**ВІДОКРЕМЛЕНИЙ СТРУКТУРНИЙ ПІДРОЗДІЛ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ «ВІДКРИТИЙ МІЖНАРОДНИЙ УНІВЕРСИТЕТ РОЗВИТКУ ЛЮДИНИ «УКРАЇНА»**

**«ЖИТОМИРСЬКИЙ ЕКОНОМІКО-ГУМАНІТАРНИЙ ІНСТИТУТ»**

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ТУРИЗМУ**

**КУРСОВА РОБОТА**

**з дисципліни «Менеджмент та адміністрування» на тему:**

**УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

**Виконав:** студент ІV курсу спеціальності

073 «Менеджмент»

Опанасюк Олексій Петрович

**Керівник:** кандидат економічних наук, доц.

Шафранова Катерина

Володимирівна

**Житомир – 2023**

ЗМІСТ

ВСТУП…………………………………………………………………..................4

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІНННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ………………………….…..7

 1.1.Сутність, основні цілі і завдання планування персоналу……..……...7

 1.2.Планування потреби в персоналі……………………………………..17

 1.3.Світовий досвід планування персоналі……………………………...
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ…………………………………………….…………………....31

 2.1.Аналіз господарської діяльності магазину «Інтер’єр».....................31

 2.2.Характеристика внутрішнього та зовнішнього середовища підприємств............................................................................................................40
 2.3. Сильні та слабкі сторони персоналу на підприємстві .......................43

 2.4. Система управління персоналом магазину «Інтер’єр» та пропозиції щодо його покращення.........................................................................................46

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

ВИСНОВКИ………………………………………………………………...........63

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.............................................................65
ДОДАТКИ

ВСТУП

*Актуальність теми дослідження*. В часи мінливості ринковою середовища та значних трансформацій в економіці країни підприємствам необхідно вміти доволі швидко змінювати свої пріоритети та вміти правильно планувати свої ресурси. Одним із найважливіших ресурсів являються кадри. Сучасне комплектування підприємства кадрами і реалізація довгострокової, орієнтованої на майбутнє, кадрової політики є неможливими без чіткого кадрового планування.

Можна з впевненістю стверджувати, що головним ресурсом майже будь-якої компанії є персонал, а її ефективне функціонування визначається насамперед ступенем професійного розвитку її персоналу. Персонал, як носій товарно-грошових відносин, що складаються в процесі формування, розподілу та використання персоналу, є головною продуктивною силою в ході вирішення питань конкурентоздатності, економічного зростання та забезпечення ефективної роботи. Як говорив Стів Балмер, виконавчий директор Microsoft: «Найголовніше, що ми робимо, це приймаємо на роботу видатних людей».

Тобто на сьогоднішній день, коли на ринках будь-якої країни постійно зростає конкуренція та впроваджуються нові технології, головним фактором, що може значно підвищити ефективність будь якого підприємства є ефективне та обґрунтоване планування персоналу. Без чіткого планування персоналу стає неможливим формування стабільних колективів, зниження плинності кадрів і зміцнення трудової дисципліни, забезпечення підприємства необхідною кількістю керівних кадрів, с0пеціалістів, робітників і допоміжного персоналу, певних професій, спеціальностей і кваліфікації відповідно до визначених потреб. Тому що, планування персоналу дає змогу здійснити принцип “кожна людина на певному місці і кожне місце для певної людини". Адже, людина забезпечує максимальну віддачу, якщо викопує посильну роботу, що відповідач її нахилам, здібностям, рівню загальної і спеціальної підготовки.

Тому дана робім а по даній темі є актуальною, підлягає детальному вивченню та розробці рекомендацій, щодо вдосконалення напрямків її застосування.

*Мета дослідження* - на основі практичних та теоретичних засад планування персоналу на підприємстві розробити рекомендації щодо її вдосконалення.

*Завдання дослідження є:*

1. дослідити теоретичні основи планування персоналу у системі управління організацією, серед яких сутність, зміст, основні положення та методи планування персоналу на підприємстві;
2. проаналізувати світовий досвід управління персоналом;
3. провести аналіз діяльності підприємства ФОП Омельченко В.М., дослідити його організаційну структуру;
4. дослідити систему планування персоналу;
5. розробити рекомендації щодо удосконалення системи управління персоналом на підприємстві.

*Об'єктом дослідження* є система планування персоналу в ФОП Омельченко В.М.

*Предметом дослідження* є система управління організацією.

*Методи дослідження:* системного підходу, економічного аналізу, моделювання.

**РОЗДІЛ 1. Теоретичні основи планування ПЕРСОНАЛУ в системі управління підприємства**

**1.1. Сутність, основні цілі і завдання планування персоналу**

На сучасному етапі розвитку ринкових економічних відносин діяльність організації неможлива без стратегічного і тактичного управління її діяльністю та розвитком в майбутньому. Провідну роль в даній сфері відіграє управління персоналом на підприємстві. Це викликано тим, що жодна організація не може існувати без персоналу, а чітке економічно та науково обґрунтоване управління діяльністю та розвитком даного ресурсу підприємства може значно підвищити ефективність діяльності організації, а значить, і конкурентоздатність в цілому.

 Предметом дослідження у науці управління персоналом є аналіз відносин між керівництвом підприємства та працівниками, а також взаємодії між ними з метою оптимального та результативного використання їхнього потенціалу для досягнення організаційних цілей. Суб'єктами управління виступають як керівники (зазвичай в невеликих підприємствах), так і фахівці, які виконують функції управління щодо своїх підлеглих (у великих організаціях). Отже, управління персоналом – це спрямована на досягнення цілей організації систематична діяльність керівного персоналу, спрямована на розробку концепцій, стратегій кадрової політики та методів управління людськими ресурсами.

Першим, та найбільш трудомістким і відповідальним етапом управління персоналом, відповідно до фаз управління (рисунок 1.1), є планування персоналу.

Об’єкт управління

Орган управління

Планування

Облік

Контроль

Регулювання

Час

Рис.1.1. Стадії замкненого циклу інформаційних взаємозв'язків між органом управління та об'єктом управління

Для визначення сутності поняття планування персоналу необхідно, для початку, основні теоретичні поняття, що його складають.

Трудові ресурси - це частина працездатного населення, що за своїм віком, фізичними освітніми даними відповідає певній сфері діяльності . Для характеристики всієї сукупності працівників підприємства застосовуються терміни персонал, кадри, трудовий колектив.[13]

Персонал (кадри) підприємства - це сукупність постійних працівників, які отримали необхідну професійну підготовку та (або) мають досвід практичної діяльності і забезпечують господарську діяльність суб’єкта господарювання. Кадри - основний (штатний) склад кваліфікованих працівників підприємства, установи, організації.[13]

Штати - особистий склад працівників підприємства, установи, організації, що затверджується, як правило, вищим органом. В кожній установі (на підприємстві) с штатний розклад, в якому визначені структура апарату, найменування штатних посад, розміри окладів за кожною посадою.

До персоналу прийнято відносній всіх працівників, які виконують управлінські або виробничі операції (рисунок 1.2).

ПЕРСОНАЛ

виробничий персонал

(робітники)

управлінський персонал

(менеджери)

основний

допоміжний

керівники

фахівці

Рис. 1.2 Класифікація персоналу

Існує велика кількість визначень поняття планування персоналу або кадрове планування:

1. Кадрове планування - цілеспрямована діяльність, завданням якої є надання робочих місць у потрібний момент і потрібній кількості відповідно до здібностей працівників та вимог організації.
2. Кадрове планування - це частина загального процесу планування в компанії, завдання якого полягає в складанні переліку необхідних фахівців, які можуть знадобитися компанії в найближчому майбутньому для її стратегічного г розвитку .
3. Планування персоналу - це одне із завдання кадрової служби. Суть планування персоналу полягає в тому, щоб підприємство в потрібний час мало в розпорядженні необхідну робочу силу відповідно до потреб якості і кількості.
4. Планування персоналу організації - не цілеспрямована діяльність, що має завдання надання робочих місць у потрібний момент часу й у необхідній кількості відповідно до потреб і вимогами до персоналу, пропонованих організацією, а також у відповідності зі здатностями й схильностями претендентів на робочі місця.

Тобто, всі визначення розкривають, ту чи іншу сторону планування персоналу. Загалом можна подати визначення планування персоналу в такому вигляді - це система комплексних рішень і заходів з реалізації цілей організації і кожного працівника, яка дозволяє:

* забезпечити організацію персоналом відповідно до кількості і вимог робочих місць;
* підібрані кадри, що зможуть виконувати поставлені завданий як в поточному періоді, так і в майбутньому;
* забезпечити високий кваліфікаційний рівень працівників та його підвищення в майбутньому;
* забезпечити активну участь працівників в управлінні підприємством.

 З погляду працівника, кадрове планування забезпечує забезпечення робочого місця в потрібний момент часу, відповідно до його здібностей і кваліфікації. Це створює умови для розвитку та використання індивідуальних здібностей працівника в межах компанії, сприяючи відчуттю стабільності та можливості кар'єрного зростання.

 Основні цілі та завдання планування персоналу є:

Кадрові

цілі

Цілі організації

Кадрове планування

Кадрові стратегії

Кадрові завдання

Кадрові заходи

це – розробка основ майбутньої кадрової політики організації. Надання можливості службового й професійного просування працівників. Забезпечення розвитку кадрів для виконання нових кваліфікаційних робіт та адаптації їхніх знань до змінюваних умов виробництва

це – визначення конкретних цілей організації і кожного працівника, які випливають із кадрової стратегії. Досягнення максимального зближення цілей організації та індивідуальних цілей працюючих

це – забезпечення організації в потрібний час, у потрібній кількості та з відповідною кваліфікацією таким персоналом, який необхідний для досягнення цілей

це – розробка плану кадрових заходів для реалізації конкретних цілей організації і кожного працівника. Визначення витрат на виконання плану кадрових заходів

Рис. 1.3. Цілі й завдання кадрового планування[11]

Процес планування персоналу, як і планування взагалі, ґрунтується на таких принципах:

* науковості - планування проводиться на основі наукових даних, норм і нормативів;
* економічності - суть його полягає в оптимізації втрат на персонал;
* безперервності - вимагає, щоб усі плани розроблялися з урахуванням перспектив, оскільки персонал завжди перебуває в постійному русі;
* гнучкості - суть його полягає у коригуванні раніше прийнятих кадрових рішень або їх перегляду в будь-яким час відповідно до змін в організації;
* узгодження передбачає єдність і взаємозв'язок діяльності підсистем організації шляхом узгодження планів у формі координації та інтеграції. Координація здійснюється «по горизонталі» між підрозділами одною ріння, а інтеграція - «по вертикалі», тобто між витими і середніми рівнями;
* масовість - залучення до процесу планування співробітників, які виконуватимуть ці плани;
* повтори - планування повинно охоплювати всі питання стосовно відтворення, розвитку, використання персоналу та питання оплати та умов праці;
* точність - дотримуватись точних норм, нормативів, вимог законодавчих документів, а також кількісних і якісних характеристик персоналу. [27]

Планування персоналу виділяє три напрями:

1. Структурно визначене планування - планування в рамках заснованого на поділі праці виробничого процесу; визначаються основні положення застосування робочої сили.
2. Індивідуальне планування - береться до уваги не спільність чи група, а окремий співробітник.
3. Колективне планування - на перший план висувається не окремий член колективу, а всі співробітники або їхні окремі групи.

В рамках планів визначають поточну і довгострокову потребу в кадрах.

Поточна потреба - це потреба в кадрах на даний час, що пов’язана з рухом персоналу, звільненням за своїм бажанням, інвалідністю, відпустками по догляду за дитиною.

Довгострокова потреба - це потреба в персоналі на майбутні періоди. Це потреба визначається за даними прогнозу, який ґрунтується на аналізі вікової структури, коефіцієнтні плинності кадрів, розвитку підприємства, міни виробничої програми .

Планування персоналу включає два послідовні етапи: етап розробки кадрового плану та етап прийняття рішень.

На етапі розробки кадрового плану вивчаються альтернативні проект, їх вплив на досягнення кадрово-економічних цілей організації. Це найбільш трудомісткий етап і вимагає професіоналізму працівників кадрових служб.

Етап прийняття рішень – це є утворення обов'язкового орієнтиру для організації діяльності кадрових служб.

Планування потребу персоналі здійснюється у такій послідовності:

* оцінка наявною персоналу і робочих місць;
* планування потреб у персоналі;
* оцінка перспективних потреб;
* розробка проекту перспективних потреб у персоналі.

Процес планування має своє логічне завершення в плані. Залежно від тривалості планового періоду, цілей та умов планування розрізняють такі види планування (рисунок 1.4).[28, c 71-73]

Також виділяють тактичне, або середньострокове планування. В контексті даного виду планування загальні цілі конкретизуються за мінімальний період і відповідно до поставлених завдань залучаються необхідні ресурси (плани реконструкції, впровадження нових технологій, створення нових підприємств) .

Кадрове планування

**Стратегічний план**

**Оперативний план**

Кадрові стратегії (розробка кадрової політики, створення можливостей кадрового і професійного переміщення, забезпечення розвитку персоналу для виконання нової кваліфікаційної роботи, адаптація до змінних умов виробництва)

Кадрові цілі (визначення конкретних цілей організації і кожного працівника, виходячи з кадрової стратегії)

Кадрові завдання (забезпечення організації в потрібний час потрібним кількісним і якісним персоналом для забезпечення реалізації цілей)

Кадрові заходи (розробка кадрових заходів для реалізації конкретних цілей організації і працівників і визначення затрат на реалізацію плану кадрових заходів)

Планування залучення персоналу (заходи з найму та відбору за рахунок внутрішнього та зовнішнього ринків праці)

Планування трудової адаптації

Планування вивільнення або скорочення персоналу

Планування використання робочої сили

Планування ділової кар’єри, службово-професійного переміщення

Планування навчання персоналу

Планування витрат на персонал

Рис. 1.4. Кадрове планування [28, c 73]

У межах поточних планів з персоналу виділяють такі їх види:

 1. План щодо формування та використання персоналу включає в себе організацію руху працівників і вирішення практичних завдань, таких як:

* Орієнтація нових працівників на конкретні посади чи робочі місця.
* Поширення знань в області спеціальностей і професій, для яких вони мають здібності.
* Заповнення вакансій кваліфікованими кадрами, враховуючи їх здібності та особливості.
* Розробка системи професійного розвитку, яка враховує вік, стан здоров'я та інтелектуальні можливості кожної особистості.

 2.План навчання персоналу у відношенні до звільнення та переміщення включає наступні етапи:

* Визначення кількості працівників, які будуть звільнені, та їх рівень кваліфікації.
* Встановлення термінів, протягом яких буде проводитися звільнення.
* Відбір кандидатів для переміщення в межах відділів чи підприємства.
* Регулювання методів матеріального стимулювання для добровільного чи дострокового звільнення.
* Визначення відповідальних осіб за виконання запланованих заходів.

 Для забезпечення потреб нового виробництва в плані підготовки передбачається:

* визначення характеристик вимог до робітників;
* проведення розрахунку потреб у персоналі;
* визначення джерел задоволення тимчасової потреби в кадрах;
* розгляд напрямів і форм підвищення кваліфікації;
* визначення величини потрібних витрат.

 3.Планування кар'єри та професійного руху - це формування стратегії для горизонтального і вертикального переходу працівників, включаючи розташування на різних посадах або робочих місцях, від моменту їхнього прийняття на роботу до припинення трудового відносин. Працівник повинен бути освідомлений не лише про свої можливості на короткостроковий та довгостроковий період, але й про критерії, які він повинен виконати для досягнення кар'єрного росту.

4. Планування продуктивності праці та заробітної плати.

 5. План заходів з оптимізації структури зайнятості може включати наступні ініціативи:

* Поліпшення сучасних принципів і методів організації та управління.
* Внесення змін до організаційної структури управління.
* Впровадження нових технологій

. 6. Планування витрат на персонал.

* основна та додаткова заробітна плата;
* відрахування на соціальне страхування;
* витрати на відрядження;
* витрати на професійний розвиток тощо.

 Впровадження кадрового планування в найкоротший термін реалізується через використання оперативних планів управління персоналом.

 Оперативний план управління персоналом є комплексом взаємопов'язаних заходів, спрямованих на досягнення конкретних цілей організації та кожного працівника, включає в себе планування всіх аспектів роботи з персоналом і зазвичай оформлюється на річний період.

Для розробки оперативного плану роботи щодо персоналу збирається повна інформація про працівників організації за допомогою спеціальних анкет. Інформація про персонал повинна відповідати таким вимогам:

- простота (стільки даних і тільки тих і в тому обсязі, скільки потрібно в конкретному випадку);

- наочність (таблиці та графіки);

- однозначність (зрозумілі дані, які мають однозначне тлумачення);

 - зіставлення (у зіставних одиницях);

- актуальність (оперативні, своєчасні; свіжі);

- наступності (розрахунок за однією методикою є однаковими формами їх подачі).

Отже, підбиваючи підсумки, можна сказані, що планування персоналу на підприємстві дійсно займає провідну роль в управлінні діяльністю підприємства і потребує детального дослідження, задля забезпечення пропорційного та динамічного розвитку персоналу, визначення кваліфікаційної структури, розрахунку наявної потреби в персоналі та її можливе забезпечення і поява в майбутньому.

**1.2 Планування потреби в персоналі**

Планування персоналу як одна з найважливіших функцій управління штатом полягає в кількісному, якісному, часовому й просторовому визначенні потреби в персоналі, необхідному для досягнення цілей організації (рисунок 1.5.)

Планування потреби організації в кадрах

Формування кадрового складу

Створення зовнішнього резерву кадрів

Вибір із зовнішнього резерву потрібних працівників

Підбір з поміж попередньо відібраних кандидатів найбільш сприятливий для виконання посадових обов’язків

ПОТРЕБА ОРГАНІЗАЦІЇ В КАДРАХ

Планування кількісних та якісних характеристик складу персоналу

Визначення загальної та персональної чисельності за категоріями персоналу

Установлення остаточної кількості працівників організації на певний період

Рис. 1.5 Визначення потреби організації у персоналі[45, c.34]

Потреба в персоналі піддається впливу різних факторів, які можна розділити на внутрішні та зовнішні:

1. Зовнішні - фактори, то впливають на стан ринку праці:

* джерела робочої сили;
* темпи зростання і рівень інфляції та безробіття;
* структурні зміни (розвиток одною сектора за рахунок іншого);
* розвиток техніки і технологій;
* політичні зміни;
* конкуренція то стан розвитку збуту.

2. Внутрішні – зміни, які відбуваються на підприємстві і вливають на виробничі плани і плани збуту продукції:

* цілі організації, для реалізації яких потрібен персонал;
* структура підприємства;
* внутрішньо організаційна динаміка робочої сили тощо.

 Планування потреб у персоналі є першим етапом у процесі планування персоналу. Цей етап базується на інформації щодо існуючих та запланованих робочих місць, планах організаційно-технічних заходів, штатному розкладі та стратегіях заміщення вакансій. Під час цього етапу розробляються плани використання, розвитку та евентуального скорочення персоналу, а також плани витрат на управління персоналом. У цьому процесі враховуються виробнича програма, норми праці, продуктивність праці та структура робіт

Метою планування потреби у персоналі є визначення якісної і кількісної потреби у ньому, що обумовлює продуктивність підприємства на даний момент і в майбутньому.

Планування потреби у персоналі здійснюється у такій послідовності:

* загальний аналіз різних видів планів організації, які впливають на кадрове забезпечення;
* статистичний аналіз персоналу;
* визначення фактичного стану щодо чисельності та якості персоналу на період, що планується;
* розрахунок якісної та кількісної погреби у персоналі на той самий період, що планується;
* порівняння даних, отриманих на двох попередніх етапах планування;
* планування заходів щодо задоволення погреби у персоналі.

Планування заходів щодо підтримки кількісного та якісного складу наявного персоналу та його відповідності майбутнім потребам

Організаційно-штатні заходи (зміна організаційної структури управління, організації праці)

Заходи щодо задоволення потреби у персоналі (залучення, перерозподіл, вивільнення, розвиток персоналу)

Інші заходи (поглиблення спеціалізації та удосконалення управління, поліпшення соціального обслуговування, комп’ютеризація)

Планування організацій: план матеріально-технічного забезпечення; фінансовий план; інвестиційний план; організаційний план; план збуту

Інформація про персонал організації

Попередній кількісний і якісний розрахунок майбутньої потреби у персоналі

Прогнозування кількісної та якісної наявності персоналу на запланований період

Визначення потреби у персоналі шляхом порівняння майбутньої потреби у персоналі та його наявністю

Рис. 1.6 Схема планування потреби у персоналі

 Характерною рисою розрахунків якісних параметрів потреби у персоналі є їх завжди супроводжують та доповнюються одночасними розрахунками його чисельності. Розглянемо декілька основних методів визначення кількісної потреби у персоналі.

1. За допомогою методу, що базується на відомостях про тривалість технологічного процесу, можна визначити кількість працівників у категоріях, таких як відрядні та погодинні. Їх кількість розраховується на основі інформації про трудомісткість робіт за допомогою такої формули:

$$Ч\_{р}=\frac{T\_{п}}{T\_{к}}K\_{пер},(1.1)$$

де $Ч\_{р}$ – чисельність робітників;

$T\_{п}$ – трудомісткість трудової програми (нормативна) нормо-годин;

$T\_{к}$ – корисний фонд робочого часу одного працівника, годин;

$K\_{пер}$ – коефіцієнт перерахунку явочної чисельності у спискову.

Разом з тим розрахунок нормативної трудомісткості здійснюється в нормачасах за такою формулою:

$$Т\_{п}=\sum\_{i=1}^{n}\frac{K\_{i}T\_{i}+T\_{внв}}{K\_{вн}},(1.2)$$

де $n$ – кількість номенклатурних позицій виробів у виробничій програмі;

$K\_{i}$ – кількість виробів $i$-ої номенклатурної позиції;

$T\_{i}$ – час, що витрачається на процес (частину процесу) виготовлення даного виробу $i$-ої номенклатурної позиції;

$T\_{внв}$ – час, потрібний для зміни величини незавершеного виробництва у відповідності з виробничим циклом $i$-ої позиції;

$K\_{вн}$ – коефіцієнт виконання норм часу.

Останній з показників $K\_{вн}$ розраховується за формулою:

$$K\_{вн}=\frac{T\_{норм}}{T\_{факт}},\left(1.3\right)$$

де $T\_{норм}$ – час виготовлення одиниці виробу за нормами;

 $T\_{факт}$ – час фактичний виготовлення одиниці виробу.

Чисельність адміністративно-управлінського персоналу організації може бути розрахована за допомогою формули Розенкранца, яка має вигляд:

$$Ч\_{ay}=\frac{\sum\_{i=1}^{n}КД\_{i}T\_{i}}{T\_{i}}K\_{нрч}+\frac{T\_{р}K\_{нрч}}{T\_{c}K\_{фрч}},\left(1.4\right)$$

де

$Ч\_{ay}$ – чисельність адмінуправлінського персоналу (певної професії, спеціальності, підрозділу тощо);

 $n$ – кількість видів організаційно-управлінських робіт, що визначать завантаженість даної категорії спеціалістів;

 $KД$ – середня кількість дій (розрахунків, обробки замовлень, переговорів тощо) в $i$-ої організаційно-управлінського виду робіт за встановлений проміжок часу;

$T\_{i}$ – час потрібний для виконання одиниці КД в рамках $i$-ої організаційно-управлінського виду робіт;

$T\_{c}$ – робочий час спеціаліста по трудовому договору за період часу, прийнятого у розрахунках;

$K\_{нрч}$ – коефіцієнт необхідного розподілу часу;

$K\_{фрч}$ – коефіцієнт фактичного розподілу часу;

$T\_{р}$ - час на роботі, що неможливо врахувати в попередніх (планових) розрахунках.

Коефіцієнт необхідного розподілу часу $K\_{нрч}$ розраховується таким чином:

$K\_{нрч}=K\_{др}K\_{в}K\_{пер},\left(1.5\right)$

де $K\_{др}$ – коефіцієнт, що враховує затрати на додаткові роботи, попередньо не враховані в часу, потрібному для виконання певного процесу. Як правило знаходиться в межах $1,2\leq K\_{др}\leq 4$;

 $K\_{в}$ – коефіцієнт, що враховує затрати часу на відпочинок працівника, протягом робочої доби. Як правило встановлюється на рівні 1,12;

 $K\_{пер}$ – коефіцієнт перерахунку явочної чисельності в списку.

Коефіцієнт фактичного розподілу часу $\left(K\_{фрч}\right)$ визначається відношенням загального фонду робочого часу певного підрозділу до сумарного часу виконання організаційно-управлінських видів робіт, який розраховується як $\left(\sum\_{i=1}^{n}КД\_{i}T\_{i}\right)$

2. Метод за нормами обслуговування використовується для розрахунку чисельності працівників як фізичної, так і розумової праці. Розрахунок чисельності поставлений в залежності від кількості об’єктів, що обслуговуються (верстатів, механізмів, одиниць обладнання), або числа працівників, яких обслуговують.

Так, кількість робітників-почасовиків або службовців на основі норми обслуговування розраховується за формулою:

$$Ч\_{р}=\frac{OK}{H\_{об}}K\_{пер},(1.6)$$

де $O$ – число об’єктів, що обслуговуються;

 $K\_{з}$ – коефіцієнт завантаженості;

 $H\_{об}$ – норма обслуговування;

 $K\_{пер}$ – коефіцієнт перерахунку явочної чисельності в спискову.

3. Метод розрахунку за робочими місцями та нормами чисельності. Чисельність робітників за робочими місцями визначається через залежність відповідних показників. Формула цієї залежності представлена у вигляді :

$$Ч\_{р}=K\_{рм}K\_{зм}K\_{пер},(1.7)$$

де $K\_{рм}$ - потрібне число робітників або робочих місць;

$K\_{зм}$ – коефіцієнт змінності;

$K\_{пер}$ – коефіцієнт перерахунку явочної чисельності в спискові.

А норматив чисельності службовців визначається за формулою:

$$Ч\_{с}=\frac{O\_{p}}{H\_{об}},(1.8)$$

де $O\_{p}$ – обсяг роботи;

 $H\_{об}$ – норма обслуговування. [45, c. 37-40]

4. Метод розрахунку чисельності працівників за нормами керованості є, по суті, також специфічним випадком застосування методу норм обслуговування. На його основі емпіричним шляхом розробляється рекомендації щодо визначення граничної чисельності підлеглих, що припадають на одного керівника в різних організаційно-технічних умовах діяльності організації.

5. Статистичний метод. Умовно його поділяють на дві групи: стохастичний та експертний. Група стохастичних методів базується на аналізі взаємозв’язку між потребою в персоналі та найвпливовішими на неї факторами, такими як вартість основних фондів, загальна кількість працюючих, обсяг виробництва тощо. Під час розрахунку до уваги беруться лише дані попереднього періоду. Вважають, що потреба в персоналі на майбутнє буде розвиватися по аналогічній на теперішній момент залежності.

6. Метод експертних оцінок є засобом залучення досвіду спеціалістів та керівників до встановлення величин потреби в персоналі. Перевагою цього методу є те, що його використання не потребує значних витрат. Суттєвий недолік методу – значна по хибність в оцінці. Сутність експертного методу проявляється в тому, що експертну оцінку потреби в персоналі складає група компетентних працівників (експертів). Кожен учасник групи пропонує власну величину чисельності персоналу, а після колегіального обговорення встановлюється загальна, узгоджена величина.

Також слід розглянути економічно математичні методи розрахунку потреби в персоналі, які здійснюються за допомогою програмного забезпечення. Вони дозволяють, за допомогою моделей виявити вплив того чи іншого чиннику на систему в цілому.

1. Методи лінійного програмування дозволяють шляхом розв’язання системи рівнянь і нерівностей, що зв'язують ряд змінних показників, визначити їх оптимальні величини у взаємозв’язку. Це допомагає за заданим критерієм вибрати оптимальний варіант розвитку об’єкта управління, напряму розміщення працівників, який дозволить ефективно обслуговувати робочі місця і зробити це при мінімальних витратах.

2. Комп’ютерні моделі – це набір математичних формул, які дозволяють одночасно використовувати методи екстраполяції, нормативів, експертних оцінок та інформацію про зміну факторів, що впливають на кількісний і якісний склад персоналу. Моделі надають можливість мати найбільш точний прогноз потреб у робочій силі.

 Додатково важливо відзначити широко використовуваний підхід для якісного визначення потреби у персоналі, що ґрунтується на оцінці компетентностей.

Карта компетенції (портрет ідеального робітника) полегшує роботу співробітників відділу кадрів, зайнятих прийомом на роботу. Компетенції представляють собою особистісні характеристики людини, її здатності до виконання тих чи інших функцій, типів поведінки і соціальних ролей, як, наприклад, орієнтація на інтереси клієнта, вміння працювати в групі, напористість, оригінальність мислення. Підготовка карти компетенції вимагає спеціальних знань і, як правило, здійснюється за допомогою професійною консультанта або спеціально навченого співробітника відділу.[5] Найважливішим доповненням карти є опис компетенції, тобто детальне пояснення кожного штриха портрета ідеального співробітника. Така карта дає досить чітку характеристику працівника, що необхідний організації на ту чи іншу посаду на даний момент часу, та спрощує відбір кандидатів.

Отже, існує велика кількість методів, що дозволяють визначити потребу в персоналі за різними кількісними та якісними показниками. Також відносно повий метод комп’ютерного моделювання дістає все більшого розповсюдження, оскільки дає можливість врахувати великий масив даних та зменшує участь людини у розрахунках, що зменшує витрати часу на дослідження та виключає помилки при розрахунках.

**1.3. Світовий досвід планування персоналу**

 У всьому світі ведеться пошук найбільш ефективних моделей управління. Досвід різних фірм свідчить про те, що інвестиції в нове обладнання та технології можуть бути неефективними, якщо не враховано рівень розвитку та кваліфікацію персоналу підприємства. Іншими словами, без одночасного вдосконалення як виробничої складової підприємства, так і розвитку, найму та підготовки персоналу, компанія не зможе ефективно використовувати отримані конкурентні переваги. Тому надзвичайно важлива система планування персоналу, яка зможе систематизувати вкладення капіталу в підготовку персоналу та створення резерву кадрів для впровадження нових принципів організації праці.

 У сфері управлінського персоналу виникла потреба у створенні нової виробничої культури, що включає в себе:

* принципи групової роботи (виробничої діяльності);
* переорганізацію підготовки та підвищення кваліфікації персоналу з орієнтацією на системну, комплексну організацію роботи з резервом кадрів;
* оплату праці, яка враховує виробничі потреби;
* стимулювання ініціативи та залучення в процес прийняття рішень, зокрема спрямованих на підвищення якості обслуговування споживачів.

 За весь період існування менеджменту, багато зарубіжних країн накопичили значні знання в області теорії і практики управління персоналом. Кожна модель управління включає свої особливості в наборі персоналу, умовах праці, методах і підходах в мотивації персоналу. Виходячи з загальнонаціонального характеру прийнятих правил, моделі управління отримали свої назви. Загалом виділяють іноді три основні моделі управління персоналом: японську, американську, і західноєвропейську.

 Важливо відзначити, що в умовах постійного розвитку категорії управління персоналом почали виділяти також третю модель – західноєвропейську, яка представляє собою поєднання американської та японської моделі.

Розглянемо більш детально кожну модель.

Американська модель управління персоналом ґрунтується на таких принципах:

1. найм на короткий термін;
2. швидка оцінка та просування в службі;
3. спеціалізована сфера діяльності;
4. використання формальних кількісних методів для оцінки персоналу;
5. прийняття індивідуальних рішень та індивідуальна відповідальність;
6. ігнорування інтересів окремих працівників.

 Система управління персоналом визначається такими характеристиками: сприйняття персоналу як ключового чинника підвищення продуктивності; надання певної автономії персоналу; вибір та планування здійснюються на основі критеріїв, таких як освіта, практичний досвід, психологічна сумісність, колективні навички, професійне зростання, розвиток, переміщення, деградація та звільнення; акцент на спеціалізацію менеджерів, інженерів і вчених; визначення важливих якостей працівника, таких як стресостійкість, творчість і ініціативність; наявність обмеженої спеціалізації персоналу.

Системи добору, оцінки, стимулювання, просування персоналу в США набагато більше засновані на індивідуальному підході до кожною керівника і фахівця, ніж в інших країнах. Вони розвиваються як під впливом об’єктивних вимог, так і на ґрунті традиційної американської психології індивідуалізму, досягнення особистого успіху, перемоги в конкуренції і т. п. [29]

 Американські підходи до управління персоналом у своїх останніх вираженням великою мірою враховують об'єктивні зміни у вимогах до керівників. Ці підходи швидко адаптуються до сучасних реалій, враховуючи висновки економічної науки, соціології, соціальної психології та передової практики управління. Вони вирізняються кількома аспектами, які заслуговують на увагу.

 Керівників вищого рівня власники фірм розглядають як представників своїх інтересів, приділяючи увагу не лише заробітній платі, але й частці в прибутку підприємства. Процес добору, оцінки та просування кожного з них проводиться індивідуально і залучає членів ради директорів компанії. Система підвищення їхньої кваліфікації та підготовки до нових посад будується таким чином, щоб максимально ефективно використовувати час керівника та забезпечити йому необхідні знання та навички

 Керівники середнього рівня представляють найбільш розгалужений шар в адміністративно-управлінському апараті промислових та послугових сфер у США. Їх часті переходи з однієї посади на іншу сприяють формуванню резерву кадрів для вищого рівня керівництва. Саме для цього класу керівників у великих корпораціях розробляються комплексні системи управління персоналом, які включають в себе

1. планування забезпечення фірми керівними кадрами, їх кар'єри і заробітної плати;
2. конкурсний добір кандидатів на заміщення вакантних керівних посад;
3. формальну (засновану на чітких критеріях) оцінку результатів праці працівників, а також їх професійних, ділових і особистих якостей;
4. регулярно процедуру оцінки всіх керуючих середнього рівня при особистій участі в ній вищих керівників;
5. активне проведення перепідготовки і підвищення кваліфікації керівників.

Керівники нижчої ланки управління набираються з числа робочих чи молодих фахівців, більшість з яких уперше заміщуються посаду, яка передбачає управління людьми. При формуванні резерву кадрів на ці посади ставляться такі головні завдання: добір працівників, освоєння ними елементарних знань щодо управління, а також введення в посаду.

При формуванні резерву керівних кадрів багато американських корпорацій застосовують п’ятилітнє і поточне планування забезпечення фірм керівними кадрами. Такі плани оформляються у вигляді так званих програм «управління кар'єрою керівників» і програм «управління людськими ресурсами». Найбільш характерними їх рисами є: конкретний і деталізований облік керівних посад, що у майбутньому будуть на даній фірмі вакантними; індивідуальне «планування кар’єри» кожного керівника і фахівця з урахуванням потреб фірми та якостей кандидата; створення стимулів до підвищення ефективності праці у зв’язку з перспективою просування по службі.[37,c.85-86]

Японська модель управління персоналом. Дана модель характеризуєшся полярністю з американською моделлю. Вона орієнтована на людину та передбачає розгляд працівника як складову колективу підприємства, а не на його індивідуальні якості. Не дарма японська модель отримала також називають моделлю «з людським обличчям». Також цю модель характеризує більш повільне просування та оцінка робітників, тонкіший механізм контролю за виконанням поставлених цілей, відсутністю жорсткої спеціалізації персоналу.

Концептуальну схему японської системи управління, що визначає напрямки кадрової політики та організації кадрової роботи, наведено на рис. 1.7.

Переважна орієнтація на використання «людського фактору» в управлінні

Система довгострокового найму

Створення розвинутої системи морально-психологічного і матеріального стимулювання

Розвиток системи інтеграції персоналу

Поступове просування по кадровій драбині (принцип «старшинства»)

Комплексна система оцінки ефективності

Орієнтація на групові методи роботи

Розвиток системи комунікації і взаємодії

Консультативний характер прийняття рішень

Підвищення уваги до робітника

Рис. 1.7. Концептуальну схему японської системи управління

Японська модель передбачає початково вивчення сильних і слабких сторін особистості працівника і підбір для нього відповідного робочого місця (система «працівник-посада»).[43,c. 29]

Управління персоналом ґрунтується на таких принципах:

1. довічне наймання;
2. поступова повільна оцінка і просування;
3. неформальні, тонкі механізми контролю діяльності;
4. колективне прийняття рішень;
5. колективна відповідальність;
6. підвищена увага до підлеглих.

 Система управління персоналом у Японії передбачає довгу перспективу роботи на одному підприємстві, гарантію зайнятості, підготовку працівників, оплату праці залежно від стажу роботи, гнучку систему заробітної плати, участь працівника у профспілках, що створюються у межах організації.

В Японії не існує традиції розподілу працівників на три категорії (висококваліфікованих, малокваліфікованих та некваліфікованих). Всі працівники, які приймаються на роботу, є некваліфікованими і підвищуватимуть свою кваліфікацію у процесі роботи.

В рамках фірми ставиться задача забезпечення тісних робочих зав’язків між керівниками різних рівнів шляхом:

1. широкої мережі консультативних і інших органів, що дозволяють вести підготовку і приймати рішення (за деякими оцінками, кожен керуючий у японській компанії бере участь у роботі 60-80 формальних і неформальних робочих група, що тісно співробітничають між собою);
2. спеціально розробленої і постійно діючої системи переміщення керівників на різні посади усередині фірми для вироблення в них універсалізму;
3. постійного процесу підвищення кваліфікації кадрів у рамках різних семінарів, робочих груп і т. н„ у який включаються представники різних функціональних служб і рівнів управління.

На відміну від методів, застосовуваних американськими фірмами (ефективні системи заробітної плати, аналіз організації праці і робочих місць, атестація службовців), японські корпорації в більшому ступені використовують відданість компанії. Досягається це шляхом ототожнення інтересів службовців з інтересами корпорацій, то створює здорову моральну обстановку в колективах і дозволяє підвищити ефективність їхньої роботи. Ключовою ідеєю системи є повага до людей.[26]

У фірмах практикується системо пільг, премії при одержанні компанією великого прибутку, оплата більшої частини лікарняних витрат, продаж і здача в оренду житлових будників працівникам по більш низькій ціні, позики на поклику житлових будинків по більш низькому відсотку, (близько 4-6%) ніж у комерційних банків. Все це сприяє забезпеченню унікального психологічного клімату на всіх рівнях великих ієрархічно організованих систем.

В японських фірмах та корпораціях нормою є трудова ротація (ротація посад). Як правило, службовці переводяться з однієї роботи на іншу раз у 5 років. Іноді ротація відбувається в тій же робочій групі, але для кандидата на керівну посаду характерний перехід на інший вид роботи. Нерідко ротація відбувається одночасно з просуванням по службі.

Планомірна ротація передбачає: подолання професійної вузькості знань, стимулювання необхідності підготовки резерву, постійне оновлення кадрів, детальне вивчення персоналу, досягнення намічених цілей, поліпшення умов прані співробітників, стимулювання їх до взаємодії, якісна оцінка праці, вирішення конфліктних ситуацій та розробка комплексних рішень.[26]

Західноєвропейська модель управління персоналом наразі знаходиться на стадії розвитку та її формування викликано створенням Європейського Союзу, в даній моделі приділяється більша увага людині в колективі, ніж її індивідуальності; покладена більша відповідальність на керівників, що визначає їх заробітну плату; висока захищеність та підтримка працівників. Проте однозначно про західноєвропейську модель говорити поки що зарано, оскільки вона виступає як комбінація американської та японської моделі і це викликає відмінності в даній моделі від країни до країни.

Отже, узагальнюючи досвід зарубіжних підприємств, можна сказати, то наука управління персоналом в світі постійно розвивається та приймає нових форм та набуває нових рис. Загалом, можна сказати що незважаючи на доведену ефективність американської моделі як світового економічного лідера, що базується на індивідуалізмі, загальносвітовий курс управління персоналом направлений на зміцнення колективів підприємства, зменшення плинності кадрів, збільшення соціальної захищеності та соціальних гарантій персоналу.

**РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

**2.1. Аналіз господарської діяльності магазину «Інтер’єр»**

ФОП Омельченко В.М., магазин «Інтер’єр» є діючим роздрібно-торгівельним підприємством, що спеціалізується на торгівлі товарами народного споживання ( предмети інтер’єру, аксесуари і т.д.)

Магазин «Інтер’єр»створений у 1999 році, а свою основну діяльність підприємство розпочало з грудня 2000 року з відкриття першого торгової точки, і згодом динамічно розвивалося. Наразі його площа становить 200 м2 і вважається одним з найбільших магазинів в місті його розташування.

Весь асортимент товарів має ціни, нижчі за аналоги конкурентів в даних категоріях, це пояснюється відсутністю посередників між мережею і виробниками, а також відсутністю витрат на просування продукції (рекламу), що пов’язано зі специфікою територіального розташування. Але при цьому не поступається у якості, так як проходить суворий контроль перед потраплянням до споживача.

 Омельченко В.М. встановил контакти з численними виробниками та постачальниками різноманітних товарів. Це сприяло формуванню широкого асортименту та досягненню значних обсягів продажу за короткий період. Більшість продукції у компанії є українського виробництва, що свідчить про спрямованість політики компанії на підтримку вітчизняних виробників.

Top of Form

Тому дане підприємство не тільки забезпечує потребу населення у предметах інтер’єру, аксесуарах для оселі, люстрах і т.д., а й сприяє розвитку в країні ринкових відносин, формуванню ринку товарів та послуг, та насиченню його за рахунок розвитку сфери товарообміну.

Магазин «Інтер’єр» має дуже широкий асортимент товарів, і тому задля зручності поділений на кілька торговельних залів. В першому залі знаходяться такі відділи як:

* люстри;
* картини;
* аксесуари для оселі;
* статуетки.

Асортимент відділу «люстри»:

Люстри скляні, люстри з камінцями, з під світкою, на пластиковій основі, люстри у стилі хай-тек, скандинавські світильники, тощо

Асортимент відділу «Картини»:

Портретні картини, картини природи, тварин, християнські образи, тощо.

Асортимент відділу «Аксесуари для оселі»: вази, ароматизовані палички, дерев’яні елементи, ароматичні набори і т.д.

Асортимент відділу «Статуетки»:

Статуетки християнського формати

Статуетки природи та тварин

Срібні статуетки

У другому торгівельному залі знаходяться наступні відділи:

* ковбики та пледи;
* рамки для картин
* різні товари.

Асортимент відділу «ковбики та пледи»: пледи з хутра, пледи з синтетичних тканин, з натуральних волокон, для літнього та зимового застосування та ін.

Асортимент відділу «рамки для картин»: дерев’яні, пластикові, металеві, оздоблені.

Асортимент відділу «різні товари»: серветки, постільна білизна, рушники.

Також важливо відзначити, що магазин функціонує за загальною системою оподаткування, оскільки його діяльність полягає у реалізації товарів з невеликим націнюванням (менше 15%). Ця оподатковувальна система має свої переваги, зокрема, оподаткування здійснюється не з усього доходу, а з прибутку, який визначається як різниця між доходом підприємства та витратами, необхідними для отримання цього доходу.

Цілями магазину «Інтер’єр» завжди було прийняття активної участі у розвитку дизайну інтер’єрів, постійне оновлення списку пропонованих товарів, задоволення запитів клієнтів, підвищення конкурентоспроможності в галузі, високоякісне виконання роботи, прозора реалізація цивільно-правових угод, і, звичайно ж, максимізація прибутку.

Під час оцінки активів підприємства велику увагу приділяють змінам у складі та динаміці оборотних активів, які є найбільш ліквідною складовою капіталу. Стан цих активів в значній мірі визначає фінансове положення підприємства. Проведення аналізу оборотних коштів дозволяє:

1. оцінити ефективність використання ресурсів в оперативній діяльності підприємства;
2. оцінити здатність підприємства до своєчасного виплати короткострокових зобов'язань шляхом визначення рівня ліквідності його балансу.
3. визначити напрямок використання власних оборотних коштів підприємства протягом фінансового циклу, тобто розібратися, куди ці кошти інвестуються.

При тому слід мати на увазі, що стабільність структури оборотного капіталу свідчить про стійке, добре налагодженому процесі виробництва і збуту продукції і, навпаки, суттєві структурні зміни є ознакою нестабільної роботи підприємства.

Отже, основним джерелом інформації для аналізу фінансового стану досліджуваного підприємства є Баланс (форма №1), а для аналізу прибутковості підприємства використана інформація Звіту про фінансові результати (форма №2). [1, c.120-130].

Пропонуємо проаналізувати структуру позикового та власного капіталу ФОП Омельченко В.М та дані зобразити в таблиці 2.1 та 2.2.

 *Таблиця 2.1*

**Склад та структура власного капіталу ФОП Омельченко В.М за 2020–2022 рр.**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Власний капітал | 2020р. | 2021 | 2022 | Абсолютне відхилення, ± | Відносне відхилення, % |
| тис. грн | % | тис. грн | % | тис. грн | % | 2022 / 2020 | 2022 / 2020 |
| Зареєстрований (пайовий) капітал | 1,48 | 4,73 | 1 | 4,146 | 1,27 | 4,21 | -0,21 | 85,81 |
| Капітал у дооцінках | 3,56 | 11,38 | 2,43 | 10,075 | 2,95 | 9,77 | -0,61 | 82,87 |
| Додатковий капітал | -1,17 | -3,74 | -0,97 | -4,022 | -1,29 | -4,27 | -0,12 | 110,26 |
| Резервний капітал | 0,37 | 1,18 | 0,25 | 1,036 | 0,32 | 1,06 | -0,05 | 86,49 |
| Нерозподілений прибуток  | 22,25 | 71,13 | 17,35 | 71,932 | 22,2 | 73,53 | -0,05 | 99,78 |
| Неконтрольована частка | 4,79 | 15,31 | 4,06 | 16,833 | 4,74 | 15,7 | -0,05 | 98,96 |
| Всього | 31,28 | 100 | 24,12 | 100 | 30,19 | 100 | -1,09 | 96,52 |

Аналізуючи структуру власного капіталу ФОП Омельченко В.М ми бачимо що найбільшу частку складає нерозподілений прибуток в середньому 72% за три роки, який і є основою нашого підприємства та який воно використовує на розширення свої діяльності чи інвестиції у техніку. Наступним йде капітал у дооцінках, за період 2020-2022 рр його частка у структурі складає в середньому 10%. Найменшу частину в структурі власного капіталу займає резервний капітал, і його частка з кожним роком зменшується, що свідчить про відсутність резервів та про те що ФОП Омельченко В.М пускає всі кошти в обіг.

 *Таблиця 2.2*

**Склад та структура позикового капіталу ФОП Омельченко В.М за 2020–2022 рр.**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Позиковий капітал | 2020 | 2021 | 2022 | Абсолютне відхилення, ± | Відносне відхилення, % |
| тис. грн | % | тис. грн | % | тис. грн | % | 2022 / 2020 | 2022 / 2020 |
| Відстрочені податкові зобовяз | 1,06 | 1,54 | 0,76 | 1 | 0,97 | 1,39 | -0,09 | 91,51 |
| Страхові резерви | 1,01 | 1,47 | 0,62 | 0,82 | 0,93 | 1,33 | -0,08 | 92,08 |
| Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги | 52,39 | 76,25 | 63,16 | 83,24 | 46,77 | 66,99 | -5,62 | 89,27 |
| Поточнакредиторська заборгованість за розрахунки з бюджетом | 1,58 | 2,3 | 1,22 | 1,61 | 1,14 | 1,63 | -0,44 | 72,15 |
| Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці | 0,05 | 0,07 | 0,08 | 0,11 | 0,06 | 0,09 | 0,01 | 120,00 |
| Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами | 2,75 | 4 | 3,58 | 4,72 | 3,16 | 4,53 | 0,41 | 114,91 |
| Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю | 0,06 | 0,09 | 0,03 | 0,04 | 0,07 | 0,1 | 0,01 | 116,67 |
| Поточнакредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками | 0,24 | 0,35 | 1,42 | 1,87 | 0,74 | 1,06 | 0,5 | 308,33 |
| Поточні забезпечення | 1,57 | 2,28 | 1,13 | 1,49 | 1,82 | 2,61 | 0,25 | 115,92 |
| Інші поточні зобов’язання | 8 | 11,64 | 3,88 | 5,11 | 14,16 | 20,28 | 6,16 | 177,00 |
| Всього | 68,71 | 100 | 75,88 | 100 | 69,82 | 100 | 1,11 | 101,62 |

Основну часку в структурі позикового капіталу досліджуваного підприємства складає поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги в 2020 – 76,25% а в 2022 році – 66,99% що свідчить про те що ФОП Омельченко В.М почав вчасно розраховуватися з постачальниками за товар. Другорядну частку займають поточні зобов’язання в середньому 8% за 2020-2022 роки.

Аналіз майна ФОП Омельченко В.М має важливе значення, оскільки від його величини та структури залежать обсяги діяльності, рівень платоспроможності та фінансова стійкість, а також розвиток суб’єкта господарювання. Пропонуємо проаналізувати основні показники майнового тану та дані зобразити у таблиці 2.3.

*Таблиця 2.3*

**Аналіз майнового стану основних виробничих засобів ФОП Омельченко В.М за 2020-2022 рр**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Назва показника | Рік | Абсолютне відхилення, ± | Відносне відхилення, % |
| 2020 | 2021 | 2022 | 2022 / 2020 | 2022 / 2020 |
| Коефіцієнт зносу основних засобів | 0,30 | 0,32 | 0,38 | 0,08 | 127,86 |
| Коефіцієнт придатності основних засобів | 1,36 | 1,47 | 1,61 | 0,26 | 119,11 |

Згідно аналізу основних засобів ФОП Омельченко В.М ми можемо зробити висновок, що основні засоби підприємства є придатними для використання, проте потребують незначного ремонту, про це свідчить збільшення показника зносу на 27,86 % у 2022 році в порівнянні з 2020.

Наступним, розглянемо показники ліквідності [2, c.15] ФОП Омельченко В.М за досліджуваний період (табл. 2.4)

 *Таблиця 2.4*

 **Показники ліквідності ФОП Омельченко В.М за 2020–2022 рр.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Назва показника | **Роки** | Абсолютне відхилення, ± | Відносне відхилення, % |
| **2020** | **2021** | **2022** | 2022 / 2020 | 2022 / 2020 |
| Коефіцієнт загальної (поточної) ліквідності | 1,16 | 1,13 | 1,19 | 0,03 | 2,32 |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності | 0,54 | 0,26 | 0,36 | -0,18 | -33,16 |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності | 1,15 | 1,13 | 1,16 | 0,01 | 0,95 |

Коефіцієнт покриття (коефіцієнт поточної ліквідності) протягом 2020-2022 рр. склав більше 1 і знаходився в межах мінімального нормативного значення. Проте, спостерігається позитивна тенденція до зростання, так, в 2022 р. значення показника склало 1,19. Отримані значення свідчить про позитивний стан платоспроможності, адже оборотних активів є достатньо для того, щоб відповісти за поточними зобов'язаннями. Як наслідок, для ФОП Омельченко В.М це веде до підвищення довіри до підприємства з боку кредитних організацій, постачальників, інвесторів і партнерів.

Фінансова стійкість є рівновагою між власними та залученими засобами, надійно гарантована платоспроможність, незалежність від випадковостей ринкової кон’юнктури та партнерів, наявність такої величини прибутку, який би забезпечив самофінансування, довіру кредиторів та інвесторів [3, с. 269].

Основні показники, які використовуються для оцінки фінансової стійкості ФОП Омельченко В.М. наведені у табл. 2.5

 *Таблиця 2.5*

**Показники фінансової стійкості ФОП Омельченко В.М за 2020–2022 рр.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Назва показника | Роки | Абсолютне відхилення, ± | Відносне відхилення, % |
| 2020 | 2021 | 2022 | 2022 / 2020 | 2022 / 2020 |
| Коефіцієнт фінансової автономії | 0,31 | 0,24 | 0,30 | -0,01 | 96,53 |
| Коефіцієнт фінансової залежності | 3,20 | 4,15 | 3,31 | 0,11 | 103,60 |
| Коефіцієнт маневреності власного капіталу | 1,00 | 0,68 | 0,72 | -0,28 | 72,10 |
| Коефіцієнт концентрації позикового капіталу | 0,67 | 0,75 | 0,68 | 0,01 | 101,89 |
| Коефіцієнт фінансової стабільності  | 1,16 | 1,13 | 1,19 | 0,03 | 102,32 |
| Коефіцієнт фінансової стійкості | 0,31 | 0,24 | 0,30 | -0,01 | 96,53 |

На кінець 2020–2022 років коефіцієнт автономії на ФОП Омельченко В.М має низьке значення, нижче від нормативного; значення показників фінансової залежності та автономії свідчать про те, що підприємство має високий рівень залежності від позикових джерел фінансування діяльності. Показники маневреності знаходиться в межах нормативного значення на кінець 2020 та 2022 років, тому мають задовільне значення. Значення показників поточних і довгострокових зобов’язань свідчать про високу частку поточних зобов’язань, а саме задовільну структуру позикового капіталу ФОП Омельченко В.М. На підприємстві спостерігається низький рівень забезпеченості власними оборотними коштами на кінець 2020 та 2022 років, власного капіталу було недостатньо для покриття навіть необоротних активів на кінець 2021 року.

Таким чином, ділова активність може характеризуватись динамікою показників ефективності виробничо-господарської діяльності в цілому. Позитивна динаміка цих показників сприятиме зміцненню фінансового стану підприємства [4,с.67]. Пропонуємо розглянути основні показники рентабельності та ділової активності ФОП Омельченко В.М.(табл. 2.6)

Таблиця 2.6

**Показники рентабельності та ділової активності ФОП Омельченко В.М. за 2020–2022 рр.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Назва показника | **Рік** | Абсолютне відхилення, ± | Відносне відхилення, % |
| **2020** | **2021** | **2022** | 2022 / 2020 | 2022 / 2020 |
| Рентабельність сукупного капіталу | 0,67 | 0,50 | 0,55 | -0,12 | 81,97 |
| Рентабельність власного капіталу | 0,11 | 0,10 | 0,03 | -0,08 | 24,13 |
| Валова рентабельність реалізованої продукції, наданих послуг | 0,04 | 0,04 | 0,01 | -0,03 | 20,42 |
| Коефіцієнт оборотності активів | 0,03 | 0,03 | 0,01 | -0,03 | 23,30 |
| Коефіцієнт фондовіддачі | 6,44 | 7,62 | 10,06 | 3,62 | 156,14 |
| Коефіцієнт оборотності обігових коштів | 1,05 | 0,77 | 1,15 | 0,10 | 109,41 |
| Період обороту обігових коштів | 342,61 | 466,86 | 313,15 | -29,46 | 91,40 |
| Коефіцієнт оборотності запасів | 61,09 | 68,86 | 23,07 | -38,02 | 37,76 |
| Період одного обороту запасів (днів) | 5,89 | 5,23 | 15,60 | 9,71 | 264,83 |
| Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості | 3,56 | 1,92 | 3,23 | -0,33 | 90,79 |
| Тривалість погашення дебіторської заборгованості | 101,07 | 187,54 | 111,32 | 10,25 | 110,14 |

Загальна рентабельність продукції ФОП Омельченко В.М. у 2022 році порівняно 2020-м зменшилася на 18 % і склала 55 % від чистого прибутку підприємства.

Розглядаючи дані з розрахунків, можна зробити висновок, що невиправдано високий рівень адміністративних витрат, збільшення виробничої собівартості продукції впливають суттєво на рівень рентабельності, що робить підприємство менш привабливим для інвесторів.

**2.2. Характеристика внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства**

 Маркетингова політика просування (рекламування) ФОП Омельченко В.М. спрямована на створенні й підтримці торгової марки, а не на конкретному типі продукції. Основний акцент у позиціонуванні продукції здійснюється через виклик емоцій, оскільки з плином часу змагання за споживача переходить з вимірювання "ціна-якість" на площину сприйняття споживачем того чи іншого бренду.

У таблиці 2.7 наведемо основні конкурентні переваги ФОП Омельченко В.М. за чотирма складовими комплексу маркетингу.[48]

*Таблиця 2.7*

# Конкурентні переваги ФОП Омельченко В.М. за чотирма складовими комплексу маркетингу

|  |  |
| --- | --- |
| Складові комплексумаркетингу | Конкурентні переваги ФОП Омельченко В.М. |
| Товарна політика | * широкий асортимент виробів для інтер’єру;
* вся продукція підприємства із натуральної сировини і не містить шкідливих концентратів та пластмас;
* товар відповідає стандартам, технічним умовам, що існують на цю продукцію і є абсолютно безпечною для життя і здоров’я споживачів.
 |
| Цінова політика | * встановлення ціни на продукцію на невисокому рівні порівняно з конкурентами;
* швидке реагування на зміну попиту у сфері ціноутворення;
* зміна цін і їх коливання залежно від характеру впливу зовнішніх чинників.
 |
| Збутова політика | * наявність складу і транспортного господарства створюють передумови істотного скорочення площі підсобних приміщень і відповідно товарного запасу магазину, знижує загальні витрати і витрати на передпродажну підготовку товарів;
 |
| Політика просування | * постійне вивчення та аналіз стану ринку, своєї позиції, позиції конкурентів, потреб споживачів;
* високий рівень впізнання серед споживачів.
 |

Для аналізу зовнішнього середовища та можливих прогнозованих змін на діяльність ФОП Омельченко В.М. ми скористались моделлю STEEPLE – аналізу (табл. 2.8), шкала оцінювання від 1 до 5.

Таблиця 2.8

**Зміст STEEPLE-факторів впливу на діяльність ФОП Омельченко В.М.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Буква** | **Зміст** | **Ступінь впливу на діяльність** | **Які зміни, що прогнозуються, мають вплинути на організацію** |
| S | Соціальні та культурні фактори, до яких відносять мову, культуру, відносини та ментальність, які впливають на майбутнє ринку | 5 | Можна віднести зміну смаків споживачів, як за рахунок підвищення ціни на продукцію так і надання переваги продукції конкурентів. |
| T | Інновації в області технологій та продуктів, які показують, як розвивається ринок, а також майбутній розвиток досліджень | 5 | Продавцям товарів для інтер’єру доводиться уважно стежити за тенденціями світових дизайнерів.  |
| E (E1) | Захист навколишнього середовища – вплив на нього на даний момент і те, яким буде цей вплив у майбутньому | 3 | Екологічний стан в магазині не погіршився та на рiвнi максимально допустимих викидiв, затверджених Управлiнням екології. |
| E (E2) | Економіка та конкуренція на ринку, яка враховує такі фактори, як економічний цикл, інфляція, ціни на енергоносії та інвестиції. | 5 | Ринок аксесуарів для дому в Україні є досить конкурентним. Зменшення реальних доходів громадян впливає на те, що обсяг реалізації продукції зменшуватиметься. |
| P | Політичні фактори, що пропонуються, та які будуть впливати на організацію т | 2 | Великими текстильними компаніями в Україні володіють колишні народні депутати.  |
| L | Юридичні фактори, які обумовлені законодавством, що діє в країні. | 4 | ФОП Омельченко В.М. реалізує свою продукцію на внутрішньому ринку, і має враховувати наше законодавство |
| E (E3) | Освіта, навчання та працевлаштування, впливають на наявність кваліфікованої робочої сили | 2 | В плані освіти Україна і в подальшому буде орієнтуватися на прирівняння рівня освіти в України до рівня освіти розвинених держав. |

Окремі зовнішні фактори мають значний вплив на магазин. Загалом прийнято вважати, що чим менше розмір організації, тим менше вона залежить від довгострокових або віддалених змін у зовнішньому середовищі. У такому стратегічному аналізі у ФОП Омельченка В.М. принаймні необхідно мати повний перелік наступного: фактори та тенденції, що віддалено впливають на бізнес організації; фактори, які можуть становити потенційні загрози для бізнесу організації; фактори, що відкривають нові можливості для розвитку бізнесу організації. Щодо характеристик цільової аудиторії, корисно виділити найважливіші, використовуючи методику сегментування за Ф. Котлером. (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**Портрет цільової аудиторії ФОП Омельченко В.М.**

|  |  |
| --- | --- |
| **Критерій****Визначення** | **Приклад** |
| ***За географічним принципом*** |
| Сезонність | Найпоширенішою проблемою предмету інтер’єру є яскраво виражена сезонність: наприклад, новорічні свята, 8 Березня супроводжуються сплеском продажів. Зазвичай в передноворічний період в країні зростає кількість покупок.  |
| ***За демографічним принципом*** |
| Вік (років) | Споживачами є всі люди, що купляють продукцію для дому без обмежень за віком та статтю. Предмети інтер’єру купують в основному люди віком вік 14 до 55 років. |
| Стать | За маркетинговими дослідженнями жінки частіше вибирають яскраві предмети, чоловіки – сіро-чорного кольору |
| Етапи життєвогоциклу сім'ї | За дослідженнями молодь в основному обирає нові марки, похилілюди – старі. |
| Рівень доходів | Найчастіше купують предмети інтерєру люди із середнім рівнемдоходу та вищим. |
| ***За поведінкою*** |
| Переваги товару, основні характеристики | Продукція випускається на високотехнологічному обладнанні від провідних європейських виробників.  |
| Статус користувача | У більшості українці (84%) купують предмети інтер’єру відомих торгових марокдовіряють 2-3 маркам (58%) та 26% - одній. |
| Мотиви здійснення вибору люстри | При купівля люстри споживач в основному керується такими мотивами як: дизайн, реклама, якість, вартість, яскрава упаковка, |

 Задоволення покупців не є гарантом успіху для компанії. Головне питання полягає в тому, чи може фірма задовольнити покупців краще, ніж її конкуренти. Вибір покупців залежить від здатності компанії створювати трохи більшу споживчу цінність, ніж у її конкурентів. Це додаткова цінність, що виникає в результаті особливої конкурентної переваги.

**2.3 Сильні та слабкі сторони персоналу на підприємстві**

Для визначення сильних та слабких сторін персоналу магазину «Інтер’єр» скористуємся SWOT-аналізом(таблиця 2.10.)

*Таблиця 2.10.*

**Матриця SWOT-аналіз системи управління персоналом у ФОП Омельченко В.М. магазин «Інтер’єр»**

|  |  |
| --- | --- |
|  **Назва поля** |  **Назва поля** |
| **Сильні сторони** | **Слабкі сторони** |
| 1. Висока кваліфікація співробітників у сфері дизайну та інтер'єру.
2. Добре оснащені робочі місця
3. Стабільність у кадровому складі, що виявляється у низькій текучості працівників.
4. Активна соціальна підтримка для працівників.
5. Ефективне інформаційне забезпечення працівників організації за допомогою сучасних технологій.
6. Забезпеченість достатніми фінансовими ресурсами для потреб служби управління персоналом.
7. Високий рівень задоволеності працею серед працівників.
 | 1. Обмежений інтерес до розширення зовнішнього ринку.
2. Персонал, який має низький рівень мотивації.
3. Відсутність ефективного моніторингу результативності праці.
4. Наявність вакантних посад, що потребують додаткового найму.
5. Потреба у навчанні персоналу.
 |
| **Ринкові можливості** | **Ринкові загрози** |
| 1. Підвищення кваліфікації та професійна підготовка персоналу.
2. Удосконалення системи соціального захисту для працівників.
3. Введення ефективної системи стимулювання та матеріальної підтримки.
4. Розвиток міжособистісних взаємин
 | 1. Недостатня кількість кандидатів із належними кваліфікаціями для менеджерських посад.
2. Збільшення конкуренції за робочі місця у сфері управління.
3. Слабка зацікавленість працівників у досягненні позитивних результатів у своїй роботі.
4. Перехід працівників до інших організацій у пошуках кращих умов праці.
5. Високий рівень зайнятості в регіоні.
 |

 Отже, ФОП Омельченко В.М. має значні переваги на ринку, що проявляються в його сильних сторонах та ринкових можливостях.
 Прийняття рішення щодо найму персоналу є стратегічним кроком, що вимагає докладного планування та урахування різноманітних факторів. План набору персоналу, який включає в себе кількість вакансій та витрати на персонал, розробляється під час формування загального плану компанії та підтверджується керівництвом. Для оцінки ефективності процесу найму визначаються ключові показники результативності:

* Точність у плануванні процесу набору персоналу, включаючи відповідність кількості ново зарахованих співробітників планованим показникам.
* Репутація підприємства як екземплярного роботодавця в межах регіону, що визначається шляхом огляду ринку праці.
* Середній час, необхідний для заповнення вакансії.
* Загальні витрати на набір персоналу, а також витрати на одного нового співробітника.
* Рівень текучості кадрів серед працівників зі стажем менше одного року.
* Результати трудової діяльності та рейтинг потенціалу нових співробітників.

 Кожна вакансія розглядається як інвестиційна можливість для майбутнього розвитку магазину, тому відбір кандидатів заснований на чітких критеріях: компетентностях, враховуючи професійну поведінку кандидатів, відповідність рівню відповідної посади, а також на функціональних критеріях.

 Всі етапи найму координує директор. Саме керівник є ініціатором, який проводить відбір та приймає рішення щодо найму.

 Процес відбору кандидатів.

 Підприємство застосовує єдині стандарти, інструменти та критерії для внутрішніх та зовнішніх кандидатів. Кожен кандидат повинен бути інформований заздалегідь про етапи відбору.

 Керівник, який відповідає за вакансію, може використовувати інформацію про результати трудової діяльності та потенціал внутрішніх кандидатів для полегшення процесу прийняття остаточного рішення. У разі необхідності вони мають право запитати рекомендації від нинішнього чи колишнього керівника кандидата.

 При участі у конкурсі кандидатів з інших регіонів країни, керівник, відповідальний за вакансію, повинен провести попереднє телефонне інтерв'ю (з можливістю електронного тестування при необхідності) перед запрошенням фіналіста на особисте інтерв'ю.

 Дата прийому на роботу кандидата, який успішно пройшов процес відбору, має бути узгоджена з усіма сторонами. Проте цей період не повинен перевищувати трьох місяців.

 Забезпечення зворотного зв'язку для кандидатів є важливим етапом. Після подачі заявки на вакансію, кандидати, чиї заявки були відхилені через невідповідність ключовим вимогам, зазначеним у оголошенні, отримають відповідь про відхилення у стандартному форматі протягом двох тижнів від закінчення прийому заявок.

 Після завершення процесу відбору кандидати, які брали участь у подальших етапах (інтерв'ю, тестування, асесмент), але не пройшли до фіналу, отримають більш детальний зворотний зв'язок щодо:

* балів за тести та вправи;
* короткої інформації про результати використовуваних інструментів оцінки;
* рекомендації щодо областей, в яких можливий розвиток.

 Зазвичай, новий співробітник отримує трудовий договір у перший робочий день і повинен підписати його протягом трьох робочих днів з дня вступу на роботу.

**2.4. Система управління персоналом ФОП Омельченко В.М. та пропозиції щодо її покращення**

Організаційна структура підприємства внаслідок малої чисельності персоналу досить проста.

Підприємство ФОП Омельченко В.М. має лінійну організаційну структуру. Був обраний саме лінійний тип організації, тому що у нього виразна система взаємних зв’язків, чітка відповідальність, реакція, зворотній зв’язок у відповідь на наказ керівництва. Отже перевагою цієї структури є те, що в організації присутній єдиноначальність, тобто керівник зосереджує у своїх руках керівництво всіх підрозділів, у той же час ця структура проста і економічна.

Організаційна структура ФОП Омельченко В.М. магазин «Інтер’єр» представлена на рисунку 2.1.

Директор

Головний бухгалтер

Адміністратор-фахівець

Касир

Касир

Продавець-консультант

Продавець-консультант

Рис. 2.1 – Організаційна структура управління магазину «Інтер’єр»

Організаційна структура підприємства є лінійної структурою управління, що зазвичай є характерним для малих підприємств.

Але повністю зрозуміти сутність організаційної структури в підприємстві можливо лише тоді, якщо більш детальніше розібрати обов’язки кожного з працівників:

Директор (керівник організації) – вищий рівень управління, в обов’язки директора підприємства входять представницькі функції і функції контролю за діяльністю своїх підлеглих. Отже він зобов’язаний укладати договори, здійснювати всі угоди, займатися підбором кадрів та наймом персоналу, а також виконувати функцію управлінської організації персоналу.

Головний бухгалтер – особа, яка веде бухгалтерський облік в магазині ФОП Омельченко В.М. тобто самостійно веде фінансові, матеріальні, виробничі, господарські розрахунки та баланси, використовуючи для цього інструментальні та комп’ютеризовані обчислювальні засоби та системи, які встановлені на підприємстві; обліковує кошти, продукцію, товари, матеріали; реєструє затрати; узгоджує рахунки; калькулює і готує дані та форми документів для розрахунків з банками; нараховує заробітну плату, переказує кошти за виконані роботи, веде інші розрахунки з працівниками за встановленими нормами відповідно до чинного господарського законодавства; а також виконує окремі службові доручення свого безпосереднього керівника.

 Адміністратор-фахівець з управління обігом товарів відповідає за координацію та контроль над організацією торгово-технологічного процесу. Це включає в себе перевірку належного оформлення торговельного простору, правильне розташування товарів, присутність актуальних цінників, збереження товарно-матеріальних цінностей та виконання правил торгівлі. Також він відповідає за якість торговельного обслуговування покупців, контролює своєчасне поповнення товарних запасів та правильне використання обладнання. Адміністратор розглядає претензії покупців стосовно обслуговування та приймає обґрунтовані рішення, інформує керівництво про виявлені недоліки. Він також забезпечує контроль за виконанням працівниками вказівок керівництва щодо обслуговування населення та дотримання правил безпеки, протипожежного захисту, санітарії та гігієни, а також внутрішнього трудового розпорядку.

 Касир - це посадова особа, що виконує операції, пов'язані з прийманням та видачою готівкових коштів через касу підприємства. Вона реєструє операції отримання та видачі готівки за допомогою касової книги, кожного разу зафіксовуючи прибутковий касовий ордер та видатковий документ. Касир порівнює фактичну наявність грошових коштів з залишком, зазначеним у касовій книзі. В кінці робочого дня касир визначає залишок готівки в касі підприємства, підготовлює звіт (копію записів у касовій книзі) та передає його в бухгалтерію разом із прибутковими касовими ордерами і видатковими документами для підпису головному бухгалтеру. Крім того, касир відповідає за збереження грошових коштів у касі.

 Продавець-консультант - це посадова особа, що бере участь у прийманні товарів та відповідає за їх зберігання за встановленими критеріями якості та кількості. Він готує товари до продажу, встановлює належні цінники, розміщує товари відповідно до груп, видів і сортів, дотримуючись правил товарного сусідства. Продавець-консультант активно взаємодіє з покупцями, надаючи консультації щодо властивостей товарів, пропонуючи альтернативні та нові товари. Він також здійснює підготовку та упакування товарів, розраховує вартість покупки, перевіряє реквізити чека, видає покупку. Продавець-консультант відповідає за порядок на прилавках та бере участь у влаштуванні прилавкових вітрин. У своїй роботі він також відповідає за прибирання нереалізованих товарів та тари.

Також слід зазначити, що дана організаційна структура має низку вагомих переваг, а саме: чітка система єдиноначальності – один керівник зосереджує в своїх руках керівництво всією сукупністю процесів, що мають загальну мету; чітка система взаємних зв’язків функцій підрозділів; чітко окреслена відповідальність; швидка реакція виконавчих підрозділів на прямі вказівки керівництва тощо.

Також, як і в будь-якому трудовому колективі існують неформальні відносини, які виникають з дружніх відносин персоналу.

На підприємстві установлена преміальна оплата праці. Заробітна плата вираховується відповідно до премій і посадового окладу працівника.

Основними методами навчання на робочому місці в ФОП Омельченко В.М.. є: інструктаж; стажування; учнівство; наставництво.

Аналіз якісного складу персоналу є необхідним для виявлення резервів підвищення ефективності діяльності підприємства, а порівняння його показників з показниками аналогічних підприємств використовується для удосконалення структури персоналу. Рівень якісного складу управлінського персоналу визначає рівень ефективності функціонування підприємства тому, що від особистих властивостей працівників, їх загальноосвітнього і кваліфікаційного рівня залежить якість управлінських рішень і результати їх реалізації. [47]

Важливим чинником якісного складу кадрів управління є також оптимальне співвідношення чисельності чоловіків і жінок на різних посадах і в професійних групах. Загальні тенденції у використанні чоловіків і жінок на посадах апарату управління такі: чоловіки легше справляються з роботою лінійних керівників (директорів підприємств, начальників цехів, дільниць, змін), а жінки добре зарекомендували себе на посадах функціональних керівників (начальників відділів, бюро, секторів, груп ) і фахівців.

Аналіз якісного складу кадрів керівників і фахівців з боку їх освіти та кваліфікації передбачає визначення кількісного складу працівників з вищою освітою, якісного рівня розстановки працівників за посадами, ступеня раціонального використання фахівців з вищою освітою та ін.

Отже, аналіз якісного складу персоналу торговельного підприємства передбачає вивчення працівників за статтю, віком, освітою, кваліфікацією, стажем роботи та іншими ознаками.

Нами проаналізовано якісні показники кадрового забезпечення підприємства (табл.2.11.)

*Таблиця 2.11*

**Якісний склад працівників ФОП Омельченко В.М.**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№** | **Освіта** | **Працюють на посадах** |
| **Осіб** | **Питома частка від загальної чисельності, %** |
| 1 | Вища освіта ІІІ-І рівня акредитації. | 4 | 57 |
| 2 | Освіта І-ІІ рівня акредитації. | 2 | 28,5 |
| 3 | Навчаються в технікумах і коледжах. | 1 | 14,5(100) |

Для визначення структури працівників, планову кількість чисельності працівників визначимо з допомогою розрахункової відомості на визначення загальних витрат нормативного часу і суми заробітної плати в розрізі професій і розрядів по кожному найменуванню виробів підприємства в цілому на 2019 р., фактичну чисельність і чисельність за попередній період – відомості розподілу чисельності працівників, річного фактичного обсягу реалізованої продукції (робіт, послуг) за видами економічної діяльності за 2021-2022 р.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Категорії персоналу** | **Попередній період** | **Звітний період** |
| **Осіб** | **питома вага,%** | **за планом** | **Фактично** |
| **Осіб** | **питома вага, %** | **Осіб** | **питома вага, %** |
| Працівників всього | 7 | 100 | 6 | 100 | 7 | 100 |
| Працівники основної діяльності | 7 | 100 | 6 | 100 | 7 | 100 |

Таблиця 2.12.

**Структура працівників ФОП ОМЕЛЬЧЕНКО В.М.**

Для проведення аналізу кількісного складу персоналу доцільно розрахувати склад кадрів (таблиця 2.13.).

*Таблиця 2.13*

**Кількісний склад персоналу** **ФОП Омельченко В.М.**

|  |  |
| --- | --- |
| **Показник** | **Значення за роками** |
| **2020** | **%** | **2021** | **%** | **2022** | **%** |
| 1. Середньорічна чисельність працюючих, чол. | 5 | 100 | 6 | 100 | 7 | 100 |
| 2. Жінок | 4 | 75 | 5 | 75 | 7 | 100 |
| 3. Чоловіків | 1 | 25 | 1 | 25 | 0 | 0 |
| 4. Спеціалістів | 4 | 75 | 5 | 100 | 7 | 100 |
| 5. Фахівців без вищої освіти | 1 | 25 | 0 | 0 | 0 | 0 |

Жінок на підприємстві більше, аніж чоловіків. Відсоток переваги невеликий, але постійний. Це пояснюється тим, що консультують по предметах інтер’єру здебільшого «жіночі».

Вирішення проблеми формування й ефективного використання кадрового забезпечення можливе лише при розробці чіткої кадрової політики підприємства та держави. Кадрова політика має відповідати концепції розвитку підприємства та реалізовуватися за допомогою кадрової стратегії та тактики.

Поліпшення кадрового забезпечення в сучасних умовах функціонування підприємства ФОП Омельченко В.М.можливе лише при поетапному переході від пасивної до активної кадрової політики, зорієнтованої на раціональне використання кадрового потенціалу.

Наявність відповідної кількості працівників з визначеними кваліфікаційними характеристиками – необхідна умова і основне завдання кадрового забезпечення підприємства.

На підприємстві ФОП Омельченка В.М. застосовується демократичний стиль управління, за допомогою якого керівник впливає на своїх підлеглих, спонукаючи їх до досягнення цілей організації. Проте він також враховує думки працівників при прийнятті важливих рішень. Це означає, що персонал активно бере участь у керуванні організацією, надаючи інформацію з питань, що безпосередньо стосуються їхніх інтересів. Крім того, керівник обговорює з працівниками плани соціально-економічного розвитку підприємства, що дозволяє приймати найбільш раціональні рішення та досягати поставлених цілей максимально ефективно.

Тому основною метою роботи з кадрами управління є формування цілісного управлінського колективу. Це досягається на основі науково обґрунтованого підбору та розстановки управлінських кадрів, а також проведення ряду систематичних заходів організаційного та виховного характеру. Цей колектив повинен бути здатний вирішувати складні та різноманітні завдання, що виникають у сучасному виробництві.

 Як свідчить аналіз підприємства ФОП Омельченко В.М. в основному працівники задоволені балансом між виконуваною роботою та фінансовим винагородженням, проте, в період фінансової та політичної кризи в країні та не зважаючи на досвідченість керівного складу, виникає необхідність в доковому дослідженні ринку.

 Саме тому на підприємству пропонується найняти додаткового співробітника в відділу збуту, а саме маркетолога, компетенцію якого буде складати дослідження рику та просування товарів на торгових інтернет майданчиках. Це зменшить навантаження на і без того завантажених менеджерів з продажу та дасть можливість більше часу приділити клієнтам.

 У зв’язку з цим перед директором підприємства постало завдання визначення цілей і майбутнього стану відділу, а також ресурсів, необхідних для їх досягнення.

 Для створення ефективної системи управління необхідно спроектувати параметри її підсистеми ( управляючою системи та об’єкта управління), які в свою чергу, залежать від обсягів виготовленої ними продукції (послуг).

 Це завдання можна вирішення за допомогою наступної задачі.

 Система управління – це сукупність взаємопов’язаних елементів, які відрізняються функціональними цілями, діють автономно, але спрямовані на досягнення загальної мети.

 Система управління нормально функціонує тільки за умови , що в ній поєднані взаємозалежні і взаємо обумовлюючі частини, такі як управляюча система та об’єкт управління.

 Отже. Для об’єкта управління необхідно створити таку управляючу систему, яка б забезпечила ефективне його функціонування.

Фонд робочого часу залежить від чисельності працівників, кількості відпрацьованих днів одним працівником у середньому за рік і середньої тривалості робочого дня:

ФРЧ = ЧП\*Д\*Т (2.1.),

де ФРЧ- фонд робочого часу;

ЧП- чисельність працівників;

Д- кількість відпрацьованих днів одним працівником у середньому за рік;

Т – середня тривалість робочого дня

На підприємстві фактичний фонд робочого часу менше планового на 2025 р.

*Таблиця 2.14*

**Динаміка використання персоналу у відділі збуту**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показник  | 2021 | 2022 рік | Відхилення |
|  | План | Факт | Від 2020року | Від плану |
| Чисельність працівників(відпрацьовано за рік одним працівником) | 4 | 5 | 4 | 0 | -1 |
| Днів | 210 | 220 | 215 | -5 | +5 |
| Годин | 1365 | 1540 | 1419 | +54 | -121 |
| Середня тривалість робочого дня | 6.5 | 7 | 6.6 | -0.4 | +0.1 |
| Фонд робочого часу | 5460 | 7700 | 5676 | +216 | -2025 |

Як ми бачимо, з наведених даних у таб.2.14, персонал використовуються недостатньо. В середньому, одним працівником відпрацьовано 215 днів замість 220, тому втрати робочого часу становлять на одного працівника 5 днів, а всіх 20 днів

Також є втрати робочого часу: за один день – 0.4, а за всі відпрацьовані дні всім працівниками – 336 г.(0.4\*210\*4). Загальні витрати робочого часу – 484 г ((1419-1540)\*4).

Найбільшу частину втрат робочого часу в ФОП Омельченко В.М. складають: додаткові відпустки за навчанням , які можна вважати невикористаними резервами збільшення фонду робочого часу.

Також потрібно мати інформацію про процес виробництва послуг, підрозділів підприємства, процес та період управління.

**РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

 З метою підвищення ефективності управління персоналом у ФОП Омельченко В.М., пропонується розробити систему мотивації, яка спрямована на стимулювання працівників до досягнення поставлених цілей.

 Мотиваційні заходи, які можуть бути впроваджені для стимулювання працівників, включають наступне:

1. Фінансові стимули: Встановлення фінансових винагород за досягнення високої продуктивності та перевиконання планів.
2. Розвиток навичок: Надання можливостей для здобуття нових навичок, участі в тренінгах, семінарах і конференціях.
3. Публічне визнання та подяка: Відзначення внеску працівника, вираження подяки від керівництва публічно.
4. Винагороди від магазину: Надання можливості співробітникам придбати чи отримати акції у магазині.
5. Сертифікати на подорожі: Нагородження співробітників сертифікатами для подорожей.
6. Подарункові сертифікати: Вибір подарунків або покупок в певних магазинах за допомогою спеціальних сертифікатів.
7. Особисті подарунки та премії на святкові заходи: Вираження подяки та вручення подарунків у спеціальних випадках чи святкові дні.
8. Вітання за робочий рік: Відзначення працівника за відпрацьований рік у компанії.

 Дослідження, проведене щодо підвищення ефективності управління персоналом через систему винагород, підтвердило, що найпопулярніші методи мотивації включають бонусну систему винагород та винагороду за результатами праці.

Графік 3.1. Методи мотивації

 Для проведення анкетування були залучені працівники магазину «Інтер’єр». Взяли участь 7 працівників. За результатом анкетування було виявлено найбільш дієві методи мотивації:

 1.бонусна система винагород (42,87%)

 2. зарплата за результатом праці (28,58%)

 Під час аналізу проведеного дослідження можна стверджувати, що для зміцнення та впливу на мотиваційні фактори в підприємстві пропонується внести ряд змін.

 Для висунення пропозицій щодо покращення мотивації була використана таблична форма (див. Таблицю 3.1) в якій, крім самих пропозицій, відображено необхідні заходи та потенційні результати їх реалізації.

*Таблиця 3.1.*

**Пропозиції щодо підвищення мотивації співробітників**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Пропозиції  | Заходи  | Потенційний результат  |
| 1.Створити систему планування кар'єрного росту | 1.Розробка графіка реєстрації робочого часу для керівників та спеціалістів2. Створення положення про просування в службі3. Визначення резерву посад: | 1.Покращення атмосфери в колективі з психологічної точки зору.2.Підвищення рівня задоволеності від виконання роботи. |
| 2.Впровадження ефективного розподілу роботи  | 1.Створення графіку.2.Визначення мінімального гарантованого об'єму завдань.3.Розробка положення щодо розподілу додаткового обсягу робіт.4.Проведення тендеру. | 1.Мінімізація виникнення конфліктів.2.Зменшення термінів виконання завдань. |
| Покращення робочих умов | 1.Удосконалення технічного забезпечення робочих місць обладнанням.2.Застосування інформаційних технологій. | 1.Підвищення ефективності персоналу.2.Зменшення відсотка втрат робочого часу.3.Зменшення текучості персоналу. |

 1.Запропоновано створити систему планування кар'єрного росту за наступними заходами:

1. Розробка графіка реєстрації робочого часу для керівників та спеціалістів:
* Визначення основних обов'язків та завдань для керівників і спеціалістів.
* Збір інформації щодо робочого навантаження та часових ресурсів кожного працівника.
* Розробка графіка, враховуючи індивідуальні потреби та особливості кожного працівника.
* Узгодження графіка з керівництвом та працівниками, враховуючи можливі коригування.
1. Створення положення про просування в службі:
* Вивчення існуючих систем просування та кар'єрного росту в організації.
* Консультації з керівництвом та працівниками для з'ясування їхніх очікувань та амбіцій.
* Розробка положення, яке визначає критерії просування, вимоги до кандидатів та процес оцінки.
* Проведення тренінгів для працівників щодо можливостей просування та їхніх обов'язків у нових позиціях.
1. Визначення резерву посад:
* Проведення аналізу поточного персоналу та його потенціалу для росту.
* Визначення ключових компетенцій та навичок, необхідних для кожної посади.
* Оцінка працівників щодо їхнього потенціалу для просування.
* Створення резервного списку кандидатів для ключових посад, розробка індивідуальних планів розвитку для потенційних лідерів.
1. Для впровадження ефективного розподілу роботи запропоновані заходи:
2. Створення графіку.
* Визначення всіх завдань.
* Розподіл завдань між членами команди з урахуванням їхніх навичок та ефективності.
1. Визначення мінімального гарантованого об'єму завдань.
* Аналіз потреб та ресурсів для визначення мінімального обсягу робіт, який гарантує ефективне функціонування.
* Врахування факторів, таких як вартість, час та доступність ресурсів.
1. Розробка положення щодо розподілу додаткового обсягу робіт.
* Визначення критеріїв для ідентифікації додаткового обсягу робіт.
* Встановлення механізмів розподілу цих завдань між виконавцями відповідно до їхніх компетенцій та завдань.
1. Проведення тендеру.
* Визначення конкретних завдань для конкурсу.
* Публікація умов та критеріїв тендеру для учасників.
* Оцінка та вибір виграшного варіанту, враховуючи якість робіт та приділені ресурси.

3.Пропозиції щодо покращення робочих умов запропоновані наступні заходи:

1. Удосконалення технічного забезпечення робочих місць обладнанням.
* Проведення інвентаризації існуючого обладнання та оцінка його ефективності.
* Впровадження нового обладнання або оновлення існуючого для підвищення продуктивності та комфорту працівників.
1. Застосування інформаційних технологій.
* Визначення областей, де можна застосувати інформаційні технології для покращення робочих процесів.
* Впровадження програмного забезпечення та систем автоматизації для оптимізації робочих завдань та забезпечення швидкого обміну інформацією.

 Для оптимізації процесу відбору та оцінки кандидатів на різні посади в ФОП Омельченко В.М. розробляється кваліфікаційна карта, що докладно висвітлює основні характеристики, які є ключовими для працівника у виконанні його обов'язків на конкретній посаді. Цей документ готується керівником. Використання кваліфікаційної карти надає можливість структуровано оцінювати кандидатів за кожною з характеристик і порівнювати їх між собою.

 З метою покращення процесу підбору та відбору персоналу для вакансій, пропонується скласти лист-вимогу для кандидатів, в якому чітко визначатимуться необхідні професійні якості, що очікуються від претендентів на роботу. Цей документ буде служити орієнтиром для ефективного відбору кандидатів та визначення відповідності їхніх навичок та характеристик вимогам конкретної посади.

*Таблиця 3.2.*

**Вимоги до кандидатів**

|  |  |
| --- | --- |
| Освіта/ Спеціальність | Вища освіта; наявність додаткової освіти (бажано) |
| Професійний досвід | Релеватний досвід від 2 років |
| Особисті риси | Направленість на досягнення результатів, настійливість, здатність приймати рішення. Аналітичні здібності та уміння визначати пріоритети. Активна життєва позиція, готовність працювати в режимі багатьох завдань. Високий рівень комунікабельності. Відповідальність. Стійкість до стресу. |
| Необхідні навички | Робота з ПК MS Office - повне володіння; користування Інтернет-ресурсами - вільне володіння; володіння англійською мовою - вільне. |
| Бажані навички | Буде корисним вміння користуватися програмою для заповнення платіжних документів. |

 Система виплати премій на підприємстві може бути вкрай суб'єктивною, оскільки визначення розміру премії залишається за керівником, який проводить оцінку ефективності роботи співробітника протягом останнього місяця, в основному, ґрунтуючись на власному баченні та оцінці. Це може призвести до неточностей у розподілі премій та спричинити незадоволення серед працівників, оскільки критерії ви значення премії є малозрозумілими та суб'єктивними.

 Для усунення цих проблем можна розглянути ряд заходів, спрямованих на покращення ситуації. Перш за все, варто розглянути впровадження системи автоматизованого обліку, яка базується на об'єктивних даних та відстежує продуктивність працівників. Наприклад, використання програмного забезпечення для моніторингу результатів та досягнень співробітників.

 Додатково, використання POS-системи та CRM може сприяти покращенню ситуації. POS-система дозволяє автоматизувати облік продажів, тоді як CRM використовується для відстеження взаємодії з клієнтами та вирішення їхніх поточних проблем.

 Окрім цього, ключовим є забезпечення прозорості та доступності інформації щодо принципів та критеріїв визначення премій. Це дозволить працівникам краще розуміти, яким чином встановлюються премії та як вони можуть впливати на цей процес.

 На основі вищезазначеного можна сформулювати рекомендації для підвищення рівня мотивації на підприємстві:

* Забезпечення налагодженого морального клімату, основаного на взаємній довірі, повазі та підтримці серед працівників.
* Надання більших можливостей для професійного зростання та розвитку потенціалу працівників.
* Розробка нового положення щодо винагородження працівників.
* Вираження громадського та відчутного визнання тим, чиї зусилля та досягнення виходять за рамки середніх показників серед працівників даної категорії.

 На сьогоднішній день, на ринку праці, між підприємствами-роботодавцями відбувається значна конкуренція, яка не обмежується лише рівнем оплати праці. Факторами, що визначають привабливість підприємства для працівників, є також обсяг та якість соціальних пільг, які воно надає. Цей аспект відіграє важливу роль у залученні та утриманні на роботі кваліфікованих працівників, чиї професійні навички та експертність є високо цінними та затребуваними на сучасному ринку праці.

 Привабливий соціальний пакет, який включає в себе різноманітні соціальні послуги та пільги, стає дійсною конкурентною перевагою для підприємства в сучасному бізнес-середовищі. Це стає ключовим фактором, що впливає на те, як співробітники сприймають робоче місце та ставлення до них соціально-економічної підтримки з боку компанії. Такий підхід може стати вирішальним для привертання висококваліфікованих фахівців та утримання їх на посадах в умовах зростаючої конкуренції на ринку праці.
 Соціальний пакет для робітників в магазині «Інтер'єр» може включати наступні компоненти:

1. Медичне страхування: Забезпечення медичною страхівкою для працівників на випадок хвороби або травми.
2. Відпустка: Надання відпустки працівникам відповідно до трудового законодавства або навіть додаткових днів відпочинку.
3. Компенсація за робочий час: Оплата за переробочі години або можливість компенсації у вигляді вільних днів за додатковий час, відпрацьований понад норму.
4. Соціальні пакети: Надання різноманітних соціальних пільг, таких як програми пенсійного забезпечення, страхування на випадок непрацездатності, підтримка у випадку народження дитини тощо.
5. Корпоративні заходи: Організація корпоративних подій, тимбілдінгу, можливість участі у фірмових заходах та програмах для підвищення морального стану та командного духу серед працівників.
6. Розвиток і навчання: Програми навчання та розвитку, можливість отримання додаткових навичок чи курсів, що сприяють кар'єрному зростанню.

 Впровадження вдосконаленої системи управління персоналом на підприємстві відкриває широкий спектр можливостей для поліпшення кількох ключових аспектів його функціонування. Ця ініціатива сприяє формуванню сплоченої команди та створенню сприятливих та комфортних умов праці, що безпосередньо підвищує рівень ефективності співпраці та взаємодії. Окрім цього, значне покращення робочих умов сприяє зниженню рівня стресу та істотному підвищенню рівня задоволення співробітників, що визначається однією з ключових досягнутих результатів.

 Збільшення обсягів продажів та розширення ринків збуту представляє собою основну перевагу впровадження більш ефективної системи управління персоналом. Організація, завдяки цьому, матиме можливість підвищити рівень задоволення клієнтів, привабити нових та значно покращити якість обслуговування завдяки ефективному управлінню персоналом. Ця спритність може в значній мірі допомогти бізнесу стати більш конкурентоспроможним на ринку та розширити свою впливову зону.

 Підвищення рівня кваліфікації адміністративного персоналу та всього колективу є важливим кроком вдосконалення системи управління персоналом. Це дозволить співробітникам удосконалити свої професійні вміння та компетенції за допомогою організованих навчальних програм та розвитку, що сприятиме їхньому особистому зростанню та значно підвищить ефективність їхньої праці. У результаті організація матиме можливість покластися на високий рівень професіоналізму своїх співробітників, що призведе до імпонуючих результатів у діяльності.

 Підвищення репутації ФОП Омельченко В.М. як роботодавця є ще однією вагомою перевагою впровадження більш ефективної системи управління персоналом. Високі стандарти управління персоналом, створення комфортного робочого середовища та можливостей для професійного розвитку допомагають привернути талановитих співробітників та утримати поточний персонал. Це може стати суттєвою конкурентною перевагою для бізнесу, який залежить від наявності компетентних та мотивованих працівників.

**ВИСНОВКИ**

Підсумовуючи результати проведеного дослідження, можна зродити такі висновки:

Планування, відповідно до фаз управління, є відправною точкою будь якого процесу на підприємстві. Тому якісне та обгрунтоване планування на підприємстві займає провідну роль та потребує найбільших затрат часу та інтелектуальних ресурсів.

Планування персоналу виконується паралельно в часі та відповідно до планування на підприємстві в цілому, Оскільки основна мета планування персоналу в цілому це вчасне забезпечення робочих місць кадрами необхідної кількості та кваліфікації.

Необхідність планової, цілеспрямованої політики у ефері персоналу обумовлена невизначеністіо на ринку праці (не завжди на ринку праці можна знайти кадри необхідної кваліфікації) та зниженням ефективності при профіциті персоналу на підприємстві.

Зарубіжна практика управління персоналом спрямована насамперед на формування ефективно працюючого колективу, який за рахунок високої вмотивованості та професіоналізму буде досягати високих результатів діяльності. Саме тому іноземну практику необхідно використовувати на вітчизняних підприємствах, але водночас не забувати про багаторічний вітчизняний досвід та особливості політичної та економічної ситуації..

Важливу роль для реалізації задач управління та планування відіграє економічний аналіз діяльності суб'єктів господарювання. З його допомогою виробляється стратегія та тактика розвитку організації, обгрунтовуються плани та управлінські рішення, відбувається контроль за їх виконанням, виявляють резерви підвищення ефективності праці, оцінюються результати діяльності організації, його підрозділів і робітників.

Ефективне управління персоналом неможливе без достовірної та актуальної на даний момент інформації. Тому відділи, що займаються питаннями стосовно кадрів повинні постійно та пеперрвно збирати відповіді дані, які можуть і повинні використовуватися для планування персоналу

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абpамов В. М. и др. Мотивація і стимулювання пpаці в умовах пеpеходу до pинку/ Абpамов В. М., Данюк В. М., Колот А. М. – Одеса: ОКФА, 2019. – 95с.
2. Афанасьєв М.В. Економіка підприємства: Навчально- методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни /За ред. М.В. Афанасьєва. – Херсон: ВД «ІНЖЕК», 2017. - 410 с.
3. Базарів Т. Ю., Маліновський П. В. Управління персоналом в умовах кризи. / Т. Ю. Базарів. – К.: Либідь, 2013. – 265 с.
4. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Підручник. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
5. Балабанова Л.В., Стельмашенко О.В. Стратегічне управління персоналом підприємства : Навчальний посібник. – К. : Знання, 2011. – 232 с.
6. Балабанова, Олена Сардак,; Мін-во освіти і науки України, Дон дует ім. М. Туган-Барановського. / Л. Балабанова, О. Сардак. – К.: Професіонал, 2016. – 511 с.
7. Бандурка А.М., Бочарова С.П., Психологія управління. – Харків: ООО «Фортуна-прес», 2013. – 464с.
8. Батенко Л. П. Планування діяльності підприємства. / Бєлов М. А., Євдокимова Н. М., Москалюк В. Є., Оберемчук В. Ф. //— К.: КНЕУ, 2011. — 384 с.
9. Белінський П. І. Менеджмент виробництва та операцій : Підручник / П. І. Белінський- К. : Центр навчальної літератури, 2017. – С.624.
10. Бортнік С. М. Стратегічне управління розвитком персоналу підприємства та сучасні підходи до оцінювання його рівня / С. Бортнік // Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. – 2015.
11. Виноградський М.Д. Управління персоналом: Навч.посіб./ М.Д.Виноградський C.В.Беляєва, А.М. Виноградська. – К.:Центр навчальної літератури, 2006.-504с
12. Гавва В.Н. Потенціал підприємства: Формування та оцінювання /В.Н. Гавва, Е.А. Божко. — К. : Центр навчальної літератури, 2012. —224 с.
13. Гавкалова Н.Л. Менеджмент персонала: [учеб. пособие для вузов] / Н.Л. Гавкалова. – Харьков:Харк. нац. экон. ун-т, 2005. – 303 с.
14. Гавриш О.А. Управління персоналом сучасної організації / О.А. Гавриш, Л.Є. Довгань, Н.О. Сімченко, Н.І. Ситник, В.Е. Грамотнєв. — К.: НТУУ «КПІ», — 2011. — 496 с.
15. Гаєвський Б.А. Основи науки управління: Навч.посібник. – К.: МАУП. –2012. – 112с.
16. Галенко В.П.Управление персоналом и эффективность предприятий :Учеб. пособие / В.П. Галенко, О.А. Страхова, С.И. Файбушевич.; Санкт- Петербург. ун-т экономики и финансов, Высш. экон. шк. – СПб. : Изд-во Санкт-Петербург. ун-та экономики и финансов, 1994. – 79 с.
17. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: навч. посіб. / В.Г. Герасимчук. - Київ: КНЕУ, 2017. - 360 с.
18. Герчикова И.Н. Менеджмент: Підручник. 2 видавництво. – М.: Банки та біржі, 2015. – 480с.
19. Гетьман О.О. Економіка підприємства [Текст] : Навчальний посібник / О.О. Гетьман, В.М. Шаповал. – К. : Центр учбової літератури, 2006. – 488 с.
20. Горбунов В.М. Управління соціальним розвитком трудового колективу: Конспект лекцій.-МАУП, 2014. – 80с.
21. Гордиенко, Д.П. Коньков; под общ. ред.: И.М. Степнова. – М, 2004. – 799 с.
22. Гриньова В.М. Управління розвитком трудового потенціалу підприємства : [монографія] / В.М. Гриньова [та ін.]. – Харків : ХНЕУ, 2009. – 256 с.
23. Губар О. В. Вплив факторів мотивації та демотивації персоналу на ефективність роботи Державної санітарно-епідеміологічної служби України [Електронний ресурс] / О. В. Губар // Інвестиції: практика та досвід. – 2009. – No 17. – С. 52-55.
24. Дарченко Н.Д. Економіка праці та соціально-трудових відносин. Збірник завдань і вправ [Текст] : Навчальний посібник / Н.Д. Дарченко, В.С. Рижиков, О.Л. Єськов, О.М. Мікрюков. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 252 с
25. Єгорова М.М. Менеджмент: навч. посібник / Єгорова М.М., Логінова Е.Ю., Швайко І.Г.— Київ: Академвидав, 2017.— 159 c.
26. Єлісєєва О. К., Третьяк О. О., Узунов В. В. Методологія управління персоналом: статистичні методи та моделі: монографія. Дніпропетровськ: «ІМА-прес», 2006.- 188с.
27. Загірняк М. В. Економіка підприємства: підручник / М. В. Загірняк, П. Г. Перерва. - Кременчук, 2015. - Ч. 1. - 736 с. - Ч. 2. - 756 с.
28. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: Навчальний посібник. Видання друге, перероблене й доповнене. – К.: «Кондор». – 2005. – 308с.
29. Мальська М.П., Бордун О.Ю., Жук І.З. Управління персоналом в туризмі: теорія та практика. Навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2013. – 232 с.
30. Мец В. О. Економічний аналіз фінансових результатів та фінансового стану підприємства [Текст] : навчальний посібник / В. О. Мец. – К., 2003. – 280 с.
31. Михайленко Н. Резерви підвищення продуктивності праці персоналу підприємства [Електронний ресурс]/ Н. Михайленко. – Режим доступу: http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=59086.
32. Моделі розрахунку інтегрального індексу для груп первинних економічних показників / [Степашко B.C., Мельник І.М., Кваша Т.К., Волощук Р.В.]// Науково-технічна інформація. – 2005. – No2. – С.8-12.
33. Николенко Н.П. Менеджмент человеческих ресурсов / Н.П. Николенко. – М.: Страховое ревю, 2004. – 356 с.
34. Озарко К. Методичне оцінювання впливу особистісних характеристик персоналу на ефективність діяльності підприємства [Електронний ресурс] / К. Озарко // Економічний аналіз. – 2013. – Т. 12(3). – С. 273- 278.
35. Орєхова А. Ефективність управлінського контролю за діяльністю персоналу підприємства [Електронний ресурс] / А. Орєхова, О. Шапаренко // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2016. – No 2. – С.
36. Павленко, А. Ф. Трансформація курсу «Економічний аналіз діяльності підприємства» [Текст] : наукова доповідь / А. Ф. Павленко, М. Г. Чумаченко. – К.: КНЕУ, 2001. – 88 с.
37. Паркинсон С., Нортнот, Рустанджи М.К. Искусство управления: Пер. с англ. – СПб.: Лениздат, 2002. –143с.
38. Погорєлова Т. Моральне та матеріальне стимулювання праці на сучасному етапі ринкових відносин / Т. Погорєлова, В. Юрченко // Вісник НТУ «ХПІ». – 2015. – No 26(1135). – с. 96–102.
39. Посилкіна О.В. Управління трудовим потенціалом фармацевтичних підприємств в умовах менеджменту якості : [монографія] / О.В. Посилкіна [та ін.]. – Х. : НФаУ, 2010. – 416 с.
40. Потьомкін Л. М. Ефективність сучасних форм мотивації персоналу промислового виробництва [Електронний ресурс] / Л. М. Потьомкін // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2013. – Вип. 3(2). – С. 76- 82.
41. Потьомкін Л. М. Ефективність сучасних форм мотивації персоналу промислового виробництва [Електронний ресурс] / Л. М. Потьомкін // Економіка харчової промисловості. – 2014. – No 1. – С. 47-50.
42. Придатько Е. М. Моделювання впливу внутрішніх і зовнішніх чинників на ефективність процесу формування персоналу промислового підприємства [Електронний ресурс] / Е. М. Придатько // Вісник економічної науки України. – 2018. – No 1. – С. 125-132. –
43. Проников В.А., Ладанов И.Д. Управление персоналом в Японии – М.: Экономика, 2001. – 150 с
44. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ppeu\_ 2016\_2\_9
45. Торкатюк В. І. Конспект лекцій з дисципліни «МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ» Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2012. – 76 с..
46. Цал-Цалко Ю. С. Фінансовий аналіз [Текст] : підручник / Ю. С. Цал-Цалко. – К.: Центр учбової літератури, 2008. - 566 с.
47. Щокін Г.В. Основи кадрового менеджменту Підручник. - К: МАУП, 2004. - 280 с.
48. Лойко В.В., Макаровська Т.П. Економіка підприємства: [навч. посібн.] / В.В. Лойко, Т.П. Макаровська – К.: КНУТД, 2015. – 267 с.