спеціалістів і службовців, отримана в 2022 році, була на 28,17% вищою, ніж у 2021 році, і темп її зростання був швидшим.

Порівнюючи рівень оплати праці працівників ТОВ «ФЛОРА» з розміром галузі в цілому та прожитковим рівнем, стало зрозуміло, що є значний надлишок, і розглядалися ідеї комплексної політики в галузі. Матеріальна підтримка співробітників формує прагнення до постійного вдосконалення знань, умінь і навичок і розкриття творчого потенціалу, що забезпечує високі результати роботи всієї компанії.

Проте система матеріальної мотивації ТОВ «ФЛОРА» лише частково забезпечує поставлені перед підприємством цілі (вища якість, збільшення обсягів продажів, зростання прибутку, вихід на нові зовнішні ринки). Система матеріального стимулювання ТОВ «ФЛОРА» обмежена, перелік виплат невеликий та неконкурентоспроможний на ринку праці. Для компаній, що знаходяться на стадії зростання (на цій стадії перебуває ТОВ «ФЛОРА»), питома вага премій за результатами діяльності повинна складати приблизно 30% від фонду оплати праці.

2.3. Соціально-психологічні методи управління персоналом в ТОВ «ФЛОРА»

Окрім адміністративно-економічних методів управління персоналом, ТОВ «ФЛОРА» використовує також соціально-психологічні методи. Ці методи передбачають конкретні способи впливу на особисті стосунки та зв'язки, що виникають у робочих групах. ТОВ «ФЛОРА» використовує такі соціально-

психологічні методики управління персоналом:

- Ставте чіткі та досяжні цілі для своїх співробітників.
- Інформування працівників про діяльність ТОВ «ФЛОРА».
- Пряма увага керівника до думки співробітників.
- Публічне визнання успіхів співробітника в роботі.
- Планування корпоративних заходів.
- Санітарно-гігієнічні умови праці.
- Режим праці.
- Можливості професійного розвитку.
- Можливості професійного розвитку.
- Зміст роботи [27].

Цілепокладання в ТОВ «ФЛОРА» базується на наступних принципах: Встановити показники та терміни досягнення цілей. Залучення співробітників до постановки цілей. Наявність зворотного зв'язку. Корпоративні цілі встановлюються вищим керівництвом і повідомляються керівникам відділів.

Крім того, інформація про цілі компанії доводиться до всіх співробітників шляхом публікації у внутрішній газеті «ФЛОРА». Керівники відділів та найбільш здібні працівники відділу спільно визначають цілі діяльності кожного відділу. На регулярних нарадах керівники відділів інформують співробітників відділу про цілі компанії та відділу, конкретні показники та терміни досягнення.

Керівникам, фахівцям, фахівцям особисті робочі цілі встановлюються на щоквартальних індивідуальних зустрічах з безпосереднім керівником. При цьому визначаються чотири специфічні показники досягнення мети. Три з них є функціональними, а одна пов'язана з професійним рівнем співробітників і якістю бізнесу. Особисті робочі цілі працівників встановлює їхній безпосередній керівник.

Після постановки цілей менеджери перевіряють розуміння співробітниками. Крім того, менеджери пояснюють співробітникам важливість досягнення цілей і особисту вигоду від їх досягнення. Постановка чітких цілей

має значний вплив на мотивацію співробітників, оскільки вона зосереджує увагу та зусилля на конкретних сферах роботи. Цілі є мірою продуктивності співробітників. Співробітники знають, чого від них очікують і як вони за це отримають винагороду.

Інформування працівників про діяльність підприємства передбачає розуміння ситуації підприємства, можливих варіантів розвитку подій, запланованих заходів, ролі працівників у здійсненні цих заходів. Це забезпечує співробітникам інформацію, необхідну для виконання своїх робочих завдань, підвищує зацікавленість співробітників у вирішенні завдань, створює відчуття приналежності до компанії, а також сприяє покращенню соціального та психологічного середовища [10]. Наприкінці кожного року проводяться загальні збори бізнес-колективу, на яких керівництво звітує перед працівниками про результати діяльності компанії за поточний рік, стан досягнення поставлених цілей та завдання на наступний рік. Крім того, регулярно проводяться наради між працівниками кожного відділу та їх безпосередніми керівниками (щотижня для відділу управління та раз на місяць для відділу виробництва).

Іншим соціально-психологічним підходом до управління людськими ресурсами є створення можливостей професійного розвитку.

У ТОВ «ФЛОРА» мало можливостей для просування та відсутня система планування кар'єри співробітників. Співробітник може зайняти вищу посаду, лише якщо є вакансія і компанія найме внутрішніх талантів. Тому цей метод не дозволяє працівникам підвищити свою трудову діяльність, ефективність і якість роботи.

Система розвитку персоналу товариства з обмеженою відповідальністю «ФЛОРА» розвинена недостатньо. На підприємстві планується навчання керівників та спеціалістів, яке проводиться у формі тренінгу на базі навчально-консультаційної компанії «Технології росту». Проте навчання не проводиться систематично, лише у сфері продажів та логістики, і лише невелика кількість працівників є цільовою.

Фахівцям і службовцям бракує можливостей професійного розвитку. Тому цей метод не впливає на мотивацію співробітників. У результаті проведеного аналізу встановлено, що система управління персоналом ТОВ «ФЛОРА» є недосконалою. До переваг аналізованої системи управління можна віднести освіченість персоналу, його достатній освітній та професійний рівень, а також ефективне використання управлінських прийомів управління персоналом. Проте аналіз економічних та соціально-психологічних методів управління розвитком людських ресурсів виявив проблеми, ігнорування яких може негативно вплинути на ефективність діяльності ТОВ «ФЛОРА».

РОЗДІЛ 3

ОБГРУНТУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЙ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ФЛОРА»

3.1. Сучасні методи оптимізації структури кадрової служби ТОВ «ФЛОРА»

У сфері послуг велике значення надається якості обслуговування клієнтів, з одного боку, і мотивації персоналу, з іншого. Ці аспекти набувають особливого значення у зв'язку зі стратегією вступу України до Європейського Союзу та СОТ.

ому для компаній сфери послуг велике значення має вирішення проблем, пов'язаних з мотивацією співробітників і підвищенням якості обслуговування. Реструктуризація кадрів проводиться в кілька етапів, тому зміни на кожному етапі можна проводити паралельно. Йдеться про перевірку діяльності кадрової служби (побудова служби управління персоналом) ТОВ «ФЛОРА».

Аналіз кадрової політики. Діагностика кадрового потенціалу підприємства.

Створення та реформування системи розвитку людських ресурсів та навчання.

Визначення ефективності реорганізації персоналу. Крім того, важливо пам'ятати, що зміна або запровадження інновації в будь-якому аспекті призведе до змін в інших аспектах. Поточна організаційна реструктуризація характеризується необхідністю суттєвого підвищення економічної ефективності ТОВ «ФЛОРА» та створення механізму адаптації до ринку.

Через негативний вплив різноманітних факторів процес реструктуризації вітчизняних підприємств значно ускладнився та затягнувся. Усунення недоліків у політичній практиці ТОВ «ФЛОРА», виявлених у ході соціально-економічного дослідження, має здійснюватися на основі комплексного підходу. Недотримання цієї вимоги робить кадрові заходи неефективними та активізує різні мікрополітичні тенденції в соціальній системі організації. У кадрових операціях важливо мінімізувати людські ризики.

Людський ризик — це ризик плинності кадрів і зниження ефективності бізнесу через зниження мотивації працівників. Людські ризики, пов'язані з різницею в кількості кур'єрів, рівнем витрат на підтримку економічно необхідного рівня адміністративного персоналу, відмінностями в рівнях кваліфікації та відмінностями в рівнях заробітної плати компанії порівняно з конкурентами. Як бачимо, рівень кадрового ризику знизився. Це свідчить про те, що поточний стан справ відповідає стандартним вимогам.

Прогнозні оцінки свідчать про те, що підвищення мотивації працівників знизить рівень кадрового ризику діяльності ТОВ «ФЛОРА». Для подальшої мінімізації ризиків пропонується управлінська участь у капіталі ТОВ «ФЛОРА», диференціація заробітної плати, формування корпоративної культури, можливість відвідувати семінари, навчання, отримати комплексний соціальний пакет, ефективне формування робочих місць. Стиль управління персоналом, своєчасне уникнення конфліктних ситуацій.

Отже, із проведеного дослідження запропонована модель зв'язку між показниками якості обслуговування та показниками мотивації працівників дозволяє охопити всі можливі зв'язки між показниками якості обслуговування та показниками мотивації працівників ідентифікувати. Це дає вам можливість впливати на ті самі показники мотивації співробітників, які максимізують якість обслуговування клієнтів. Запропонована модель застосовна.

Розроблена модель зв'язку між якістю обслуговування та задоволеністю потреб споживачів підтверджує головну роль задоволеності споживача та показує, як якість обслуговування впливає на споживачів [17]. Реорганізація кадрів передбачає перегляд діяльності кадрової служби ТОВ "ФЛОРА" (створення служб управління персоналом).

Аналіз кадрової політики. Діагностика кадрового потенціалу підприємства. Створення та реформування системи розвитку людських ресурсів та навчання.

Визначення ефективності реорганізації персоналу. Для подальшого мінімізації ризику пропонується наступне: Участь менеджменту в капіталі ТОВ

«ФЛОРА», диференціація в оплаті праці, формування корпоративної культури, можливість брати участь у семінарах, навчаннях, отримання комплексного соціального пакету, формування ефективних стилів роботи, придатність керівного персоналу до управління, своєчасне уникнення конфліктних ситуацій.

У ринковому середовищі забезпечення сталого економічного та соціального розвитку промислових підприємств є основним завданням, але воно можливе лише за умов якісних змін усталеного мислення менеджменту та визначається рівнем вирішення проблем управління персоналом. Роль працівників у цій діяльності стає все більш важливою.

Управління персоналом потребує додаткової уваги та залишається важливим для всіх суб'єктів господарювання, оскільки є фактором, що забезпечує економічну стабільність та підвищує конкурентоспроможність промислових підприємств.

У сучасних умовах високої невизначеності та динамічності ринкового середовища без запровадження стратегічного напрямку в управлінні людськими ресурсами, що забезпечує ефективне досягнення промисловими підприємствами майбутніх цілей на основі підтримки конкурентоспроможності, неможливий економічний і соціальний розвиток. Ми забезпечуємо відповідні реакції та переваги на зміни у зовнішньому середовищі, такі як формування відповідної організаційної структури управління, інвестиції в розвиток людських ресурсів, посилення конкурентоспроможності, маркетинг людських ресурсів, побудова ефективної системи мотивації та стимулювання.

Виходячи з сучасних концепцій управління, люди виступають як найважливіший ресурс у процесі виробництва і водночас як люди зі своїми потребами, мотиваціями, інтересами та цінностями. Ставлення до людських ресурсів як до ресурсу означає розуміння стратегічних аспектів управління людськими ресурсами та індивідуальний підхід до кожного працівника в рамках, що поєднують інтереси компанії та працівника [22].

Стратегічне управління людськими ресурсами має базуватися на

принципах системного підходу. Це дозволяє розглядати систему як таку, що складається з ряду взаємозалежних і взаємодіючих підсистем (постановка завдань, планування, контроль, оцінка) і засобів зв'язку між конкретними системами. Рішення, як правило, приймаються всередині підсистем з урахуванням впливу на систему в цілому, а аналіз і рішення щодо людських ресурсів приймаються з урахуванням зовнішнього та внутрішнього середовища та загального напрямку розвитку компанії [4]. Міжнародний досвід компанії в управлінні персоналом також покликаний стати важливим напрямком підвищення ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «ФЛОРА».

3.2. Впровадження моделей розвитку системи управління персоналом у практичну діяльність ТОВ «ФЛОРА»

У новітніх практиках управління людськими ресурсами чітко простежується взаємозв'язок різних моделей, наприклад, американської, японської та західноєвропейської. Це свідчить про процес інтернаціоналізації сучасного менеджменту.

Важливим етапом цього процесу є засвоєння ідей системного підходу, розробка різноманітних моделей організації як системи, в яких розробляються не тільки робочі моделі, а й моделі, що розвиваються, на основі яких створюються нові підходи.

У сучасній теорії та практиці управління людськими ресурсами в компаніях промислово розвинених країн домінують два діаметрально протилежні підходи: США та Японії [9]. American - надає перше визначення моделі професійної кваліфікації "посада" та "залучення" для найбільш підходящих працівників за схемою "посада-працівник". Характеристики системи менеджменту компаній США наступні: Основним джерелом ефективності виробництва вважається співробітники. Йому надається певна автономія. Відбір здійснюється за такими критеріями, як освіта, досвід роботи, психологічна сумісність, уміння працювати в команді. Зосередьтеся на вузьких сферах знань

для менеджерів, інженерів і вчених. Американські менеджери традиційно наголошують на особистих цінностях і результатах.

Вся управлінська діяльність в американських компаніях базується на механізмах персональної відповідальності, оцінки індивідуальних результатів і розробки кількісних цільових виразів короткострокового характеру. Ділові рішення, як правило, приймає конкретна особа і відповідає за їх реалізацію.

Типовими умовами праці є:

- Зменшення робочого навантаження та адміністративної структури в центральних службах.

- Більш вичерпний перелік професій і посадових інструкцій.

- Перехід на гнучкі форми оплати праці.

- Об'єднання інженерів, науковців і виробничників у єдиний колектив – цільова група проекту.

радиційно розвинені країни, Канада та Сполучені Штати мають відкриту політику входу та виходу як для малих, так і для великих компаній, що спрощує процес найму та дозволяє компаніям звільняти або звільняти працівників за потреби.

У японській моделі спочатку досліджуються сильні та слабкі сторони особистості працівника та підбирається робота, яка підходить цій людині (система «посади працівника»). Японська модель характеризується своєю спрямованістю на:

- Довгострокова перспектива роботи в компанії.

- Якість підготовки та особистий потенціал працівників.

- Заробітна плата визначається шляхом комплексного врахування віку, досвіду роботи, освіти, працездатності тощо.

- Участь працівників у профспілках, створених в організації, а не в галузі.

Основними принципами управління людськими ресурсами є:

- Пов'язка компанії та інтересів і сфер життя співробітників.

- Залежність працівника від компанії висока, і компанія надає працівнику

значні гарантії в обмін на лояльність до компанії та бажання захищати інтереси компанії.

- Віддавайте перевагу колективним форматам і заохочуйте внутрішню робочу співпрацю в малих групах.

Створити атмосферу рівності для всіх співробітників, незалежно від їхньої посади.

– Зберігає баланс між впливом та інтересами трьох основних сил, що забезпечують діяльність компанії: керівників, інвесторів та співробітників.

Тому для побудови ефективної системи управління в ТОВ «ФЛОРА» ми будемо будувати власну корпоративну філософію управління персоналом, засновану на досвіді великих світових компаній, а також потрібен вітчизняний досвід роботи з українськими працівниками.

Узагальнюючи досвід зарубіжних компаній, можна сформулювати основні цілі системи управління персоналом в ТОВ «ФЛОРА». Це кадрове забезпечення, ефективне використання людських ресурсів, професійний і соціальний розвиток [17].

Отже, осмислюючи теоретичні аспекти та враховуючи сучасні практики внутрішнього управління персоналом на прикладах основних країн світу, можна сформулювати основні напрями реструктуризації кадрової служби в Україні. Зокрема:

- Ми забезпечуємо комплексне вирішення проблем якісної освіти та ефективного використання кадрового потенціалу.

- Комплексне впровадження методів активного пошуку та цільового навчання Ваших співробітників, необхідних Вашій компанії.

- Посилення діяльності кадрових служб для стабілізації робочих колективів.

– Забезпечення соціального забезпечення працівників у сфері зайнятості.

– Перехід від адміністративних та лідерських методів управління людськими ресурсами до демократичних форм оцінки, відбору та розміщення

людських ресурсів.

- Посилення та розширення можливостей служб людських ресурсів кваліфікованими фахівцями.

У зв'язку з цим актуальним є створення систем підготовки фахівців кадрової служби та оновлення науково-методичного забезпечення роботи кадрів та їх матеріально-технічної та інформаційної бази.

При аналізі роботи працівників ТОВ «ФЛОРА» виявлено певні негативні тенденції, які необхідно усунути наступними засобами: зокрема на рівні зв'язку між показниками якості обслуговування та показниками мотивації працівників.

Це дозволяє виявити всі можливі зв'язки. Між показниками якості обслуговування та показниками мотивації працівників. Це дає нам можливість впливати на ті самі показники мотивації співробітників, які максимізують якість обслуговування клієнтів.

Запропонований підхід застосовний для ТОВ «ФЛОРА» га підставі зв'язку між якістю обслуговування та задоволенням потреб споживачів, який підтверджує основну роль задоволеності клієнтів і показує, як якість обслуговування впливає на споживачів.

Реструктуризація персоналу включає переосмислення діяльності служби управління персоналом ТОВ «ФЛОРА» (створення служби управління персоналом):

- Аналіз кадрової політики.
- Діагностика кадрового потенціалу підприємства.
- Створення та реформування системи розвитку людських ресурсів та навчання.
- Визначення ефективності реорганізації персоналу.

Для подальшої мінімізації ризиків, управлінської участі в капіталі ТОВ «ФЛОРА», диференціації заробітної плати, формування корпоративної культури, можливості участі в семінарах, навчання, отримання комплексного соціального пакету, ефективності Пропонується сформувати нове робоче місце.

Стиль управління персоналом, своєчасне уникнення конфліктних ситуацій.

Спільними позитивними характеристиками систем управління людськими ресурсами в різних країнах світу є:

- Горизонтальне управління та обслуговування всіх ресурсів, акцент на побудові команди

- Децентралізовані функції управління персоналом реалізовано на лінійному рівні управління.

- Лінійне управління людськими ресурсами.

- Планування людських ресурсів повністю інтегроване в бізнес-планування. Мета полягає в тому, щоб пов'язати наявний талант, кваліфікацію та потенціал зі стратегією та цілями компанії.

- Збалансування інтегрованої організаційної культури з поточними потребами інтегрованої організації та зовнішнім середовищем.

Узагальнюючи досвід зарубіжних компаній, можна сформулювати основні цілі системи управління людськими ресурсами: забезпечення кадрами, ефективне використання людських ресурсів, професійний і соціальний розвиток.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

У роботі розглянуто теоретичні та практичні аспекти розробки методів оперативного управління персоналом.

Встановлено, що управління людськими ресурсами – це процес планування, відбору, навчання, оцінки, навчання та мотивації людських ресурсів з метою ефективного використання людських ресурсів і досягнення цілей компанії та співробітників.

Оперативна система людських ресурсів – це комплекс заходів, взаємний вплив яких створює нові інтегровані якості.

Для вдосконалення системи роботи з персоналом рекомендується використовувати та поєднувати наступні методи та форми роботи з персоналом:

- Планування людських ресурсів.
- Оцінка операцій з людськими ресурсами.
- Організація підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів.
- Управління соціальними процесами в команді.

Практика показує, що потрібно планувати свою робочу силу. Цим повинні займатися директори компаній і старші кадровики, а при підборі кандидатів на вакантні посади необхідно чітко визначити кваліфікацію співробітників для конкретних видів діяльності. Ці критерії повинні всебічно характеризувати претендента (освіта, досвід роботи, особисті характеристики).

Ми пропонуємо керівникам компанії створити резерв потенційних кандидатів на кожну посаду, щоб у разі появи вакансії можна було швидко знайти кандидатів та ефективно знайти потрібних співробітників.

При роботі з персоналом має сенс пропонувати матеріальне заохочення:

- Купони на знижку на оздоровлення.
- Підвищення.
- Гнучкі бонуси.

Зараз багато залежить від того, наскільки стійкі моральні принципи в

колективі і наскільки співробітники психологічно гармонійні один з одним. Для вирішення конфліктів між керівництвом і працівниками бажано створити комісію по трудових спорах. Склад членів комітету буде обговорено та затверджено на засіданні ТОВ.

Оцінка результатів діяльності персоналу включає три основні розділи:

- Базові завдання.
- Підвищення кваліфікації,
- Трудова дисципліна ОВ «ФЛОРА».

Для того, щоб оцінити результати діяльності, необхідно підвищити якість праці та культуру співробітників всередині компанії. Для цього необхідно проводити семінари та лекції серед працівників, проводити заходи, які покращують якість кадрів, зміцнюють трудову дисципліну. Така метода надає можливість оцінити кожен категорію співробітників всередині компанії балами. Чим вищий ваш бал, тим вищий бонус до зарплати. Кожну категорію має сенс оцінювати за певними критеріями. Коли працівники підтримують високі стандарти, фінансове становище та активи компанії покращуються.

Процес управління персоналом ТОВ «ФЛОРА» спрямований на формування співробітників, які можуть творчо підходити до своєї роботи, зосереджені на інноваціях і прагнуть побудувати відносини співпраці між співробітниками для досягнення оптимальних кінцевих результатів. Йдеться про створення згуртованої творчої команди. Крім того, з метою оптимізації управління персоналом в «ФЛОРА» ми пропонуємо запровадити нову форму організації робочого часу, автоматизовану систему управління кадрами, систему стимулювання праці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушків В.Н., Кузьмін О.Є. Основи менеджменту. Л.: Світ, 2015. – 294 с.
2. Базаров Т. Ю. Управление персоналом развивающейся организации. ТИ: УПКГС, 2014. – 173 с.
3. Бойко В, В. Соціально-психологічний клімат колективу і особистості. – Н. : Просвіта, 2013.132 с.
4. Бондаренко С.М., Касич А.О. Використання концепції загального управління якістю (TQM) в органах місцевого самоврядування. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2017. № 2. Режим доступу: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1029>
5. Касич А. О., Медвідь Г. С. Управління кадровою безпекою на українських підприємствах через призму макроекономічних процесів. Ефективна економіка. 2019 № 1.
URL:
http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2018/12.pdf
6. Касич А.О., Бурба О.А Інноваційні підходи в практиці управління персоналом конкурентоспроможного підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Випуск 16, частина 1. С. 147-151
7. Кісельов А. Г. Основи бізнесу. Підручник К., 2016. 163 с.
8. Кузьмін О. Е. Сучасний менеджмент: навчальний посібник. – Львів: Центр Європи, 2015. 51 с.
9. Лавриненко Е.Т., Невмержицька С. М. Управління конкурентними перевагами підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. № 6 (17) Режим доступу:
<http://www.easterneurope-ebm.in.ua/index.php/17-2018-ukr>.
10. Ладанов І. Д. Практичний менеджмент. К. : В. М, 2014. 321 с.

11. Легкий А. А. Сутність адаптації та її зміст в сучасних умовах / А. А. Легкий, С. М. Невмержицька // Домінанти соціально-економічного розвитку України в умовах інноваційного типу прогресу: матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених (26 березня 2020 року, м. Київ). Київ : КНУТД, 2020. С. 211-214
12. Маречик В. Я., Невмержицька С. М. Розвиток управлінського потенціалу як запорука успішного функціонування підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2013. № 3, Т. 2 (200). С. 237-242.
13. Невмержицька С. М., Володько А. В. Управління адаптацією персоналу сучасної організації. *Актуальні проблеми менеджменту, фінансів та публічного управління в сучасних глобалізаційних процесах* : збірник матеріалів VIII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (18 березня 2021 р.). Ірпінь: Університет ДФС України, 2021. С. 353-355.
14. Невмержицька С.М., Бугас Н. В., Шміголь Т. І. Коучінг як метод професійного розвитку та реалізації кадрового потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. DOI: [10.32702/2307-2105-2020.12.83](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.12.83)
15. Невмержицька С. М. Переваги та проблеми дистанційної форми зайнятості персоналу / С. М. Невмержицька // Актуальні проблеми економіки, обліку, фінансів і права: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (7 травня 2020 року, м. Полтава): у 10 ч. Полтава: ЦФЕНД, 2020. Ч. 10. С. 32-35.
16. Невмержицька С. М., Петрусенко О. О. Проблеми оцінки ефективності системи управління персоналом. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. № 3 (154). С. 185-188
17. Немцов В.Д., Довгань Л.Є., Сініок Г.Ф. Менеджмент організацій. // Навч. посібник. – К.: 2016. – 388 с.
18. Приватне підприємництво в Україні. – К. – 2022. – 264 с.
19. Примостка Л.О. Фінансовий менеджмент банку: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2022. 280 с.

20. Сизоненко В. Підприємництво. // Підручник. К.: Вікар. 2021. 436 с.
21. Стонер Джеймс А.Ф., Долан Едвін Г. Вступ у бізнес. // Пер. з англ. К.: ЄУФІСМБ. 2014. 751 с.
22. Тарнавська Н.П., Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія та практика. / Підручник для вузів. Тернопіль: Картбланш, 2011. 456 с.
23. Хміль Ф.І. Менеджмент // Підручник. К.: Вища школа. 2012. 339 с.
24. Хміль Ф.І. Становлення сучасного менеджменту в Україні. Львів, 2013.
25. Цалко Т. Р., Невмержицька С. М. Система ключових показників ефективності як запорука ефективного управління бізнес-процесами в компанії. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 6 (74). С. 160-167.
26. Цалко Т. Р., Харченко Т. О., Хондока А. М. Особливості формування конкурентних переваг на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2019. № 9. URL <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7261>.
27. Черваньов Д.М., Нейкова Л.І. Менеджмент інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств України. К.: Знання. 2011. 514 с.
28. Уткін Н, Ю. Професія менеджер. К.: Видавництво, 2014. 84 с.
29. Хміль Ф. І. Менеджмент. К.: Вища школа, 2015. 318 с.
30. Чухно А. А., Ещенко П. С. Основи економічної теорії. К.: Вища школа, 2011. 292 с.
31. Щьокін Г. В. Управління персоналом: довідник. ВЗУЧП, 2011. 140 с.
32. Khaustova Y., Breus S., Nevmerzhytska S., Tsalko T., Kharchenko T. Features of social entrepreneurship as a factor in the development of social innovation. *Journal of Entrepreneurship Education*. 2019. Volume 22, Issue: 1S. URL: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57006782200>
33. Kasych A., Vochozka M. Methodological support of the enterprise sustainable development management. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. №1. С.371-381.
34. Kasych A., Vochozka M., Yakovenko Y. (2019). Diagnostic of the

Stability States of Enterprises and the Limits of their Tolerance. *Quality Access to Success*, Vol. 20, No. 172/ October 2019, pp. 3-12.