

Відокремлений структурний підрозділ
«Харківський торговельно-економічний фаховий коледж
Державного торговельно-економічного університету»

Відділення економіки та бізнесу

Циклова комісія економіки, управління та адміністрування

Удовікова Марина Олександрівна

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**РОЗРОБКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРАЦІ
МЕНЕДЖЕРА НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Спеціальність 073 Менеджмент
Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Подається на здобуття кваліфікації: ступінь вищої освіти бакалавр
спеціальність «Менеджмент»

Науковий керівник:
Болотова Тетяна Миколаївна,
кандидат економічних наук, доцент

Харків – 2025

ДОПУЩЕНО ДО ЗАХИСТУ

Голова ЦК економіки, управління
та адміністрування,
кандидат економічних наук

Марина МЕЛЬНИЧУК

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ
рішенням циклової комісії економіки, управління та адміністрування,
протокол від 12.06.2025 р. № 13

Гарант освітньої програми
«Торговельний менеджмент»,
кандидат економічних наук,
доцент

Тетяна БОЛОТОВА

Нормоконтролер,
викладач

Наталія ПОСТОЛЬНА

Науковий керівник,
кандидат економічних наук,
доцент

Тетяна БОЛОТОВА

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

Здобувачка

Марина УДОВІКОВА

Підсумкова оцінка: A / 96 (літера / балів)

Секретар екзаменаційної комісії

Наталія КУРИЛОВА

Відокремлений структурний підрозділ
«Харківський торговельно-економічний фаховий коледж
Державного торговельно-економічного університету»

Відділення економіки та бізнесу
Циклова комісія економіки, управління та адміністрування

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття кваліфікації: освітній ступінь бакалавр спеціальність «Менеджмент»

здобувачці групи МБ-21 Удовіковій Марині Олександрівні

1. **Тема роботи:** Розробка системи управління якістю праці менеджера на підприємстві

Тему затверджено наказом директора від 31.10.2024 р. № 211-О.

2. **Термін подання завершеної роботи до циклової комісії** – 13.06.2025 р.

3. Графік виконання роботи

Назва етапів виконання або структурних елементів роботи	Дата закінчення
Вступ	05.11.-16.11.2024
Розділ 1. Теоретичні аспекти організації менеджменту персоналу в умовах підприємства	18.11-14.12.2024
Розділ 2. Аналіз системи менеджменту персоналу ТОВ «БК Будресурс	03.02-01.03.2025
Нормоконтроль 1	03.03-08.03.2025
Розділ 3. Напрями удосконалення та розвитку системи менеджменту персоналу ТОВ «БК Будресурс»	10.03-10.05.2025
Висновки	26.05-28.05.2025
Список використаних джерел	29.05-31.05.2025
Подання завершеної роботи керівнику	02.06-04.06.2025
Підготовка ілюстративного матеріалу та доповіді	05.06.2025
Отримання відгуку керівника та рецензій від організації або науковця	06.06.2025
Нормоконтроль 2	09.06-10.06.2025
Отримання допуску до захисту у голови циклової комісії	11.06-12.06.2025

4. Методичні вказівки щодо виконання

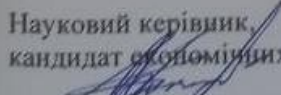
В першому розділі необхідно проаналізувати методи побудови системи менеджменту персоналу в сучасній організації та оцінити ефективність системи менеджменту персоналу.

В другому розділі навести аналіз техніко-економічних показників ТОВ «БК Будресурс» та аналіз соціальної ефективності системи управління персоналом ТОВ «БК Будресурс».

В третьому розділі розробити напрями удосконалення та розвитку системи менеджменту персоналу ТОВ «БК Будресурс», охарактеризувати стимулююче винагородження праці як складову частину ефективної системи менеджменту персоналу.

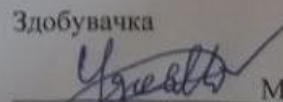
При виконанні роботи необхідно використовувати нормативно-правові акти, інформаційні джерела, статистичні дані.

Завдання видав

Науковий керівник,
кандидат економічних наук, доцент

Тетяна БОЛОТОВА

«04» листопада 2025 р.

Завдання отримав

Здобувачка

Марина УДОВІКОВА

«04» листопада 2025 р.

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота: 53 с., 16 табл., 32 джерела.

Об'єкт дослідження – система управління персоналом.

Предмет дослідження – управлінські відносини у сфері менеджменту персоналу на рівні підприємства.

Підприємство, на прикладі якого виконано роботу – ТОВ «БК Будресурс».

Мета роботи – обґрунтувати напрями вдосконалення системи управління персоналом для підвищення ефективності діяльності підприємства.

Методи дослідження – аналіз, синтез, індукція, дедукція, системний підхід, фінансово-економічний аналіз, порівняння, статистичні методи.

Практична значимість роботи визначається тим, що розроблені рекомендації можуть бути використані підприємствами для вдосконалення кадрової політики, підвищення соціальної ефективності та забезпечення сталого розвитку персоналу.

Розглянуто теоретичні підходи до менеджменту персоналу, проведено аналіз системи управління персоналом на прикладі ТОВ «БК Будресурс», обґрунтовано напрями її вдосконалення, зокрема через оплату праці, систему винагородження та заходи щодо зниження невходів працівників.

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, МЕНЕДЖМЕНТ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, МОТИВАЦІЯ, ОПЛАТА ПРАЦІ, ТОВ «БК БУДРЕСУРС».

ABSTRACT

Qualification Paper: 53 pages, 16 tables, 32 sources.

Object of research – personnel management system.

Subject of research: managerial relations in human resource management at the enterprise level.

Company used as the case study – LLC "BK Budresurs".

The aim of the paper – to justify ways of improving the personnel management system to enhance enterprise efficiency.

Research methods – analysis, synthesis, induction, deduction, system approach, financial and economic analysis, comparison, statistical methods.

The practical significance of the paper lies in the developed recommendations that can be implemented by enterprises to improve HR policy, increase social effectiveness, and ensure sustainable workforce development.

Reviewed theoretical approaches to personnel management, analysis of the personnel management system at LLC "BK Budresurs", and substantiated ways of its improvement, particularly in terms of remuneration, reward systems, and measures to reduce employee absenteeism.

PERSONNEL MANAGEMENT, MANAGEMENT, EFFICIENCY, MOTIVATION, REMUNERATION, LLC "BK BUDRESURS"

ЗМІСТ

Вступ.....	7
Розділ 1 Теоретичні аспекти організації менеджменту персоналу	9
1.1 Сутність, ключові концепції та методи побудови системи менеджменту персоналу на підприємстві.....	9
1.2 Оцінка ефективності системи менеджменту персоналу в організації.....	15
Розділ 2 Аналіз системи менеджменту персоналу ТОВ «БК Будресурс».....	20
2.1 Загальна характеристика діяльності та аналіз техніко-економічних показників ТОВ «БК Будресурс».....	20
2.2 Характеристика діючої та аналіз соціальної ефективності системи управління персоналом на ТОВ «БК Будресурс»	26
Розділ 3 Шляхи вдосконалення та перспективи розвитку системи управління персоналом ТОВ «БК Будресурс»	42
3.1 Роль оплати праці в зміцненні соціальної ефективності системи менеджменту персоналу.....	42
3.2 Роль стимулюючих виплат у формуванні дієвої системи менеджменту персоналу.....	48
3.3 Розробка механізмів мінімізації втрат робочого часу, викликаних хворобами співробітників.....	52
Висновки	58
Список використаних джерел	60
Додатки	
Додаток А Система менеджменту персоналу: підходи та оцінка ефективності.....	63
Додаток Б Аналіз персоналу та ефективності трудових ресурсів ТОВ «БК Будресурс».....	65
Додаток В Організація та стимулювання праці на підприємстві.....	70

ВСТУП

В умовах розвитку національної економіки, що вимагає технологічних та структурних змін, а також інформатизації ключових процесів, спостерігається зростання значущості персоналу для ефективного функціонування торговельних підприємств. Саме персонал є основною рушійною силою економічного зростання, забезпечення ефективної діяльності підприємств та підвищення їх конкурентоспроможності. У статті розглядається процес удосконалення системи управління персоналом торговельного підприємства, аналізуються методи управління кадрами та особливості кадрової політики.

У сучасних умовах нової економіки управління персоналом повинно мати системний характер, орієнтований на комплексне вирішення кадрових питань, впровадження інноваційних підходів та вдосконалення наявних форм і методів кадрової роботи. Ефективна діяльність персоналу не забезпечується автоматично – її необхідно цілеспрямовано створювати та підтримувати, що потребує значних управлінських зусиль. Це, у свою чергу, зобов'язує керівництво організацій приділяти особливу увагу питанням кадрового менеджменту, створювати спеціалізовані функціональні підрозділи, організовувати навчання керівників різних рівнів за відповідними програмами, переймати кращі міжнародні практики та постійно вдосконалювати кадрову політику.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є обґрунтування заходів щодо підвищення ефективності функціонування підприємства шляхом удосконалення системи управління персоналом.

Для досягнення зазначеної мети необхідно було виконати такі завдання:

- розкрити сутність, ключові концепції та методи побудови системи менеджменту персоналу на підприємстві;
- надати оцінку ефективності системи менеджменту персоналу в організації;
- провести загальну характеристику діяльності та аналіз техніко-економічних показників ТОВ «БК Будресурс»;

- здійснити характеристику діючої та аналіз соціальної ефективності системи управління персоналом на ТОВ «БК Будресурс»;
- дослідити оплату праці як чинник підвищення соціальної ефективності системи управління персоналом;
- розглянути систему матеріального стимулювання як важливу складову ефективного менеджменту персоналу;
- надати обґрунтовані пропозиції щодо вдосконалення управління персоналом у ТОВ «БК Будресурс».

Об'єктом дослідження є система управління персоналом.

Предмет дослідження охоплює управлінські відносини у сфері менеджменту персоналу на рівні підприємства.

Базою для виконання випускної кваліфікаційної роботи стало ТОВ «БК Будресурс» (Товариство з обмеженою відповідальністю «Будівельна Компанія Будресурс»), основними напрямками діяльності якого є будівництво житлових і нежитлових будівель, діяльність агентів із торгівлі товарами широкого асортименту, а також неспеціалізована оптова торгівля.

Інформаційну базу дослідження склали вітчизняні та зарубіжні наукові публікації, аналітичні та статистичні матеріали, нормативно-методична і науково-економічна література, а також електронні ресурси мережі Internet.

Методологічною основою дослідження є системний підхід, який поєднує загальнонаукові методи (діалектичний, інтуїтивний, методи абстрагування, індукції та дедукції, аналізу і синтезу, закони логіки) з прикладними економічними інструментами. У процесі дослідження також використовувалися методи узагальнення, фінансовий і економічний аналіз, системний аналіз, спостереження, порівняння та статистичні методи збору й обробки даних.

Практичне значення дослідження полягає в розроблених рекомендаціях щодо розвитку системи управління персоналом, які можуть бути впроваджені підприємствами з метою ефективного використання трудових ресурсів у довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Сутність, ключові концепції та методи побудови системи менеджменту персоналу на підприємстві

У сучасних умовах ефективне функціонування підприємств на пряму залежить від рівня кадрового забезпечення. Для забезпечення високої продуктивності та впровадження інноваційних технологій підприємствам необхідний кваліфікований персонал, знання та навички якого відповідали б актуальним вимогам виробництва.

Менеджмент персоналу – це систематизована діяльність керівників підприємства та фахівців кадрових підрозділів, яка передбачає розробку концепції та стратегії кадрової політики, визначення закономірностей, принципів та методів управління персоналом [6].

Основними напрямками діяльності у сфері менеджменту персоналу є: формування кадрової системи, планування персоналу, проведення кадрового маркетингу, оцінка кадрового потенціалу та визначення потреби в працівниках; облік і нормування чисельності. Ця сфера охоплює увесь цикл роботи з персоналом – від прийому до звільнення: найм, відбір, прийняття на роботу, оцінювання, атестація, профорієнтація, адаптація, мотивація, організація праці, дотримання етичних норм ділових відносин, вирішення конфліктів і стресових ситуацій, забезпечення безпеки працівників, впровадження кадрових інновацій, навчання, підвищення кваліфікації, кар'єрне зростання, управління поведінкою персоналу, соціальний розвиток та вивільнення працівників [28].

Система управління персоналом також передбачає належне інформаційне, технічне, нормативно-методичне, правове й адміністративне забезпечення. Важливою частиною є оцінка ефективності роботи як керівного складу, так і

кадрових підрозділів, а також соціально-економічна результативність упроваджених змін у системі управління персоналом.

Розуміння системи менеджменту персоналу розвивалося поступово, від загальних уявлень про організацію праці до сучасних підходів до управління людськими ресурсами. Засновник системної теорії А. А. Богданов вивчав механізми відбору персоналу, а такі дослідники як Н. І. Лапін, С. З. Струмилін, А. Гастєв, Н. Ф. Наумова аналізували відносини між працівником і колективом у контексті організаційної структури. Н. А. Вітке розширив понятійний апарат управління кадрами, ввівши такі терміни, як «людський чинник виробництва» та «соціально-психологічна атмосфера», наголошуючи на значенні творчого потенціалу працівника.

У період з 1930-х років менеджмент персоналу зосереджувався переважно на науковій організації праці. Ширший підхід до управління людськими ресурсами став можливим із розвитком ринкових відносин. У західній економічній теорії основи персонального менеджменту були закладені разом із зародженням менеджменту як науки.

Ф. Тейлор у своїй концепції акцентував увагу на функціональному розподілі праці та раціональному використанні людських ресурсів, а його ідеї стали базою для «класичної школи управління» (А. Файоль, Л. Урвік, Л. Муні, У. Ньюман). У середині ХХ століття виникли нові підходи до менеджменту, що поєднували раціоналістичний і поведінковий підходи (П. Друкер, М. Хейч, Д. Марч, Х. Саймон). Поглиблення досліджень відбулося також у сфері мотивації (А. Маслоу, В. Врум), лідерства (К. Левін), групової динаміки (У. Ф. Уайт, М. Шериф) та організаційної культури (Ч. Барнард) [18].

У 1980-х роках Т. Пітерс і Р. Уотермен, аналізуючи досвід успішних американських компаній, дійшли висновку, що ефективність організацій значною мірою зумовлюється неформальними аспектами поведінки працівників. Відбувся перехід від жорсткої ієрархії до гнучких, гуманістично орієнтованих моделей управління.

У 1970–80-х роках кадрові служби в країнах Заходу еволюціонували в «відділи управління людськими ресурсами», які розширили свої функції, включивши планування кар'єри, внутрішню комунікацію, участь працівників в управлінні. Фахівців у цій галузі почали готувати спеціалізовані освітні заклади.

У 1990-х роках зміни в управлінні персоналом були обумовлені технологічним прогресом, глобалізацією та конкуренцією. Водночас зменшувався вплив профспілок, а рівень державного втручання в трудові відносини знижувався. У цей період поширюється практика тимчасової зайнятості, що відповідає запитам нових соціальних груп – пенсіонерів, молодих матерів тощо.

В українській управлінській практиці до нещодавнього часу поняття «менеджмент персоналу» не використовувалося. Функції управління кадрами традиційно виконували відділи кадрів та безпосередньо керівники підрозділів. Структурні підрозділи, що здійснювали управління трудовими ресурсами, працювали ізольовано один від одного, без належної координації. Соціально-психологічні аспекти залишалися поза увагою, хоча саме вони набувають актуальності в умовах ринкової економіки.

Концепція менеджменту персоналу передбачає науково-методичне осмислення його сутності, змісту, цілей, принципів та методів, а також практичне формування механізму її реалізації у конкретних організаційних умовах [25]. Вона включає:

- методологію управління персоналом, яка визначає суть і об'єкт управління, методи та принципи впливу на персонал;
- систему менеджменту персоналу, що передбачає визначення цілей, завдань, організаційної структури, а також вертикальних та горизонтальних взаємозв'язків;
- технологію управління персоналом, яка охоплює всі етапи роботи з персоналом: добір, прийом, оцінювання, адаптацію, навчання, управління кар'єрою, мотивацію, вирішення конфліктів, соціальний розвиток, вивільнення персоналу та взаємодію з профспілками й службами зайнятості.

Оснoву сучасного підходу до менеджменту персоналу становить акцент на значущості особистості працівника, глибоке розуміння мотиваційних чинників та вміння їх формувати відповідно до стратегічних цілей організації [32].

Головна мета системи менеджменту персоналу – забезпечити організацію кваліфікованими кадрами, ефективно їх використовувати, а також сприяти їх професійному та соціальному розвитку.

У сучасних умовах ефективне управління персоналом є стратегічним ресурсом успішної організації. Побудова дієвої системи менеджменту персоналу передбачає використання комплексу методів, що забезпечують цілісне розуміння функціонування організаційної структури, дозволяють виявити її слабкі місця, а також сприяють формуванню нових, більш ефективних управлінських рішень. Наука і практика напрацювали потужний інструментарій, який включає як аналітичні, так і практико-орієнтовані методи [12].

Ключовим методологічним підходом є системний аналіз, який ґрунтується на принципах цілісності, структурності, ієрархічності та взаємозв'язку. Він дозволяє розглядати систему управління персоналом як сукупність взаємодіючих компонентів: цілей, функцій, структур, кадрів, управлінських технологій, інформаційних потоків, технічного забезпечення, методів впливу на персонал тощо. Методи побудови системи менеджменту персоналу наведено у Таблиці А.1 Додатку А.

Завдяки системному підходу можна не лише визначити внутрішні взаємозв'язки між елементами системи, а й дослідити їхню взаємодію із зовнішнім середовищем – іншими організаційними підсистемами, партнерами, державними органами, споживачами й постачальниками. Це дозволяє забезпечити цілісність управління і його адаптивність до змін.

Доповненням до цього є економічний аналіз, який дає змогу зіставити витрати на реалізацію функцій управління персоналом із результатами, яких досягнуто в процесі функціонування. Йдеться про оцінку ефективності кадрових рішень, рентабельність інвестицій у персонал, продуктивність праці тощо.

Для вивчення впливу окремих чинників застосовується метод послідовної підстановки, що дозволяє виявити вплив кожного елементу системи, виключаючи дію інших. Завдяки ранжуванню чинників можливо виділити найсуттєвіші й зосередитися саме на них при вдосконаленні управління.

Метод порівнянь надає змогу оцінити систему управління персоналом шляхом зіставлення з іншими організаціями, еталонними моделями або з попередніми періодами діяльності. Однак слід дотримуватись принципу порівнянності систем – зокрема шляхом усунення факторів, що унеможливають об'єктивне порівняння.

Динамічний метод застосовується для аналізу змін у системі управління персоналом у часі, шляхом побудови динамічних рядів. Це дозволяє виявити стабільні тенденції розвитку або, навпаки, виявити кризові відхилення та оперативно на них реагувати.

Метод структуризації цілей відіграє важливу роль у гармонізації системи управління персоналом із загальноорганізаційними стратегіями. Його суть полягає у формуванні ієрархії цілей, їх кількісному і якісному обґрунтуванні, а також визначенні відповідальності окремих підрозділів за досягнення кінцевих результатів. Це забезпечує узгодженість та уникнення дублювання в управлінській діяльності.

Особливу роль відіграє експертно-аналітичний метод, який передбачає залучення досвідчених фахівців для формування оцінок та пропозицій щодо вдосконалення системи менеджменту персоналу. Попри певний суб'єктивізм, що може виникати через відсутність єдиних стандартів оцінки, метод ефективно виявляє причини недоліків та потенційні шляхи їх усунення, особливо у процесі багатокрокових експертиз.

Окреме місце займає нормативний метод, який ґрунтується на використанні нормативів управлінської діяльності. Це включає встановлення чисельності персоналу, розподіл функцій, розміри підрозділів, типи структур, критерії підлеглості й взаємозв'язку. Такий підхід забезпечує стандартизацію і формалізацію процесів [27].

Параметричний метод дозволяє виявити функціональні зв'язки між параметрами системи управління персоналом і виробничими параметрами. Це сприяє досягненню узгодженості між управлінськими функціями та потребами виробництва.

Сучасною тенденцією є застосування методу функціонально-вартісного аналізу, що забезпечує оптимізацію витрат на управління персоналом шляхом виявлення дублюючих або зайвих функцій, а також функцій, які не виконуються. Цей метод дозволяє приймати економічно доцільні рішення щодо побудови управлінських структур і рівня централізації [19].

Для агрегації великої кількості показників використовують метод головних компонентів, який дозволяє звести десятки змінних до кількох головних індикаторів, полегшуючи порівняння між різними системами управління персоналом.

Балансовий метод спрямований на забезпечення узгодженості між обсягами управлінських робіт і наявними ресурсами (часовими, трудовими, матеріальними). Наприклад, співставлення фотографій робочого дня з технологічними картами дозволяє виявити нераціональні витрати часу.

Для статистичного аналізу часто використовують кореляційний та регресійний аналіз, які дають змогу виявити ступінь зв'язку між чисельністю персоналу та іншими чинниками, що на неї впливають [8].

Практичне значення має досвідчений метод, який ґрунтується на емпіричних знаннях, отриманих в процесі реалізації попередніх проектів або функціонування аналогічних систем в інших організаціях.

Широке визнання отримав метод аналогій, що базується на впровадженні типових організаційних рішень, які довели свою ефективність у схожих умовах. Це дозволяє уникнути зайвих витрат на розробку нових підходів, використовуючи апробовані практики.

Блоковий метод типізації передбачає формування типових блоків лінійно-функціональних або програмно-цільових структур, які інтегруються з

оригінальними елементами в єдину ефективну систему менеджменту персоналу [23].

Серед колективних методів творчого пошуку варто виокремити метод творчих нарад, який стимулює генерацію нових ідей через спільне обговорення проблем. Подібний ефект досягається при застосуванні методу колективного блокнота («банку ідей»), що поєднує індивідуальну роботу над ідеями з колективною оцінкою [14].

Метод контрольних питань активізує мислення експертів через заздалегідь підготовлений перелік запитань, які спрямовують процес пошуку оптимальних рішень. Інноваційним є метод «6-5-3», за яким група з шести осіб генерує по три ідеї у кілька етапів, що дозволяє отримати до сотні варіантів для розгляду.

Завершальним у переліку є морфологічний аналіз, що дає змогу дослідити всі можливі комбінації варіантів реалізації окремих функцій управління. Суть методу полягає в поділі складної задачі на прості складові, які легше аналізувати окремо, а згодом – інтегрувати рішення у єдину концепцію.

Найвища ефективність досягається лише за умов комплексного використання зазначених методів. Їх взаємодоповнюваність дозволяє всебічно оцінити систему управління персоналом, знизити ризики управлінських помилок та підвищити адаптивність організації до змін внутрішнього і зовнішнього середовища.

1.2 Оцінка ефективності системи менеджменту персоналу в організації

Поняття «ефективність» не має єдиного тлумачення ані в теорії, ані в практиці менеджменту, оскільки охоплює широкий спектр підходів і контекстів. У загальному розумінні ефективність відображає рівень досягнення запланованих цілей із використанням наявних ресурсів і характеризує економічну, соціальну, організаційну, екологічну або іншу результативність процесу.

У науковій літературі ефективність часто визначають як відношення отриманого результату до витрат, необхідних для його досягнення. Такий підхід акцентує увагу на співвідношенні між вкладеними зусиллями та отриманими вигодами. Відповідно до трактування українських дослідників Л. І. Шваб, В. І. Осипова та С.Ф. Покропивного, ефективність має етимологічне коріння в латинському слові «effectus», що означає результат, тобто завершення певного процесу, його підсумок. З позиції підприємницької діяльності, ефективність досягається тоді, коли кінцевий результат (виготовлення продукції чи надання послуг) приносить підприємству конкретні переваги, які узгоджуються з його статутними цілями [28].

Західноєвропейські підходи трактують ефективність як зовнішню категорію, що безпосередньо пов'язана з ринковим середовищем – попитом, конкуренцією, цінами на ресурси. У цьому контексті важливу роль відіграє концепція ефективності підприємства, запропонована Е. Лейбенстайном, який вважав, що підприємство є ефективним тоді, коли воно використовує наявні ресурси максимально раціонально та застосовує найкращі технології для досягнення максимально можливого обсягу продукції [31].

У сфері управління персоналом ефективність означає здатність системи досягати як організаційних, так і індивідуальних цілей за умови оптимального використання ресурсів. Зокрема, ефективність системи менеджменту персоналу полягає в оцінці співвідношення витрат на реалізацію кадрових програм та отриманих результатів, що мають вплив на загальні показники діяльності організації. Процес такої оцінки повинен бути формалізованим, системним і націленим на вимірювання користі, яку персонал приносить підприємству, з урахуванням його минулого досвіду, галузевих стандартів і стратегічних орієнтирів.

Для комплексного аналізу ефективності управління персоналом необхідно визначити релевантні критерії оцінки, які відображають специфіку діяльності окремих груп працівників, а також цілі, які стоять перед організацією. Зазначені критерії мають враховувати різноманіття функцій персоналу, рівень складності

їхніх обов'язків, відповідальність і вплив на результат. Показники ефективності системи менеджменту персоналу приведені у Таблиці А.2 Додатку А.

Ефективність системи менеджменту персоналу визначається за трьома ключовими параметрами: економічною, соціальною та організаційною ефективністю [22].

Тип економічної ефективності характеризує здатність підприємства досягати поставлених цілей із найменшими витратами шляхом раціонального використання людських ресурсів. Основними показниками є:

- співвідношення результатів діяльності та витрат на персонал, яке демонструє, наскільки ефективно працівники сприяють досягненню стратегічних цілей;
- внесок персоналу у довготривалу стабільність підприємства, який оцінюється через:
 - стабільність кадрового складу, що відображає рівень утримання працівників, їх надійність і відсутність конфліктів;
 - гнучкість персоналу, тобто його здатність адаптуватися до змін, підтримувати інновації та брати участь у трансформаціях [13].

Ключовим інтегральним індикатором економічної ефективності вважається продуктивність праці одного працівника, яка обчислюється як відношення обсягу реалізованої продукції до середньооблікової чисельності персоналу. Цей показник є універсальним і загальноприйнятим у методології економічного аналізу.

Соціальна ефективність відображає рівень задоволеності працівників своєю працею, умовами, можливостями для професійного розвитку та загальним кліматом у колективі. Основні її показники:

- рівень оплати праці;
- задоволеність змістом роботи та взаєминами в колективі;
- можливості для самореалізації;

- забезпеченість житлом, рівень плинності кадрів, структура причин звільнення;

- соціальна напруженість у колективі;
- інтенсивність навчання, підвищення кваліфікації;
- кількість ініціатив та пропозицій від працівників.

Значущим інтегральним показником соціальної ефективності є коефіцієнт плинності персоналу, який дозволяє оцінити стабільність колективу, виявити глибинні проблеми в управлінні персоналом та прогнозувати можливі негативні наслідки для організації.

Організаційна ефективність характеризує спроможність системи управління персоналом забезпечити належний рівень координації, гнучкості та адаптації внутрішніх процесів відповідно до цілей підприємства. Вона виражає:

- рівень організаційної готовності кадрової системи до виконання функцій;
- якість взаємодії між підрозділами, що займаються управлінням персоналом;
- інтегрованість кадрових процесів у загальну систему управління підприємством.

Організаційна ефективність тісно пов'язана із соціальною та економічною, оскільки організаційні недоліки можуть впливати як на мотивацію працівників, так і на загальну продуктивність [17].

Отже, оцінка ефективності системи менеджменту персоналу має носити багатовимірний характер і враховувати взаємозв'язок трьох основних складових: економічної результативності, соціального благополуччя та організаційної спроможності. Економічна стійкість дозволяє створювати умови для задоволення соціальних потреб персоналу, водночас саме соціальна ефективність сприяє формуванню відданості, залученості та ефективності співробітників, що позитивно впливає на економічні показники підприємства. Успішна організація досягає найвищої ефективності тоді, коли її система

управління персоналом здатна забезпечити синергію між усіма цими елементами.

У розділі було розкрито сутність, принципи та підходи до системи менеджменту персоналу, а також окреслено напрями оцінки її ефективності. Система менеджменту персоналу виступає ключовим елементом загального управління організацією, оскільки вона охоплює весь спектр дій, пов'язаних із формуванням, розвитком, використанням і мотивацією трудового потенціалу. В основі управління персоналом лежить не лише адміністративна чи економічна складова, а й соціально-психологічна, стратегічна та інноваційна, що дозволяє підприємству гнучко реагувати на виклики зовнішнього середовища та внутрішні зміни.

Поняття ефективності системи менеджменту персоналу розглядається як комплексне – воно охоплює економічну, соціальну та організаційну ефективність, кожна з яких має власну систему показників. Економічна ефективність визначається співвідношенням витрат на персонал до отриманих результатів діяльності. Соціальна ефективність пов'язана із задоволенням працівників умовами праці, оплатою, можливостями для розвитку й самореалізації. Організаційна ефективність, своєю чергою, характеризує здатність системи управління персоналом до забезпечення стабільного функціонування та розвитку підприємства.

Таким чином, ефективність системи менеджменту персоналу є важливим чинником досягнення стратегічних цілей організації. Вона забезпечує баланс між інтересами підприємства та потребами працівників, сприяючи формуванню конкурентоспроможної, соціально відповідальної та адаптивної моделі управління персоналом. Успішне управління людськими ресурсами неможливе без цілісного підходу, який враховує взаємозалежність усіх складових ефективності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ

ТОВ «БК БУДРЕСУРС»

2.1 Загальна характеристика діяльності та аналіз техніко-економічних показників ТОВ «БК Будресурс»

Розвиток сфери товарного обігу є ключовим чинником забезпечення сталого економічного зростання України. Торгівля, як провідна галузь сфери обігу, постійно трансформується та вдосконалюється, з кожним роком посилюючи свої позиції на внутрішньому ринку. Особливо важливою ланкою в цій системі виступають підприємства оптової торгівлі, які відіграють роль ефективних комерційних посередників. Вони забезпечують тісну взаємодію між виробниками, насамперед вітчизняними, і роздрібними торговими структурами, сприяючи формуванню збалансованої системи товароруку, орієнтованої на максимальне задоволення потреб кінцевих споживачів.

Серед таких підприємств вагоме місце займає Товариство з обмеженою відповідальністю «Будівельна компанія Будресурс» (ТОВ «БК Будресурс»). Компанія розташована в місті Тернопіль за адресою: Тернопільська область, м. Тернопіль, вул. Живова, будинок 11б.

ТОВ «БК Будресурс» було засноване 1 листопада 2013 року. Спочатку підприємство спеціалізувалося на реалізації будівельних матеріалів та сантехнічної продукції, зокрема труб та фітінгів для водопостачання і каналізації, змішувачів, душових кабінок, цементу, шпаклівки тощо. У період з 2013 по 2018 роки компанія активно розвивала партнерські відносини з провідними українськими виробниками та офіційними представниками іноземних брендів на території України. Це дозволило сформувати широкий асортимент якісної продукції, яка задовольняє запити навіть найвибагливіших споживачів [3].

Діяльність підприємства здійснюється відповідно до чинного законодавства України: Конституції України, законів, кодексів, указів Президента, постанов Верховної Ради та Кабінету Міністрів України, а також нормативно-правових актів центральних і місцевих органів виконавчої влади. Крім того, компанія керується власним Статутом, внутрішніми наказами та розпорядженнями.

На сьогодні ТОВ «БК Будресурс» є багатопрофільним підприємством, основними напрямками діяльності якого є будівництво житлових і нежитлових будівель, а також оптова й роздрібна торгівля широким спектром товарів. Завдяки гнучкості у виробництві та універсальності, компанія здатна виготовляти нестандартне обладнання і металоконструкції для різних галузей промисловості.

Технічна база підприємства оснащена сучасним виробничим обладнанням, що у поєднанні з високою кваліфікацією персоналу дає змогу виконувати роботи на високому професійному та технологічному рівні. Вся продукція, яка випускається або реалізується компанією, відповідає чинним стандартам якості та проходить обов'язкову сертифікацію.

Асортимент реалізованої продукції є надзвичайно широким і включає:

- труби та фітинги для водопостачання і каналізації;
- сантехнічне обладнання (змішувачі, душові кабінки, умивальники, ін.);
- електротехнічну продукцію;
- будівельні матеріали (цемент, шпаклівки, сухі суміші тощо);
- інші товари, що використовуються у будівництві та ремонті.

Завдяки багатопрофільності діяльності, підприємство успішно поєднує функції генерального підрядника, дистриб'ютора та технічного консультанта.

Згідно з класифікатором видів економічної діяльності (КВЕД), основним видом діяльності компанії є будівництво житлових і нежитлових будівель. Додаткові напрями охоплюють:

- посередницьку діяльність у торгівлі товарами широкого вжитку;

- надання допоміжних комерційних послуг;
- неспеціалізовану оптову торгівлю;
- вантажні перевезення автомобільним транспортом;
- інженерно-консультаційні послуги у сферах геології, геодезії та інжинірингу;
- технічне обслуговування та ремонт електрообладнання;
- монтаж і встановлення машин та устаткування;
- допоміжну діяльність у сфері транспорту.

Компанія володіє широким асортиментом товарів – понад 7000 найменувань у 30 товарних групах, серед яких найбільший попит мають трубний і листовий прокат, швелери, кутики, двотаврові балки, а також інші будівельні матеріали різного функціонального призначення.

Протягом останніх років ТОВ «БК Будресурс» демонструє стійкі темпи зростання, завдяки ефективній системі стратегічного управління. Компанія успішно пододала виклики кризових періодів, зокрема під час пандемії COVID-19, внаслідок чого відбулося переосмислення бізнес-моделі та перехід до цифрової трансформації. Це дало змогу розширити канали збуту, зокрема активізувати онлайн-продажі через корпоративний веб-сайт.

У рамках формування впізнаваного бренду компанія здійснила редизайн фірмового стилю, впровадила сучасні стандарти пакування товарів і розвинула цифровий маркетинг, включно з активністю в соціальних мережах.

Цінова політика підприємства є гнучкою і базується на комплексному аналізі ринкових умов, зокрема:

- рівня конкуренції в регіоні;
- сезонних коливань попиту;
- змін у вартості закупівельної сировини;
- співпраці з великими виробниками й постачальниками.

Компанія реалізує свою продукцію через мережу фірмових магазинів, оптових партнерів, онлайн-канали та бере активну участь у державних і комерційних тендерах. Серед виграних тендерів варто відзначити:

- надання сервісних послуг з гідроізоляції шламонакопичувачів та екологічного моніторингу для АТ «Укргазвидобування» (28.05.2019, сума контракту – 2 358 646 грн);
- виконання робіт з капітального ремонту інфраструктури для Митниці ДФС (19.04.2019, сума – 1 379 726 грн).

Для стимулювання попиту підприємство впроваджує сезонні маркетингові кампанії, спрямовані на залучення нових клієнтів, збільшення середнього чеку та підвищення повторної купівельної активності.

Таким чином, ТОВ «БК Будресурс» реалізує ефективну товарну, цінову та комунікаційну політику, що забезпечує стабільний розвиток, конкурентоспроможність та ринкову гнучкість. Успіх компанії ґрунтується на широкому асортименті продукції, ефективному ціноутворенні, активній участі в тендерах, а також на стратегічному управлінні маркетингом і репутацією бренду.

Основні техніко-економічні показники, які відображають фінансово-господарську діяльність підприємства, представлені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні техніко-економічні показники

Показники	Значення показника			Абсолютне відхилення (+, -)	
	2022	2023	2024	2022/2023	2023/2024
Обсяг реалізованої продукції включаючи податок на додану вартість, млн. грн.	7,7	8,4	9,2	+0,7	+0,8
Обсяг реалізованої продукції не включаючи податок на додану вартість, млн. грн.	6,16	6,72	7,36	+0,56	+0,64
Кількість працівників, задіяних у господарській діяльності підприємства, осіб	156	178	194	+22	+15
Рівень продуктивності праці, тис.грн./ на одного працюючого	38,5	37,8	38,3	- 0,7	+0,5
Фонд оплати праці, тис. грн.	385,3	428,3	474,8	+42,8	+46,5

Кінець таблиці 2.1

Показники	Значення показника			Абсолютне відхилення (+, -)	
	2022	2023	2024	2022/2023	2023/2024
Середньорічна рівень заробітної плати, тис. грн.	16,2	17,0	17,9	+0,8	+0,9
Собівартість реалізованої продукції, млн. грн.	4,4	4,7	5,3	+0,3	+0,6
Валовий прибуток, млн. грн.	1,57	1,75	1,97	+0,18	+0,22
Рентабельність діяльності, %	16	18	21	+2	+3
Середня балансова вартість основних фондів, млн. грн.	3,13	3,19	3,26	+0,06	+0,7
Фондовіддача, грн.	1,92	2,07	2,24	+0,15	+0,17
Фондомісткість, грн.	0,52	0,49	0,43	-0,03	-0,06
Фондоозброєність праці, тис. грн.	19,8	18,0	17,6	-1,8	-0,4

Аналіз техніко-економічних показників діяльності ТОВ «БК Будресурс» розпочнемо з розгляду динаміки обсягу реалізованої продукції з урахуванням податку на додану вартість. У 2024 році компанія досягла максимального обсягу реалізації – 9,2 млн грн, що свідчить про позитивні тенденції в розвитку підприємства. У 2023 році обсяг реалізації склав 8,4 млн грн, а у 2022 році – 7,2 млн грн. Таким чином, підприємство щороку нарощує обсяги збуту, що є показником зростання попиту на продукцію компанії та ефективного функціонування збутової системи [1].

Щодо чисельності персоналу, то вона протягом аналізованого періоду поступово зростала, що вказує на розширення виробничої діяльності підприємства та необхідність залучення додаткових трудових ресурсів. Продуктивність праці одного працівника визначалася як співвідношення обсягу реалізованої продукції (без ПДВ) до середньооблікової чисельності персоналу. У 2024 році цей показник зріс порівняно з 2023 роком, що позитивно вплинуло на збільшення обсягів реалізації. Водночас, порівняно з 2022 роком, продуктивність праці дещо знизилася. Основною причиною такого зменшення стало зниження темпів зростання попиту на продукцію підприємства, що є

характерним явищем на конкурентному ринку.

Фонд оплати праці також демонструє сталу тенденцію до зростання упродовж 2022–2024 років, що пояснюється як розширенням штату працівників, так і підвищенням рівня оплати праці. У 2024 році фонд оплати праці зріс на 42,8 тис. грн у порівнянні з 2022 роком та на 46,5 тис. грн у порівнянні з 2023 роком. Водночас, середньорічна заробітна плата на одного працівника також зростала: у 2024 році вона була на 0,8 тис. грн більшою, ніж у 2022 році, і на 0,9 тис. грн більшою, ніж у 2023 році, що свідчить про підвищення матеріальної зацікавленості працівників та покращення соціального клімату на підприємстві.

Собівартість реалізованої продукції змінювалася пропорційно до обсягів реалізації. Найнижчий рівень собівартості зафіксовано у 2022 році, найвищий – у 2024 році. Відхилення у 2024 році порівняно з 2022 роком склало 0,7 млн грн, а порівняно з 2023 роком – 0,6 млн грн. Таке зростання пояснюється збільшенням витрат на сировину, енергоносії, логістику та оплату праці, що є загальноринковою тенденцією в умовах інфляційного тиску.

Аналіз реалізації без ПДВ підтверджує динаміку зростання: у 2024 році обсяг реалізованої продукції склав 7,36 млн грн, що на 0,64 млн грн більше, ніж у 2022 році, та на 0,56 млн грн більше, ніж у 2023 році. Зростання цього показника є ознакою підвищення реального попиту та результативності управлінських рішень.

Показники рентабельності також демонструють позитивну динаміку, відображаючи стабільну прибутковість діяльності підприємства. Відхилення показників рентабельності у 2024 році порівняно з попередніми двома роками становили 2% і 4%, що свідчить про поступове зростання ефективності господарювання.

Середня вартість основних фондів у 2024 році була найвищою та становила 3,26 млн грн. Це свідчить про активну модернізацію виробничої бази та інвестиції в основні засоби.

До ключових індикаторів ефективного використання основних засобів належать фондівдача, фондомісткість та фондоозброєність.

Фондовіддача, яка визначається як відношення обсягу реалізованої продукції до середньої вартості основних фондів, була найвищою у 2024 році – 2,24 грн, що свідчить про ефективне використання основних засобів. Найнижчий показник зафіксовано у 2022 році – 1,92 грн.

Фондомісткість, яка є оберненою до фондовіддачі величиною, у 2024 році зменшилася порівняно з 2022 роком на 0,09 грн, що свідчить про зменшення потреби у капіталовкладеннях на одиницю продукції. Порівняно з 2023 роком фондомісткість дещо зросла – на 0,03 грн.

Фондоозброєність, що визначається як відношення середньої вартості основних фондів до чисельності персоналу, у 2024 році була найнижчою – 17,6 тис. грн на одного працівника, тоді як у 2022 році становила 19,8 тис. грн. Така динаміка вказує на те, що темпи зростання чисельності персоналу випереджали темпи оновлення основних засобів. У перспективі доцільно підвищувати цей показник, що сприятиме зростанню технічної оснащеності робочих місць і, відповідно, продуктивності праці [7].

2.2 Характеристика діючої та аналіз соціальної ефективності системи управління персоналом на ТОВ «БК Будресурс»

Людський капітал відіграє ключову роль у формуванні ефективної системи економічного розвитку як на рівні країни загалом, так і на рівні окремого підприємства. Кваліфіковані, освічені та професійно підготовлені працівники є основою продуктивних сил, що безпосередньо впливають на результативність діяльності підприємства [5, 12]. До складу трудових ресурсів належить та частина населення, яка має необхідний рівень фізичної підготовки, знань і професійних навичок для виконання робіт у певній галузі.

Забезпечення підприємства достатньою кількістю трудових ресурсів, їх ефективне використання та високий рівень продуктивності праці є необхідною умовою зростання обсягів виробництва та підвищення конкурентоспроможності. Показник забезпеченості визначається шляхом зіставлення фактичної

чисельності працівників (з урахуванням категорій та професій) із плановими розрахунками.

Управлінські кадри на підприємстві оцінюються за низкою важливих параметрів: загальною кількістю працівників у сфері управління, розподілом за функціональними підсистемами, питомою вагою керівників, спеціалістів і технічних виконавців, а також за показниками професійного рівня, кваліфікації, віку, стажу роботи, загальної освіти та участі в системах підвищення кваліфікації і перепідготовки [6]. Структура чисельності працівників по категоріях приведена в Таблиці 2.2

Таблиця 2.2 – Структура чисельності працівників по категоріях

Категорії	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Відхилення (+, -) 2024 рік			
	Чол.	%	Чол.	%	Чол.	%	Від 2022		Від 2023	
							Чол.	%	Чол.	%
Чисельність всього	156	100	178	100	194	100	+ 38	-	+16	-
Робітники	108	69,2	120	67,4	129	66,7	+21	-2,5	+9	-0,7
Керівники	12	7,7	14	7,8	16	8,2	+4	+0,5	+2	+0,4
Фахівці	21	13,5	25	14,1	28	14,4	+7	+0,9	+3	+0,3
Службовці	12	7,7	15	8,4	16	8,2	+3	+0,5	+1	-0,2
Стажери	3	1,9	4	2,3	5	2,5	+2	+0,6	+1	+0,2

У структурі персоналу робітники традиційно становлять основну частину. Їх питома вага у 2022 році становила 69,2 %, у 2023 році – 64,4 %, а у 2024 році – 66,7 %. Незначне зменшення частки робітників може свідчити про посилення адміністративного та управлінського апарату або впровадження нових форм організації праці.

Додаток Б, Таблиця Б.1 деталізує чисельність працівників за структурними підрозділами, категоріями та статтю. Спостерігається суттєва гендерна диспропорція: понад 76–79% персоналу становлять чоловіки, які займають більшість керівних посад. Жінки, своєю чергою, зосереджені переважно в основному виробництві та адміністративних підрозділах.

Оцінка вікового складу персоналу є важливою для визначення потенціалу підприємства в середньо- та довгостроковій перспективі. Згідно з додатком Б, таблиця Б.2, найбільшу частку персоналу становлять працівники віком від 30 до 39 років, а також значна частка – у віковій категорії від 40 до 54 років. При цьому частка молодих працівників віком від 18 до 29 років у 2024 році зросла на 2,2%, досягнувши 20,3%. Це свідчить про поступове омолодження кадрового складу.

Цю тенденцію підтверджують дані з додатку Б, таблиця Б.3, де простежується збільшення кількості працівників зі стажем роботи до 1 року, а також зменшення кількості працівників зі стажем понад 15 років. Така динаміка може бути наслідком цілеспрямованої кадрової політики, орієнтованої на залучення нових кадрів, зокрема молодих спеціалістів. Однак вона також може сигналізувати про внутрішні проблеми в колективі, зокрема невдоволення умовами праці, якщо відтік кадрів пов'язаний зі звільненням за власним бажанням.

ТОВ «БК Будресурс» системно підходить до розвитку людського капіталу через навчання і підвищення кваліфікації персоналу. Додаток Б, таблиця Б.4 демонструє розподіл працівників за рівнем освіти. У 2024 році кількість працівників з вищою освітою становила 44 особи, що на 6 більше, ніж у 2022 році, та на 5 – більше, ніж у 2023 році. Проте основну частину все ще становлять працівники із середньо-спеціальною освітою. Їхня питома вага зросла на 4,9% у порівнянні з 2022 роком і на 5,7% – з 2017 роком, що свідчить про розширення участі кваліфікованих технічних працівників у виробничих процесах.

Окрему увагу слід приділити рівню професійної підготовки персоналу. Один із соціальних показників розвитку підприємства – це системна робота з підвищення кваліфікації кадрів. Згідно з додатком Б, таблиця Б.5, на підприємстві здійснюється як первинна професійна підготовка, так і курси з перепідготовки й підвищення кваліфікації. Це дозволяє працівникам адаптуватися до змін у виробництві та вимог сучасного ринку праці.

Для глибокої оцінки стабільності персоналу на підприємстві проводиться аналіз динаміки чисельного складу за показниками: коефіцієнт плинності кадрів,

індекс стабільності, динаміка зайнятості та причини звільнень [24].

Одним з ключових аналітичних індикаторів є індекс стабільності персоналу (ІС), що показує середню тривалість роботи працівників на підприємстві. Його обчислення здійснюється за формулою (2.1):

$$ІС = \frac{P_{\text{пос}}}{Ч_{\text{об}}} \quad (2.1)$$

де, $P_{\text{пос}}$ – кількість працівників, які працюють на підприємстві постійно;
 $Ч_{\text{об}}$ – загальна чисельність персоналу.

Цей індекс дозволяє оцінити рівень утримання кадрів, наявність довгострокових трудових відносин та ефективність кадрової політики загалом.

У ТОВ «БК Будресурс» спостерігається певна динаміка щодо кількості працівників, які працювали за контрактом протягом 2022–2024 років. Зокрема, у 2022 році таких працівників було 12 осіб, у 2023 році – 18 осіб, а у 2024 році – 21 особа. Для оцінки рівня стабільності кадрового складу на підприємстві застосовується індекс стабільності персоналу (ІС), який дозволяє визначити частку постійного персоналу у загальній чисельності працівників.

На підставі наданих даних, індекс стабільності становив:

- у 2022 році $ІС = 0,92$
- у 2023 році $ІС = 0,90$
- у 2024 році $ІС = 0,89$

Як видно, показник стабільності знизився у 2024 році на 0,03 порівняно з 2022 роком і на 0,01 – порівняно з 2023 роком. Це свідчить про незначне зменшення частки постійного персоналу у загальній структурі. Водночас, така кадрова політика має свої переваги. Застосування системи контрактного працевлаштування дозволяє адміністрації підприємства в реальному часі оцінювати відповідність працівників посадовим обов'язкам. Після завершення терміну дії контракту роботодавець має змогу ухвалити виважене рішення щодо

подальшої співпраці: укладання постійного трудового договору з працівником, який себе зарекомендував, або припинення трудових відносин у разі невідповідності вимогам.

Для повнішої характеристики руху трудових ресурсів на підприємстві доцільно розглянути й інші аналітичні показники, зокрема коефіцієнт обороту по прийому працівників, який дає змогу оцінити інтенсивність поповнення трудового колективу новими кадрами [24].

Цей показник обчислюється за формулою (2.2):

$$K_{\text{пр}} = \frac{Ч_{\text{пр}}}{Ч_{\text{сп}}}, \quad (2.2)$$

де, $Ч_{\text{пр}}$ – кількість працівників, прийнятих на роботу протягом звітного періоду;

$Ч_{\text{сп}}$ – середньооблікова чисельність працівників за той самий період.

Цей коефіцієнт дозволяє оцінити мобільність трудового ресурсу, а також слугує індикатором як позитивних процесів оновлення персоналу, так і потенційної нестабільності, якщо значення показника перевищує допустимі межі. Надмірна плинність може вказувати на кадрові проблеми або несприятливий мікроклімат у колективі.

Коефіцієнт обороту по вибуттю персоналу дає змогу визначити частку працівників, які звільнилися або були звільнені з підприємства протягом певного періоду. Розрахунок здійснюється за формулою (2.3):

$$K_{\text{виб}} = \frac{Ч_{\text{виб}}}{Ч_{\text{сп}}}, \quad (2.3)$$

де, $Ч_{\text{виб}}$ – загальна чисельність працівників, які вибули з підприємства (звільнені з будь-яких причин).

Даний коефіцієнт характеризує інтенсивність вибуття кадрів і дозволяє оцінити рівень стабільності трудового колективу. Високе значення може вказувати на нестабільну ситуацію в колективі, проблеми з мотивацією або незадовільні умови праці.

Коефіцієнт загального обороту персоналу відображає сумарну динаміку змін чисельного складу працівників підприємства, враховуючи як прийом нових працівників, так і звільнення. Формула розрахунку (2.4):

$$O_{\text{бп}} = \frac{\chi_{\text{пр}} + \chi_{\text{виб}}}{\chi_{\text{сп}}}, \quad (2.4)$$

Цей коефіцієнт є загальним індикатором руху кадрів і свідчить про рівень оновлення або плинності персоналу. Його підвищення може бути пов'язане як із розширенням штату, так і з кадровою нестабільністю.

Коефіцієнт плинності кадрів характеризує небажаний рух персоналу, який пов'язаний із звільненням працівників з ініціативи самих працівників або через порушення трудової дисципліни. Його розрахунок здійснюється за формулою (2.5):

$$K_{\text{плин}} = \frac{\chi_{\text{вб}} + \chi_{\text{птб}}}{\chi_{\text{сп}}}, \quad (2.5)$$

де, $\chi_{\text{вб}}$ – чисельність працівників, які звільнилися за власним бажанням;

$\chi_{\text{птб}}$ – кількість працівників, звільнених за порушення трудової дисципліни.

Цей коефіцієнт дозволяє оцінити рівень добровільного і примусового вибуття персоналу, що є важливим для виявлення причин незадоволення працівників або порушення трудової дисципліни. Високе значення цього показника може свідчити про низький рівень мотивації, недостатню ефективність управління персоналом, конфліктність серед колективу або

проблеми в організаційній культурі.

Відповідно до даних, наведених у додатку Б, таблиці Б.6, простежується тенденція до зниження коефіцієнта прийому персоналу, що вказує на дефіцит робочої сили на підприємстві. Це може бути наслідком недостатньої кількості кандидатів, які відповідають кваліфікаційним вимогам, або небажання потенційних працівників обирати саме це місце роботи.

Показники коефіцієнта вибуття демонструють зростання кількості звільнень за власним бажанням, що свідчить про потенційні внутрішні проблеми, такі як незадовільні умови праці, низький рівень заробітної плати чи відсутність перспектив кар'єрного зростання. Водночас, кількість звільнень за порушення трудової дисципліни поступово знижується, що можна розцінювати як позитивний сигнал – можливо, завдяки більш ретельному відбору персоналу або покращенню системи внутрішнього контролю.

У 2024 році коефіцієнт плинності кадрів становив 0,046, що свідчить про зниження темпів небажаного вибуття персоналу. У порівнянні з 2022 роком цей показник зменшився на 0,017, а відносно 2023 року – на 0,021. Основним чинником плинності залишається добровільне звільнення працівників, що є важливим аспектом для подальшого стратегічного управління персоналом.

Коефіцієнт загального обороту персоналу у 2024 році також зменшився, що може свідчити про часткову стабілізацію кадрового складу. Так, порівняно з 2022 роком цей показник зменшився на 0,075, а відносно 2023 року – на 0,049.

На підприємстві функціонує система табельного обліку робочого часу. Ведення табелів покладено на майстрів і інженерів відповідних структурних підрозділів, які зобов'язані контролювати фактичну присутність працівників на робочому місці та забезпечувати своєчасне і коректне заповнення табелів. Це дозволяє ефективно контролювати використання робочого часу та оперативно виявляти втрати [11].

Аналіз основних показників використання робочого часу, поданих у Додатку Б Таблиці Б.7, свідчить про деяке зростання цілоденних втрат у 2024 році. У середньому цей показник збільшився на 1,5–2 дні порівняно з

попередніми роками, що частково пояснюється зменшенням кількості відпусток, наданих з дозволу адміністрації. Крім того, спостерігається негативна динаміка щодо захворюваності працівників: кількість днів, втрачена через хворобу, зросла у 2024 році на 5 днів у порівнянні з 2022 роком і на 3 дні порівняно з 2023 роком. Це може свідчити про погіршення умов праці або недостатню ефективність заходів із збереження здоров'я працівників.

Номінальний фонд робочого часу, $T_{нч}$, визначається за формулою (2.6):

$$T_{нч} = T_{від} + T_{невід}, \quad (2.6)$$

де, $T_{від}$ – кількість відпрацьованих годин;

$T_{невід}$ – кількість невідпрацьованих годин.

Календарний фонд робочого часу, $T_{кч}$, розраховується за наступним рівнянням (2.7):

$$T_{кч} = T_{нч} + T_{св}, \quad (2.7)$$

де, $T_{св}$ – це кількість святкових та вихідних днів.

Для здійснення детального аналізу ефективності використання робочого часу на підприємстві, на основі даних звіту про використання робочого часу, було складено баланс робочого часу, представлений у Додатку Б Таблиці Б.8.

З аналізу балансу видно, що у 2024 році відбулося зниження питомої ваги відпрацьованого робочого часу. Це зумовлено зростанням частки невідпрацьованих годин у структурі загального фонду – на 2,2% у порівнянні з 2022 роком та на 1,7% відносно 2023 року.

Серед усіх видів невиходів на роботу найбільшу частку займають щорічні оплачувані відпустки, які у 2024 році становили 12,1% у структурі загальних втрат робочого часу. Враховуючи, що надання таких відпусток регулюється

законодавством, підприємство не має можливості вплинути на цей показник.

На другому місці за обсягом йдуть втрати робочого часу через тимчасову непрацездатність, тобто через хвороби, які складають 8,5% у загальній структурі втрат. У цьому напрямі існує потенціал для оптимізації, наприклад, за рахунок впровадження заходів з профілактики захворюваності, покращення умов праці, інформування персоналу про здоровий спосіб життя та забезпечення медичного обслуговування.

Наступною за значущістю причиною втрат є прогули, частка яких становить 3,8%. Це вже фактор, на який підприємство здатне безпосередньо впливати. Можливими заходами є посилення трудової дисципліни, впровадження ефективної системи мотивації та відповідальності працівників, що дозволить знизити рівень самовільних нез'явлень.

Найменшу частку у структурі невідпрацьованого часу займають навчальні відпустки (2%) та відпустки, надані з дозволу адміністрації (1%). Враховуючи, що ці категорії також передбачені чинним законодавством, вплив підприємства на них є обмеженим або повністю відсутнім, отже, можливості для скорочення втрат часу за цими статтями відсутні.

Таким чином, головними напрямками зменшення втрат робочого часу на підприємстві є скорочення днів, втрачених через хворобу, та боротьба з прогулами шляхом удосконалення системи управління персоналом.

Оцінка соціальної ефективності системи управління персоналом на підприємстві передбачає врахування рівня соціальної напруженості в колективі. Соціальна напруженість у трудовому середовищі формується як реакція працівників на порушення принципів соціальної справедливості, що сприймається більшістю членів колективу як несправедливе чи упереджене ставлення. У такому випадку працівники можуть бути схильні до різних форм протесту або конфліктів – від зниження трудової активності до відкритих суперечок з керівництвом або колегами [27].

У межах підприємства соціальна напруженість проявляється через погіршення взаємодії між працівниками та зниження рівня співпраці. Таке

відхилення від нормального функціонування трудового колективу є свідченням зниження якості соціальних зв'язків та порушення комунікативних процесів у команді. Внаслідок цього знижується мотивація працівників, погіршується морально-психологічний клімат і виникає ризик зниження загальної продуктивності праці.

Соціальна напруженість, з позиції соціології праці, визначається як невідповідність між об'єктивним характером соціально-трудова відносин і суб'єктивним сприйняттям працівниками цих відносин. Інакше кажучи, навіть за наявності належних умов праці або соціальних гарантій, працівники можуть відчувати незадоволення через недовіру до керівництва, відсутність прозорої комунікації чи недостатнє визнання їхньої праці.

Для кількісної оцінки рівня соціальної напруженості в колективі використовується коефіцієнт соціальної напруженості, що дозволяє надати об'єктивну оцінку стану соціального середовища на підприємстві. Розрахунок цього показника здійснюється за спеціальною формулою, що враховує такі фактори, як плинність кадрів, кількість конфліктних ситуацій, кількість скарг або звернень до керівництва, рівень захворюваності через стресові стани тощо. Чим вищим є цей коефіцієнт, тим більший рівень соціальної напруженості спостерігається в колективі, що вимагає оперативного втручання з боку HR-служби та керівництва підприємства.

Таким чином, для забезпечення ефективного управління персоналом важливо не лише підтримувати виробничі показники, але й регулярно здійснювати моніторинг соціального клімату в колективі, виявляти причини напруженості та реалізовувати програми її зниження – шляхом поліпшення умов праці, підвищення рівня довіри, залучення працівників до прийняття рішень, а також формування прозорої та справедливої системи мотивації [15].

Для кількісного визначення рівня соціальної напруженості використовується коефіцієнт соціальної напруженості, $K_{сн}$, який розраховується за формулою (2.8):

$$K_{\text{CH}} = (P / Ч) \times 100\%, \quad (2.8)$$

де, K_{CH} – коефіцієнт соціальної напруженості;

P – кількість чинників, що викликають незадоволення у більш ніж 50% опитаних;

$Ч$ – загальна кількість виявлених чинників незадоволеності.

Інтерпретація значень коефіцієнта:

– до 20% – соціальні відносини на підприємстві характеризуються як стабільні;

– 20–40% – стан відносин вважається нестійким;

– 40–70% – ситуація наближається до передкризової;

– понад 70% – кризовий рівень напруженості в колективі.

На підставі результатів соціологічного опитування працівників ТОВ «БК Будресурс», яке було проведено з метою виявлення рівня задоволеності умовами праці, було встановлено загальну кількість виявлених чинників незадоволеності - 10. Згідно з даними Додаток Б, Таблиця Б.9, найбільше невдоволення викликали:

- рівень заробітної плати;
- система преміювання;
- порядок розподілу робіт.

Однак лише один з цих чинників - система преміювання - викликав незадоволення у більш ніж половини опитаних працівників. Таким чином, коефіцієнт соціальної напруженості на підприємстві становить (2.9):

$$K_{\text{CH}} = (1 / 10) \times 100\% = 10\%, \quad (2.9)$$

Цей показник свідчить про загалом задовільний стан соціального середовища в колективі.

Додатково, під час проходження практики, шляхом спостереження та проведення неформальних бесід із працівниками, не було виявлено явних ознак ескалації конфліктних ситуацій, таких як самовільні прогули, колективне ігнорування розпоряджень керівництва, організація страйків чи мітингів. Водночас спостерігалися певні сигнали латентної напруженості – епізодичне поширення чуток, неформальні обговорення на міні-зборах, підвищення емоційного напруження у колективі. Це свідчить про наявність прихованих соціально-психологічних ризиків, які можуть трансформуватися в більш серйозні проблеми за відсутності належної управлінської реакції.

Ще одним важливим показником соціальної ефективності кадрової роботи виступає коефіцієнт плинності персоналу. Цей індикатор відображає динаміку змін у складі працівників підприємства та впливає на загальну ефективність функціонування організації [4].

Узагальнено можна виокремити два рівні плинності:

- природна плинність (3–5% на рік), яка сприяє оновленню колективу і є нормальним процесом;
- надмірна плинність (понад 5% на рік), що свідчить про можливі проблеми в організаційному середовищі та несе економічні й соціальні ризики.

Надмірна плинність негативно впливає не лише на продуктивність праці, але й на моральний стан працівників, атмосферу в колективі та корпоративну культуру. Причинами такого явища можуть бути:

- недостатній рівень заробітної плати або її нестабільність;
- незадовільні умови праці, невігідний графік роботи, проблеми з доїздом;
- обмежені можливості для професійного зростання, навчання або кар'єрного просування;
- слабка система адаптації нових працівників, часті випадки масових звільнень або наборів;
- негативні зміни в іміджі підприємства.

Під час аналізу плинності важливо враховувати якісний склад працівників, які залишають підприємство. Якщо відтік кадрів відбувається за рахунок низькоефективних співробітників, це може бути ознакою здорової кадрової політики. Натомість, якщо звільняються найкращі фахівці, це свідчить про критичні проблеми в управлінні персоналом, які потребують негайного вирішення.

Отже, соціальна ефективність менеджменту персоналу в ТОВ «БК Будресурс» потребує постійного моніторингу та аналізу як кількісних, так і якісних показників, зокрема рівня напруженості та плинності кадрів. Їх своєчасна діагностика дає змогу уникнути кризи в системі соціально-трудова відносин та підтримувати стабільний розвиток організації.

Плинність персоналу ніколи не виникає безпідставно. Для досвідченого керівника цей процес є чітким індикатором наявності внутрішніх проблем у функціонуванні підприємства. Якщо працівники залишають організацію, це завжди сигналізує про певні негаразди – від незадоволеності умовами праці до стратегічних управлінських помилок [9].

Серед основних причин, що спонукають працівників до звільнення, слід виділити:

- низький рівень оплати праці, несправедливість у системі преміювання, відсутність стабільних доходів;
- незручний графік роботи, тривалі зміни, погані або шкідливі умови праці, неконструктивний або авторитарний стиль управління, проблеми з доїздом до місця роботи;
- відсутність перспектив для кар'єрного росту, можливостей підвищення кваліфікації, стажування, професійного розвитку;
- монотонна або неактуальна робота, яка не викликає зацікавленості та не потребує високої кваліфікації;
- неефективна система підбору персоналу, слабка адаптація нових працівників, часті хвилеподібні звільнення та прийом на роботу, що створює

атмосферу нестабільності;

- зміна іміджу компанії, зниження її привабливості як роботодавця.

Під час аналізу плинності кадрів важливо враховувати не лише кількісні показники, а й якісні аспекти – хто саме звільняється: малоефективні працівники чи висококваліфіковані спеціалісти. Якщо йдуть малоефективні кадри – це може бути позитивною ознакою оздоровлення команди. Але якщо підприємство втрачає своїх найкращих працівників – це тривожний дзвінок, який вимагає негайного реагування.

На підприємстві ТОВ «БК Будресурс» рівень плинності кадрів за останні роки демонструє позитивну динаміку. Так, у 2024 році коефіцієнт плинності склав 4,6%, що нижче за показники 2022 (6,3%) та 2023 років (6,7%). Це свідчить про поступове покращення ситуації та стабілізацію кадрового складу. Однак не варто ігнорувати результати попередніх періодів, а також дані опитувань, які свідчать про збереження окремих чинників незадоволеності. У сукупності вони можуть спричинити нову хвилю звільнень, що матиме негативні економічні та організаційні наслідки для підприємства.

Факторами, що створюють передумови до соціальної напруженості та, як наслідок, до внутрішніх конфліктів у трудовому колективі, є:

- невиконання керівництвом обіцянок і брак комунікації щодо реального стану справ;
- збої в постачанні сировини, що призводять до зупинки або неритмічної роботи виробництва;
- відсутність видимих зусиль з боку адміністрації щодо покращення умов праці, побуту та відпочинку персоналу;
- внутрішні конфлікти між керівниками і працівниками, спричинені несправедливим розподілом заробітної плати та інших матеріальних стимулів;
- впровадження змін без врахування думки працівників, що викликає опір і розчарування.

Серед 9 працівників, звільнених у 2024 році, 8 належали до категорії

«робітники», що становить 89% звільнень. Це свідчить про високу інтенсивність плинності саме серед виконавчого персоналу. Коефіцієнт інтенсивності плинності цієї категорії становить 1,5, що перевищує середній рівень і вказує на потребу у вжитті заходів щодо утримання робітників. У той час як коефіцієнт, що дорівнює одиниці, означає середній рівень плинності, а менше одиниці – стабільність.

Варто відзначити, що основну масу працівників ТОВ «БК Будресурс» (68%) складають саме робітники, які є основною ланкою у виконанні виробничих завдань. Втрата працівників цієї категорії особливо небезпечна, оскільки загрожує порушенням виробничих процесів.

Ще одним важливим фактором аналізу є стаж звільнених працівників. 78% осіб, які звільнилися протягом 2024 року, мали стаж від 5 до 10 років. Це означає, що йдуть не новачки, а вже адаптовані та досвідчені працівники. Така ситуація свідчить про неефективну систему мотивації та стимулювання. Усі звільнення відбулися за власним бажанням, що може вказувати на добровільну втрату лояльності до компанії через низьку заробітну плату, відсутність перспектив чи моральне вигорання.

Отже, утримання персоналу, особливо ключових виробничих кадрів, має стати одним із пріоритетів кадрової політики ТОВ «БК Будресурс». Для цього необхідно впроваджувати ефективну систему матеріального і нематеріального стимулювання, посилити внутрішню комунікацію та адаптаційні програми, підвищити прозорість управлінських рішень і створити умови для професійного зростання працівників.

У розділі було здійснено комплексний аналіз системи управління персоналом ТОВ «БК Будресурс», що дало змогу оцінити її поточний стан, ефективність використання трудових ресурсів та виявити ключові проблемні зони.

Проаналізовано динаміку техніко-економічних показників підприємства за 2022–2024 роки. Встановлено стабільне зростання обсягів реалізації продукції, валового прибутку та рентабельності, що свідчить про позитивну динаміку

розвитку підприємства. Водночас спостерігається зниження показників фондоозброєності, що свідчить про випереджаюче зростання чисельності персоналу порівняно з оновленням основних фондів.

Структурний аналіз персоналу вказує на домінування категорії «робітники», що становлять понад дві третини працівників. Водночас спостерігається поступове омолодження колективу, зростання кількості працівників зі стажем до одного року, що є ознакою оновлення кадрового складу. Аналіз рівня освіти свідчить про зростання частки працівників з вищою освітою та активну участь персоналу у підвищенні кваліфікації.

Проведена оцінка соціальної ефективності управління персоналом виявила загалом задовільний стан соціального клімату в колективі. Розрахований коефіцієнт соціальної напруженості становить 10%, що відповідає стабільному рівню. Водночас були зафіксовані окремі сигнали прихованого напруження, які можуть свідчити про потенційні соціально-психологічні ризики.

Коефіцієнт плинності персоналу у 2024 році знизився до 4,6%, що є прийнятним рівнем і свідчить про часткову стабілізацію кадрового складу. Однак збереження основних причин звільнень – невдоволення заробітною платою, обмежені можливості розвитку – вимагає удосконалення мотиваційної політики. Особливу увагу слід звернути на високий рівень плинності серед робітників (коефіцієнт інтенсивності – 1,5) та працівників зі стажем 5–10 років, що свідчить про втрату досвідчених кадрів.

Аналіз використання робочого часу виявив зростання цілоденних втрат, зумовлених переважно хворобами та прогулами. Це вказує на потребу у впровадженні заходів з покращення умов праці, профілактики захворювань та зміцнення трудової дисципліни.

У цілому система менеджменту персоналу на підприємстві функціонує на задовільному рівні, проте потребує вдосконалення в напрямі зниження соціальних ризиків, стабілізації трудового колективу та посилення мотиваційних механізмів.

РОЗДІЛ 3
ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ
СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
ТОВ «БК БУДРЕСУРС»

3.1 Роль оплати праці в зміцненні соціальної ефективності системи менеджменту персоналу

Оплата праці виступає одним з основних елементів системи управління персоналом, адже вона безпосередньо впливає на мотивацію, продуктивність, лояльність та загальний моральний клімат у колективі. У контексті соціальної ефективності менеджменту персоналу важливим є не лише розмір грошової винагороди, а й справедливість, прозорість та доцільність системи оплати праці, її відповідність як потребам працівників, так і стратегічним цілям підприємства.

Згідно з чинним законодавством України, форми, системи та розміри оплати праці встановлюються підприємствами самостійно в межах колективного договору. Такий підхід дозволяє підприємствам адаптувати систему компенсацій до своїх фінансових можливостей, організаційної структури та ринкових умов. Однак така свобода також передбачає високу відповідальність: від ефективності побудови цієї системи залежить мотивація персоналу, його працездатність, відданість компанії та готовність досягати поставлених цілей.

Система оплати праці повинна враховувати як внутрішні чинники, тобто, структуру організації, її цілі, ресурси, так і зовнішні, а саме, ринкову кон'юнктуру, середній рівень заробітної плати в галузі, рівень інфляції тощо. Таким чином, компенсація є не лише винагородою за працю, а й важливим засобом соціального регулювання в організації.

У процесі управління персоналом особлива увага приділяється побудові стимулюючої системи оплати праці. Вона має забезпечувати зв'язок між особистими результатами працівника, його компетенцією, внеском у загальний результат та розміром грошової винагороди [19].

Ефективна система оплати праці:

- сприяє зростанню продуктивності праці;
- знижує плинність кадрів;
- зменшує кількість конфліктних ситуацій у колективі;
- стимулює розвиток професійних навичок та підвищення кваліфікації;
- формує у працівників почуття залученості до спільного результату.

Натомість неефективна система компенсацій може призвести до:

- демотивації працівників;
- виникнення почуття несправедливості;
- зростання рівня формалізму у виконанні обов'язків;
- кадрового відтоку;
- конфліктів у колективі.

У міжнародній практиці традиційна система компенсації включає два основні елементи: базову (основну) заробітну плату та додаткові виплати. Основна частина винагороди є фіксованою та залежить від займаної посади, обов'язків і трудового стажу. Додаткові виплати можуть включати премії, надбавки, матеріальну допомогу, оплату понаднормових годин, соціальні пакети тощо.

Центральним питанням при організації системи оплати праці є визначення справедливої величини заробітної плати кожного працівника, що базується на двох принципах. Внутрішня справедливість, тобто, співвідношення між різними посадами в межах організації (внутрішня ієрархія). Та зовнішня конкурентоспроможність, тобто, відповідність оплати праці середньоринковим показникам у галузі.

Процес побудови ефективної системи оплати праці передбачає кілька етапів:

1. Опис робочих місць. На цьому етапі здійснюється аналіз виробничих функцій і створюються посадові інструкції, в яких фіксуються основні обов'язки, вимоги до кваліфікації, рівень відповідальності. У ТОВ «БК Будресурс» такий

аналіз дозволить краще визначити вагомість кожної посади для загального виробничого процесу.

2. Класифікація робочих місць. Включає оцінку відносної цінності кожної посади. Основними критеріями тут виступають: внесок у досягнення цілей підприємства, рівень відповідальності, необхідна освіта та досвід, умови праці та рівень навантаження.

3. Аналіз ринку праці. Проводиться порівняння з середньогалузевими стандартами щодо оплати праці для відповідних професійних груп, з метою уникнення відтоку кадрів.

Установлення посадових окладів. Формується тарифна сітка або система грейдів з прив'язкою до розрядів, рангів або балів.

Існує кілька підходів до класифікації посад, приведено в Таблиці В.1 Додатку В.

Метод ранжування робочих місць є одним із найпростіших способів класифікації посад за їхньою значущістю для організації. Суть методу полягає в тому, що кожному робочому місцю присвоюється певний ранг (порядковий номер) відповідно до його значення, відповідальності, впливу на досягнення цілей підприємства. Посади ранжуються від найменш до найбільш важливих.

Переваги методу ранжування, це простота і швидкість застосування, метод не потребує складних розрахунків або спеціального програмного забезпечення, мінімальні витрати ресурсів, метод може бути реалізований навіть у малих організаціях без залучення зовнішніх консультантів, зрозумілість для користувачів, тобто, керівники легко інтерпретують результати.

Недоліками методу ранжування є високий рівень суб'єктивності, оскільки рішення приймаються на основі особистих уявлень керівників про значимість посад, можливі помилки, упередженість або необ'єктивна оцінка, нечітке диференціювання, тобто, метод не дозволяє кількісно оцінити різницю між рангами. Наприклад, між першим і другим рангом може бути велика різниця в складності роботи, а між другим і третім – мінімальна, проте це не відображається в системі, складність адаптації, метод менш ефективний у

великих організаціях з великою кількістю посад, оскільки суб'єктивне оцінювання стає ще менш точним.

Наприклад, уявімо собі невелике підприємство, де працюють п'ять працівників на таких посадах: прибиральниця, слюсар, секретар, менеджер із закупівель, начальник відділу охорони.

Керівництво проводить ранжування цих посад за їхньою значимістю для досягнення стратегічних цілей підприємства. У результаті кожній посаді присвоюється ранг. Начальник відділу охорони – 5-й ранг, менеджер із закупівель – 4-й ранг, секретар – 3-й ранг, слюсар – 2-й ранг, прибиральниця – 1-й ранг. У цьому прикладі видно, що начальник відділу охорони отримує найвищий ранг, бо несе відповідальність за безпеку, доступ до об'єктів, збереження майна. Натомість прибиральниця має найнижчий ранг, адже її функції не впливають напряму на виробничий процес чи управлінські рішення [16].

Однак, у цій схемі немає чіткого уявлення, наскільки важливішим є, скажімо, менеджер із закупівель порівняно з секретарем – ранг лише показує відносне положення, але не ступінь різниці. Крім того, якщо рішення приймає лише директор, його особисті вподобання можуть спотворити об'єктивність оцінки (наприклад, він може вважати секретаря більш важливим, бо той безпосередньо взаємодіє з ним щодня).

Метод ранжування є доцільним у невеликих компаніях з обмеженим числом посад, коли важлива швидка оцінка. У складніших структурах його рекомендується поєднувати з іншими методами або замінювати на більш об'єктивні системи (наприклад, бальну оцінку чи класи розрядів).

Метод тарифних розрядів базується на поділі посад або робіт на певні розряди (класи) залежно від складності трудових функцій, рівня відповідальності, умов праці, необхідного рівня кваліфікації, досвіду, тощо. Кожному розрядові відповідає певна тарифна ставка або коефіцієнт, що визначає розмір заробітної плати працівника.

Кількість розрядів зазвичай коливається від 1 до 15 (у будівництві, промисловості часто – 1–6 або 1–8). Початкові розряди (1–2) відповідають найпростішим роботам, які можуть виконувати працівники з мінімальною кваліфікацією. Середні розряди (3–5) передбачають виконання робіт середньої складності. Вищі розряди (6 і вище) призначені для висококваліфікованих спеціалістів, які виконують складні або відповідальні роботи.

Перевагами методу можна вважати стандартизований підхід до оцінки роботи і формування заробітної плати, прозорість і справедливість для працівників, чітко зрозуміло, які знання, вміння і досвід потрібні для підвищення розряду і зарплати. Зв'язок із системою професійного навчання, тобто, кваліфікаційні вимоги для кожного розряду можуть відповідати державним стандартам або профстандартам, метод зручний для спрощення планування витрат на оплату праці.

Недоліки цього метода полягають в обмеженій гнучкості, метод менш ефективний у галузях, де ключову роль відіграють творчі, управлінські чи аналітичні функції, потребує регулярного оновлення тарифних сіток, щоб уникнути демотивації через застарілі ставки. Метод може ігнорувати індивідуальні досягнення працівника, якщо система прив'язана лише до формального розряду.

Метод тарифних розрядів дозволяє впорядкувати систему оплати праці за критеріями складності та кваліфікації, забезпечуючи соціальну справедливість і економічну доцільність. Для підприємства, як-от ТОВ «БК Будресурс», це ефективний інструмент управління персоналом у виробничому середовищі. Приклад застосування методу тарифних розрядів на будівельному підприємстві ТОВ «БК Будресурс» з використанням 6-розрядної тарифної системи приведений в Таблиці В.2 Додатку В.

Бальна система базується на кількісному аналізі ключових характеристик посади. Кожна посада оцінюється за набором критеріїв (факторів), яким надаються бали. Сума балів визначає відносну «цінність» посади в межах

організації. Це дає змогу справедливо ранжувати посади та встановлювати відповідну оплату праці.

Основні фактори у Нау-системі (і подібних методах):

- кваліфікація (Know-how) – освіта, досвід, спеціальні знання.
- рівень вирішення проблем (Problem-solving), тобто, аналітичні здібності, складність прийняття рішень.
- рівень відповідальності (Accountability), а саме, ризики, масштаб рішень, вплив на результати.
- умови праці (Working conditions) – небезпечність, фізичні або психологічні навантаження.

Кожен із цих факторів деталізується на підкатегорії та має шкалу балів, яку оцінює експертна комісія.

Переваги методу в тому, що посади оцінюються за кількісними параметрами, а не лише суб'єктивними судженнями, прозорість у побудові структури заробітної плати, сумісність із системою мотивації, дозволяє краще поєднувати внесок працівника із винагородою, адаптується до будь-якої організаційної структури.

Недоліки полягають в складності реалізації, потрібна підготовлена комісія або залучення зовнішніх консультантів, необхідність регулярного оновлення системи у разі змін в організаційній структурі.

У випадку ТОВ «БК Будресурс», доцільним є впровадження комбінованого підходу – поєднання тарифної сітки із елементами бальної оцінки для ключових посад, що дозволить враховувати специфіку будівельної галузі та водночас підтримувати прозорість [29].

З метою підвищення соціальної ефективності системи менеджменту персоналу ТОВ «БК Будресурс» доцільно:

- 1) запровадити оновлену систему посадових інструкцій з урахуванням сучасних вимог до кваліфікації, відповідальності та умов праці;
- 2) провести внутрішню оцінку посад із застосуванням елементів бальної системи – зокрема для керівного та інженерно-технічного персоналу;

- 3) розробити адаптовану тарифну сітку на основі класифікації посад і ринкового аналізу;
- 4) впровадити гнучку преміальну систему – бонуси за якість роботи, дотримання строків, мінімізацію виробничих втрат;
- 5) надати соціальний пакет – страхування, компенсація витрат на харчування, проїзд, фінансова підтримка у кризових випадках;
- 6) проводити періодичний аудит компенсаційної системи – з метою її адаптації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

3.2 Роль стимулюючих виплат у формуванні дієвої системи менеджменту персоналу

Механізм мотивації праці являє собою цілісну систему засобів, методів і управлінських рішень, за допомогою яких адміністрація підприємства формує у працівників стійке прагнення до якісного, ініціативного та результативного виконання своїх трудових обов'язків. Основу цього механізму становлять як матеріальні, так і нематеріальні інструменти впливу, спрямовані на стимулювання активності, підвищення професійної зацікавленості та вдосконалення трудової поведінки персоналу [10].

Ефективність мотиваційної системи безпосередньо залежить від її структури, гнучкості та здатності адаптуватися до умов внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства. До ключових чинників ефективності належать: наявність прозорості системи оцінювання результатів праці, взаємозв'язок між рівнем особистого внеску працівника і розміром винагороди, а також готовність керівництва підприємства застосовувати індивідуальний підхід до стимулювання.

У процесі формування мотиваційної системи важливо передбачити її потенціал до створення сприятливого трудового клімату, забезпечення стабільності колективу та сприяння збереженню й оновленню трудових ресурсів. Успішна система мотивації має не лише активізувати внутрішню зацікавленість

персоналу до ефективної праці, а й стимулювати прагнення до професійного зростання, розвитку компетенцій і повнішого використання трудового потенціалу. Проте вирішальною умовою залучення працівника до продуктивної діяльності є впевненість у справедливості системи винагородження та можливість отримати гідну оплату відповідно до внеску.

У межах кваліфікаційної роботи розроблені пропозиції щодо вдосконалення механізму мотивації праці на підприємстві ТОВ «БК Будресурс». Однак для обґрунтування необхідності таких змін слід спочатку проаналізувати поточний стан мотиваційної системи, яка функціонує на підприємстві.

Аналіз показав, що наявна система економічного стимулювання має низку недоліків, зокрема – відсутність прямого зв'язку між результативністю праці окремого працівника та розміром винагороди. Діючий механізм преміювання орієнтується здебільшого на виконання загальних планів підрозділів, а не на індивідуальний внесок, що знижує мотивацію до підвищення особистої продуктивності. Крім того, основна функція премій – не стимулювальна, а дисциплінарна, премії часто використовуються як засіб покарання за порушення трудової дисципліни, а не як інструмент заохочення до досягнень.

Для підвищення ефективності системи стимулювання на ТОВ «БК Будресурс» доцільно впровадити більш гнучкий і диференційований підхід до нарахування додаткових виплат. Зокрема, варто переглянути принципи нарахування надбавок і доплат, розширити перелік показників, що враховуються при преміюванні, включивши до них індивідуальні досягнення, ініціативність, якість виконання завдань, участь у корпоративних проєктах тощо.

Також доцільно враховувати фінансові результати діяльності підприємства загалом та окремих структурних підрозділів при формуванні фонду матеріального заохочення. Це дозволить створити прозору систему, де кожен працівник розуміє, як його праця впливає на доходи компанії, і яким чином це відобразиться на його особистому доході.

У новій мотиваційній системі доцільно зберегти ті елементи, які вже довели свою ефективність, водночас доповнивши її сучасними підходами до

стимулювання персоналу, з урахуванням індивідуальних особливостей працівників і потреб організації загалом [30].

З урахуванням вищезазначеного пропонується впровадити наступні заходи щодо удосконалення системи мотивації праці на ТОВ «БК Будресурс»:

По-перше, запровадити контрактну (договірну) систему оплати праці для всіх категорій працівників підприємства. Це дозволить встановити індивідуалізований підхід до оплати праці, фіксуючи в контракті конкретні умови винагороди, залежно від рівня кваліфікації, посади та обсягу виконуваних завдань.

По-друге, реформувати існуючу систему матеріального стимулювання, орієнтуючись на модель участі працівників у прибутках підприємства за методом Ракера. Ця система передбачає преміювання на основі збільшення обсягів умовно чистої продукції, що припадає на кожен долар витрат на оплату праці. Такий підхід формує безпосередній зв'язок між ефективністю праці та рівнем матеріального заохочення.

Враховуючи, що матеріальна зацікавленість залишається одним із провідних інструментів підвищення продуктивності праці, заробітна плата має відповідати не лише законодавчо встановленому мінімуму, а й середньому рівню добробуту в регіоні. Це підвищить мотивацію персоналу до якісного та сумлінного виконання обов'язків.

Контракти повинні містити детальний опис умов оплати праці, включаючи тарифну ставку, посадовий оклад, кваліфікаційну категорію, а також можливості отримання додаткових виплат. Визначення рівня заробітної плати має ґрунтуватися на складності виконуваної роботи, рівні відповідальності та особистому внеску кожного працівника.

Матеріальне стимулювання виступає провідною складовою мотиваційного механізму менеджменту персоналу. Основними його формами є грошові виплати (постійні та одноразові), передача матеріальних цінностей, а також надання додаткових пільг. У ринковій економіці саме грошова форма заохочення має найбільше значення, тоді як інші види винагород застосовуються епізодично.

Водночас значення соціально-психологічного (нематеріального) стимулювання постійно зростає, особливо в умовах підвищення освітнього і кваліфікаційного рівня працівників. Моральне визнання, корпоративна культура, публічне схвалення та позитивний соціальний клімат набувають дедалі більшого впливу, хоча не можуть повністю замінити матеріальні інструменти стимулювання.

Джерелом формування фонду матеріального стимулювання виступають доходи підприємства від операційної та фінансової діяльності. Вони розподіляються на дві частини: покриття витрат (що формують собівартість продукції) та прибуток. При формуванні системи заохочення важливо враховувати, яка частина доходу буде спрямована на стимулювання, і забезпечити раціональний баланс між інтересами працівників та економічною стійкістю підприємства (Таблиця В.3 Додаток В).

Система стимулюючого винагородження повинна забезпечити тісний зв'язок між розміром винагороди та фактичним перевищенням встановлених нормативів продуктивності. На відміну від звичайної заробітної плати, яка може бути обмежена тарифною сіткою або піддаватися затримкам, така система є гнучкішою і більш результативною.

Стимулювання може здійснюватися як на індивідуальному, так і на груповому або організаційному рівнях. Воно також має враховувати характер праці – виробничий, фаховий чи управлінський. Для забезпечення ефективності системи винагород необхідно впровадити регулярну та об'єктивну систему оцінки результатів праці, яка викликатиме довіру з боку персоналу. Особливо це актуально при колективній роботі, де важливо чітко визначити внесок кожного учасника в загальний результат.

Перевагою індивідуального стимулювання є можливість для працівника бачити прямий зв'язок між своєю роботою та винагородою, що створює атмосферу здорової конкуренції. Водночас це може мати зворотній ефект – спричинити суперництво, заздрість чи погіршення стосунків у колективі.

Системи преміювання можуть бути прямими (фіксована винагорода за кожен одиницю понаднормової продукції) або диференційованими (вища оплата за перевиконання плану чи підвищену якість продукції). Такі форми найчастіше застосовуються до робітників («синіх комірців»), тоді як для управлінського персоналу доцільніше використовувати відсоткову систему (комісійні), бонуси та разові премії.

Премії можуть бути як грошовими, так і у формі подарунків, поїздок, сертифікатів. Важливо, щоб преміювання не стало гарантованим – інакше воно втрачає стимулюючий ефект і перетворюється на частину заробітної плати.

Окрім класичних форм заохочення, ефективними є також винагороди за ініціативність – раціоналізаторські пропозиції, що сприяють зниженню витрат, підвищенню ефективності або прибутковості. Їх оцінювання має здійснюватися спеціально створеними комісіями.

У сучасних умовах дедалі більшого поширення набувають системи довгострокового стимулювання, пов'язані з результатами роботи в перспективі 3–5 років. Це можуть бути премії за досягнення стратегічних цілей, участь у розподілі прибутку, а також механізми акціонування, які особливо актуальні для менеджменту. Наприклад, система «фантомних акцій» передбачає умовне нарахування пакета акцій, який працівник зможе реалізувати або отримати його еквівалент у грошовій формі після виходу на пенсію. Це створює додаткову мотивацію залишатися в компанії на тривалий період, підвищуючи лояльність персоналу та зміцнюючи стратегічні позиції підприємства.

3.3 Розробка механізмів мінімізації втрат робочого часу, викликаних хворобами співробітників

Для досягнення ефективного використання робочого часу запропоновані рекомендації мають бути підкріплені заходами соціально-економічного характеру, спрямованими на поліпшення умов праці та створення системи безпечного виробничого середовища.

Однією з форм організації роботи щодо поліпшення умов праці та запобігання виробничому травматизму є проведення оглядів стану охорони праці, а також організація постійно діючих конкурсів на краще забезпечення охорони праці, виробничої культури та охорони довкілля.

На підприємстві спостерігається високий відсоток невиходів на роботу через хвороби. Зважаючи на специфіку галузі, значна частина таких випадків пов'язана з виробничим травматизмом. Виробничі травми та професійні захворювання спричиняють значні економічні втрати, погіршують техніко-економічні показники підприємства, сприяють дефіциту трудових ресурсів та негативно впливають на загальний економічний потенціал підприємства [25].

Щороку підприємство зазнає значних втрат через тимчасову непрацездатність працівників різних категорій. Тому основними завданнями соціально-економічних заходів щодо покращення умов праці та створення безпечного робочого середовища є:

- формування економічних і організаційних механізмів, які стимулюють роботодавця до створення здорових і безпечних умов праці;
- зниження рівня виробничого травматизму та професійної захворюваності, поліпшення стану умов і охорони праці;
- вдосконалення системи навчання з питань охорони праці.

Соціальний ефект від впровадження програмних заходів проявляється у зменшенні рівня травматизму, загальної та професійної захворюваності, підвищенні рівня безпеки праці. Економічний ефект зумовлений зменшенням витрат, пов'язаних із травматизмом та захворюваннями, зростанням продуктивності праці, скороченням втрат робочого часу та зниженням витрат на компенсаційні виплати.

Для забезпечення санітарно-епідеміологічного благополуччя на території підприємства доцільно передбачити впровадження наступних заходів, спрямованих на усунення або мінімізацію впливу шкідливих факторів на організм працівників:

- забезпечення працівників спеціальним теплим одягом у приміщеннях з низькою температурою, організація додаткових перерв для обігріву;
- проведення цільових медичних оглядів для раннього виявлення онкологічних, серцево-судинних та інших захворювань;
- обов'язкове флюорографічне обстеження;
- контроль за використанням засобів індивідуального захисту;
- ведення обліку всіх видів травм;
- своєчасне проведення всіх видів інструктажів з охорони праці;
- постійний моніторинг санітарного стану робочих місць та побутових приміщень;
 - проведення профілактичних лекцій, бесід, візуальної агітації;
 - регулярне прибирання виробничих і побутових приміщень;
 - облаштування спеціальних місць для відпочинку та прийому їжі;
 - навчання працівників правилам безпеки праці (вступний, первинний, повторний, позаплановий інструктажі);
- обов'язкове проходження попередніх та періодичних медичних оглядів;
- безоплатне забезпечення працівників спецодягом, спецвзуттям та іншими засобами індивідуального захисту;
- організація першої медичної допомоги;
- надання додаткових оплачуваних днів відпустки;
- захист працівників від шуму, вібрації та надмірного тепловиділення;
- встановлення звукової та світлової сигналізації;
- огороження небезпечних зон;
- забезпечення електробезпеки;
- контроль за станом місць тимчасового зберігання виробничих та побутових відходів;
 - своєчасне вивезення відходів з території підприємства;
 - радіаційний контроль сировини;

- запобігання проливам паливно-мастильних матеріалів.

З метою створення максимально безпечних умов праці, зменшення кількості нещасних випадків, а також профілактики виробничого травматизму доцільно реалізувати низку наступних заходів:

- посилити контроль за дотриманням вимог та інструкцій з охорони праці й техніки безпеки;
- організувати курсове навчання працівників з питань охорони праці та техніки безпеки;
- провести перевірку знань правил безпеки серед працівників, які обслуговують електроустановки та вантажопідіймальні механізми;
- усунути конструктивні недоліки обладнання, які можуть стати причиною травмування;
- здійснити роботи з підвищення надійності захисного та запобіжного обладнання;
- забезпечити своєчасне випробування вантажопідіймальних машин;
- контролювати виконання графіків планово-попереджувальних ремонтів електроустановок;
- проводити вимірювання опору заземлення, ізоляції електрообладнання та мереж, із належним оформленням документації згідно з нормативами;
- своєчасно інформувати головного інженера про всі виявлені порушення і негайно вживати заходів для їх усунення.

З метою попередження пожеж і забезпечення безпеки на підприємстві необхідно впровадити наступні протипожежні заходи, які допоможуть зменшити ризики травматизму в разі аварійних ситуацій:

- створити умови для ефективної евакуації працівників з приміщень у разі пожежі;
- впровадити автоматизовані системи виявлення небезпечних чинників і сигналізації;
- регулярно проводити протипожежні навчання;

- обладнати робочі місця засобами пожежогасіння.

Ще одним важливим напрямом у зниженні рівня захворюваності є організація попередніх і періодичних медичних оглядів для працівників, які працюють у шкідливих і небезпечних умовах.

Мета таких оглядів збереження здоров'я, працездатності й трудового довголіття працівників шляхом систематичного моніторингу стану здоров'я, виявлення ранніх ознак професійних і загальних захворювань та своєчасного проведення заходів реабілітації. Це дозволить:

- здійснювати динамічне спостереження за здоров'ям працівників;
- вчасно виявляти вплив шкідливих виробничих факторів;
- своєчасно діагностувати початкові форми професійних захворювань;
- виявляти загальні хвороби, які є протипоказанням до роботи у шкідливих умовах;
- проводити експертизу професійної придатності на підставі медичних показників;
- своєчасно організовувати профілактичні та реабілітаційні заходи для збереження здоров'я та працездатності персоналу.

Отже, впровадження комплексу зазначених заходів сприятиме суттєвому зниженню рівня захворюваності серед працівників і, як наслідок, зменшенню кількості випадків невиходу на роботу через хвороби.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи були розроблені практичні рекомендації щодо підвищення соціальної ефективності системи менеджменту персоналу ТОВ «БК Будресурс» на основі удосконалення системи оплати праці та покращення умов праці. Проведений аналіз дозволив виявити низку проблем, серед яких: низька мотивація працівників до продуктивної праці, зростаючий рівень захворюваності та часті невиходи на роботу, що пов'язані з недостатнім рівнем безпеки на робочих місцях.

Запропоновані заходи включають: впровадження ефективної системи матеріального стимулювання, проведення комплексу профілактичних і

організаційних заходів для зниження захворюваності та травматизму, а також реалізацію соціально-економічних ініціатив, спрямованих на покращення умов праці, охорони праці та безпеки на підприємстві. Важливим кроком є організація попередніх і періодичних медичних оглядів, систематичне навчання працівників з питань охорони праці, контроль технічного стану обладнання та дотримання санітарно-епідеміологічних норм.

Реалізація запропонованого комплексу заходів дозволить підвищити мотивацію працівників, зменшити рівень виробничих ризиків і втрати робочого часу, покращити соціально-психологічний клімат у колективі, а також сприятиме підвищенню загальної ефективності функціонування системи управління персоналом на підприємстві.

ВИСНОВОК

У валіфікаційній роботі було досліджено теоретичні, аналітичні та практичні аспекти оплати праці як важливого інструменту соціального менеджменту персоналу. Проведений аналіз підтвердив, що система оплати праці є одним з найважливіших чинників, які впливають на ефективність діяльності підприємства, мотивацію працівників, рівень задоволеності трудом, стабільність кадрів та загальний соціальний клімат у колективі.

На основі вивчення теоретичних засад організації оплати праці встановлено, що вона виконує як економічну, так і соціальну функцію. З одного боку, вона виступає засобом матеріального стимулювання працівників, а з іншого – відображає соціальну справедливість і турботу роботодавця про добробут свого персоналу. Адекватний рівень заробітної плати дозволяє забезпечити не лише базові життєві потреби працівників, а й сприяє підвищенню їхньої залученості до процесів розвитку підприємства.

Аналіз техніко-економічних показників діяльності ТОВ «БК Будресурс» за 2022–2024 роки дозволив виявити позитивну динаміку окремих показників, таких як зростання обсягів реалізації продукції, збільшення продуктивності праці та чисельності персоналу. Водночас було виявлено проблеми, пов'язані з недостатнім рівнем заробітної плати порівняно із середніми галузевими показниками, відсутністю гнучкої системи преміювання, а також зростанням кількості днів втрат робочого часу у зв'язку з хворобами та виробничим травматизмом.

З метою підвищення соціальної ефективності системи менеджменту персоналу було запропоновано низку заходів, серед яких:

- модернізація системи оплати праці шляхом поєднання тарифної та бонусної складових;
- удосконалення системи мотивації через соціальні гарантії, професійне навчання та кар'єрний ріст;

- посилення контролю за умовами праці, охороною праці, профілактикою професійних захворювань і виробничого травматизму;
- проведення попередніх і періодичних медичних оглядів, забезпечення належного санітарного стану виробничих приміщень, безкоштовне забезпечення засобами індивідуального захисту;
- організація навчань з техніки безпеки, інструктажів та регулярних перевірок дотримання вимог охорони праці;
- розвиток системи соціального захисту працівників, включаючи надання додаткових відпусток, підтримку у випадку тимчасової непрацездатності тощо.

Очікуваними результатами впровадження запропонованих заходів є зниження рівня плинності кадрів, зменшення втрат робочого часу через захворювання, зниження рівня виробничого травматизму, підвищення продуктивності праці, зростання задоволеності працівників умовами праці, що, своєю чергою, сприятиме зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку.

Отже, реалізація комплексного підходу до удосконалення оплати праці та соціального менеджменту персоналу дозволить підприємству сформувати ефективну, лояльну та стабільну команду, яка буде зацікавлена в досягненні стратегічних цілей ТОВ «БК Будресурс».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адлер О. О. Аналіз господарської діяльності : навчальний посібник. Вінниця : ВНТУ, 2019. 115 с.
2. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : ФОП Ямчинський О.В., 2022. 371 с.
3. Будівельна компанія будресурс Тернопіль – контакти, телефони, директор, сайт, КВЕД – ЄДРПОУ 38880202. Підприємства України. Реклама компаній та організацій. URL: <https://www.ua-region.com.ua/38880202> (дата звернення: 16.05.2025).
4. Везомська І. Г., Олійник О. М. Кадровий менеджмент : практикум. Київ : Ліра-К, 2018. 76 с.
5. Гавриш О.А. Технології управління персоналом : монографія. Київ : НТУУ КПІ імені Ігоря Сікорського, 2017. 528 с.
6. Грибан В. Г. Цивільний захист : Конспект лекцій. Дніпро : ДДУВС, 2016. 26 с.
7. Грицаєнко Г. І., Грицаєнко М. І. Аналіз господарської діяльності : навчальний посібник. Мелітополь : Люкс, 2021. 260 с.
8. Дропа Я. Б. Фінансовий аналіз : навчальний посібник. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2023. 238 с.
9. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.
10. Ємельянова Ю. П. Управління людськими ресурсами : Навчально-методичний комплекс. Луцьк : Вежа-Друк, 2018. 24 с.
11. Єпіфанова І. Ю. Фінансовий аналіз та звітність : практикум. Вінниця: ВНТУ, 2022. 144 с.
12. Кірдіна О. Г., Міхienко М. О. Удосконалення системи управління заробітною платою на підприємствах. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2024. № 87. С. 59–66. URL: <https://doi.org/10.18664/btie.87.322725> (дата звернення: 16.05.2025).

13. Кодекс законів про працю України (Законодавство України). Київ : Нотіс, 2025. 116 с.
14. Криворучко О. М., Водолажська Т. О. Управління персоналом підприємства : навчальний посібник. Харків : ХНАДУ, 2016. 200 с.
15. Менеджмент персоналу : навчальний посібник (практикум) / Укладачі : Ю. С. Гринчук, Н. В. Коваль, М. В. Вихор. Біла Церква : Білоцерківдрук, 2020. 171 с.
16. Менеджмент персоналу : навчальний посібник / Укладачі : О. В. Безпалько, А. Д. Бергер, Т. М. Березянюк, Ю. М. Гринюк, Д. Г. Грищенко, О. І. Драган, А. С. Зєніна-Біліченко, Л. М. Мазник, Л. І. Тертична, О. М. Соломка, О. А. Чигринець. Київ : МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.
17. Менеджмент персоналу : навчально-методичний посібник / укладачі: Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвиничний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. Тернопіль : ЗУНУ, 2022. 280 с.
18. Мотивація та управління персоналом і якістю (іноземний досвід): навчальний посібник / Укладачі : Сокур М. І. та ін. Кременчук : Видавець Щербатих О. В., 2016. 335 с.
19. Муромець Н. Є. Управління персоналом в системі менеджменту організації : монографія. Харків : ФОП Панов А. М., 2019. 190 с."
20. Норд Г. Л. Економічний аналіз в системі управління фінансовою безпекою промислових підприємств : монографія. Житомир : Видавець О.О. Євенок, 2019. 392 с.
21. Норд Г. Л. Кадровий менеджмент : методичні рекомендації. Миколаїв : Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2021. 40 с.
22. Основи менеджменту : навчальний посібник / укладачі : Т. В. Лазоренко, С. О. Пермінова. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського. 2021. 166 с.
23. Основи менеджменту: теорія і практика : Навчальний посібник / Укладачі : Мошек Г. Є. та ін. Київ : Ліра-К, 2021. 528 с.
24. Приймак С. В. Аналіз господарської діяльності. Практикум : навчальний посібник. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2022. 277 с.

25. Продуктивність праці в Україні: регіональні відмінності, проблеми та перспективи зростання / М. О. Карп'як та ін. Регіональна економіка. 2024. № 1 (111). С. 49–58. URL: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2024-1-5> (дата звернення: 16.05.2025).

26. Рульєв В. А., Гуткевич С. О., Мостенська Т. Л. Управління персоналом : Навчальний посібник. Київ : Кондор, 2024. 310 с.

27. Семикіна М. В., Смутчак З. В., Пасека С. Р. Сучасна теорія соціально-трудова відносин : Навчальний посібник. Кропивницький : видавець Лисенко В.Ф., 2020. 236 с.

28. Сидоров О. А., Альошина Т. В., Фісуненко Н. О., Сидорова Е. О. Менеджмент і адміністрування : підручник. Дніпро: Арт-Прес, 2023. 352 с.

29. Стрижеус Л. В., Тендюк А. О., Марчук Ю. С. Теоретико-методичні засади підвищення ефективності менеджменту персоналу організації. Економічні науки. Серія "Регіональна економіка". 2021. № 18 (71). С. 191–202. URL: [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2021-18\(71\)-21](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2021-18(71)-21) (дата звернення: 16.05.2025).

30. Управління персоналом : навчальний посібник / укладачі : Л. С. Борданова, В. Е. Мельничук, Н.В. Рощина, Н.В. Семенченко. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2020. 103 с.

31. Управління персоналом в органах публічної влади : навчальний посібник / Укладачі : С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, К. В. Комарова, Н. А. Липовська, Т. М. Тарасенко. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.

32. Шевченко В. С. Управління персоналом : конспект лекцій. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. 121 с.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ: ПІДХОДИ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ

Таблиця А.1 – Класифікація методів аналізу і побудови системи менеджменту персоналу організації

Група методів	Конкретні методи	Призначення/коментарі
Методи обстеження (збір даних)	<ul style="list-style-type: none"> - Самообстеження - Інтерв'ювання - Бесіда - Активне спостереження - Моментне спостереження - Анкетування - Вивчення документів 	Використовуються для отримання первинної інформації про систему управління персоналом
Методи аналізу	<ul style="list-style-type: none"> - Системний аналіз - Економічний аналіз - Декомпозиція - Послідовна підстановка - Параметричний аналіз - Динамічний аналіз - Кореляційний та регресійний аналіз - Балансовий аналіз - Аналіз головних компонент 	Дають змогу структуровано оцінити стан і ефективність функціонування системи персоналу
Методи моделювання	<ul style="list-style-type: none"> - Системний підхід - Моделювання - Морфологічний аналіз - Матричний аналіз - Нормативне моделювання 	Спрямовані на побудову оптимальної або прогнозованої моделі системи управління персоналом
Методи формування системи	<ul style="list-style-type: none"> - Метод аналогій - Експертно-аналітичний метод - Структуризація цілей - Метод функціонально-вартісного аналізу - Метод досвіду - Метод творчих нарад - Метод колективного блокноту контрольних питань - Метод «6-5-3» 	Дають змогу генерувати ідеї, приймати обґрунтовані рішення, розробляти елементи нової моделі управління

Джерело: складено автором за [2]

Таблиця А.2 – Показники ефективності системи менеджменту персоналу
ТОВ «БК Будресурс»

Напрямок аналізу	Показники	Сутність / коментарі
Кількісні характеристики персоналу	- Чисельність персоналу - Питома вага працівників за категоріями (робітники, фахівці, керівники тощо) - Структура персоналу за статтю та віком	Дозволяють оцінити масштаб кадрової бази, її якісний склад та відповідність потребам підприємства
Продуктивність праці	- Обсяг реалізованої продукції на одного працівника - Рівень продуктивності праці	Відображають ефективність використання трудових ресурсів
Використання фонду робочого часу	- Кількість відпрацьованих і невідпрацьованих днів - Втрати робочого часу за причинами - Питома вага прогулів, лікарняних, відпусток	Дають змогу оцінити дисципліну, стабільність відвідуваності та ефективність організації праці
Стан соціального клімату	- Коефіцієнт соціальної напруженості - Кількість скарг, конфліктів - Рівень задоволеності працівників	Визначають соціальну стабільність, настрій колективу та ризики соціального конфлікту
Стабільність персоналу	- Індекс стабільності кадрів - Стаж роботи персоналу - Коефіцієнт обороту по прийому та вибуттю	Характеризують рівень закріплення працівників у колективі
Плинність кадрів	- Коефіцієнт плинності персоналу - Коефіцієнт інтенсивності плинності - Причини звільнень	Дають змогу визначити втрати персоналу, їх частоту та основні мотиви звільнення
Освітній та кваліфікаційний рівень	- Рівень освіти працівників - Частка персоналу, що пройшла підвищення кваліфікації або перепідготовку	Свідчать про якість людського капіталу та інвестиції у розвиток персоналу
Мотивація та оплата праці	- Фонд оплати праці - Середня заробітна плата - Питома вага премій у структурі доходів	Оцінюють привабливість системи винагород та її вплив на утримання працівників
Результати атестацій / оцінювання	- Оцінка ефективності діяльності працівників - Частота проведення оцінювання - Результати атестацій	Відображають рівень контролю за ефективністю персоналу та застосування кадрових рішень
Інноваційна активність у HR	- Впровадження цифрових HR-систем - Використання гнучких графіків, KPI, мотиваційних програм	Свідчать про сучасність та гнучкість управління персоналом

Джерело: складено автором за [2]

ДОДАТОК Б
АНАЛІЗ ПЕРСОНАЛУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ
ТОВ «БК БУДРЕСУРС»

Таблиця Б.1 – Структура персоналу за категоріями та статтю ТОВ «БК Будресурс»

Категорія працівників	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Відхилення 2024 р.		
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	від 2022 р.	осіб	%
Загальна чисельність	156	100	178	100	194	100	+38	–	+16
Чоловіки	121	76,6	138	78,0	154	79,1	+31	+2,5	+14
Жінки	35	23,4	40	22,0	40	20,9	+3	-2,5	+1
1. Робітники (всього)	109	69,0	122	68,9	131	68,2	+22	-0,8	+9
Чоловіки	86	54,4	98	55,3	106	55,2	+20	-0,2	+8
Жінки	23	14,6	24	13,6	25	13,0	+2	-1,6	+1
2. Керівники (всього)	14	8,9	16	9,0	18	9,4	+4	+0,5	+2
Чоловіки	11	7,0	12	6,8	16	8,4	+5	+1,4	+4
Жінки	3	1,9	4	2,2	4	1,0	+1	-0,9	0
3. Фахівці (всього)	18	11,4	20	11,3	22	11,5	+4	+0,1	+2
Чоловіки	12	7,6	15	8,5	18	9,4	+6	+1,8	+3
Жінки	5	3,8	5	2,8	4	2,1	-1	-1,7	-1
4. Службовці (всього)	13	8,2	13	7,4	14	7,3	+1	-0,9	+1
Чоловіки	9	5,7	9	5,2	10	5,2	+1	-0,5	+1
Жінки	4	2,5	4	2,2	4	2,1	0	-0,4	0
5. Стажери (всього)	4	2,5	6	3,4	7	3,6	+3	+1,1	+1
Чоловіки	2	1,25	4	2,3	4	2,0	+2	+0,75	0
Жінки	2	1,25	2	1,1	3	1,6	+1	+0,35	+1

Таблиця Б.2 – Динаміка вікового складу працівників ТОВ «БК Будресурс»

Вікова група	2022 рік		2023 рік		2024 рік		Відхилення 2024 р.	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	від 2022 р.	від 2023 р.
Загальна чисельність	156	100	178	100	194	100	+38	+16
18–29 років	27	17,1	32	18,1	39	20,3	+12 (+3,2%)	+7 (+2,2%)
30–39 років	61	38,6	66	37,4	68	36,1	+7 (-2,5%)	+2 (-1,3%)
40–54 років	37	23,4	44	24,8	51	26,5	+14 (+3,1%)	+7 (+1,7%)
55–60 років	23	15,5	21	12,8	21	10,9	-2 (-4,6%)	0 (-1,9%)
60+ років	10	5,3	14	6,9	13	6,2	+3 (+0,9%)	-1 (-0,7%)

Таблиця Б.3 – Динаміка розподілу працівників за стажем роботи ТОВ «БК Будресурс»

Стаж роботи	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Відхилення 2024 р.	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	від 2022 р.	від 2023 р.
Загальна чисельність	156	100	177	100	194	100	+38	+16
До 1 року	24	15,2	30	17,0	38	19,8	+14 (+4,6%)	+8 (+2,8%)
Від 1 до 3 років	27	17,0	33	18,6	37	19,3	+10 (+2,3%)	+4 (+0,7%)
Від 3 до 5 років	30	19,0	32	18,1	34	17,7	+4 (-1,3%)	+2 (-0,4%)
Від 5 до 10 років	47	29,8	53	29,9	56	29,2	+9 (-0,6%)	+3 (-0,7%)
Від 10 до 15 років	19	12,0	18	10,2	17	8,9	-2 (-3,1%)	-1 (-1,3%)
Понад 15 років	11	7,0	11	6,2	10	5,1	-1 (-1,9%)	-1 (-1,1%)

Таблиця Б.4 – Динаміка розподілу персоналу за рівнем освіти ТОВ «БК Будресурс»

Рівень освіти	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Відхилення у 2024 р.	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	від 2022 р.	від 2023 р.
Загальна чисельність	156	100	178	100	194	100	+38	+16
Вища освіта	38	24,0	39	22,0	44	23,0	+6 (-1,0%)	+5 (+1,0%)
Неповна вища освіта	16	10,1	18	10,2	17	8,9	+1 (-1,2%)	-1 (-1,3%)
Середньо-спеціальна	86	54,5	95	53,7	114	59,4	+28 (+4,9%)	+19 (+5,7%)
Середня	18	11,4	25	14,1	17	8,7	-1 (-2,7%)	-8 (-5,4%)

Таблиця Б.5 – Динаміка професійної підготовки та підвищення кваліфікації працівників ТОВ «БК Будресурс»

Види підготовки / навчання	2022 р. осіб	2023 р. осіб	2024 р. осіб	Відхилення 2024 від 2022 р.
Початкова професійна підготовка	15	16	21	+6
Перепідготовка	11	14	23	+12
Підвищення кваліфікації робітників (зокрема, підвищення розряду)	16	27	31	+15
Курси цільового призначення	8	14	12	+4
Підвищення кваліфікації керівників і фахівців	5	11	21	+16
Усього	55	82	108	+53

Джерело: розраховано автором

Таблиця Б.6 – Динаміка прийому, вибуття та плинності персоналу в ТОВ «БК Будресурс»

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 від 2022 р.
Середньооблікова чисельність, осіб	156	178	194	+38
Прийнято нових працівників протягом року, осіб	29	27	24	-5
Вибуло працівників, усього, осіб	10	12	9	-1
– з них за власним бажанням	4	7	8	+4
– за порушення трудової дисципліни	6	5	1	-5
Коефіцієнт обороту по прийому	0,183	0,152	0,125	-0,058
Коефіцієнт обороту по вибуттю	0,025	0,039	0,041	+0,016
Загальний коефіцієнт обороту персоналу	0,246	0,220	0,171	-0,075
Коефіцієнт плинності кадрів	0,063	0,067	0,046	-0,017

Джерело: розраховано автором

Таблиця Б.7 – Показники використання робочого часу у ТОВ «БК Будресурс»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення у 2024 від 2022 р.
Середньооблікова чисельність, осіб	156	178	194	+38
Календарна кількість днів у році	365	365	366	+1
– з них святкові та вихідні	116	117	118	+2
Номінальний фонд робочого часу, днів	250	249	248	-2
Фактично відпрацьовано одним працівником, днів	187	185	180	-7
Не відпрацьовано, днів (усього)	63	64	68	+5
– чергові та додаткові відпустки	27	28	30	+3
– відпустки по навчанню	4,5	4	5	+0,5
– дні хвороби	16	18	21	+5
– відпустки з дозволу адміністрації	7,5	5	2,5	-5
– прогули	8	9	9,5	+1,5
Цілоденні простої, днів	8,5	7	9	+0,5
Явочний фонд робочого часу, днів	178,5	178	171	-7,5
Бюджет робочого часу, годин	1428,4	1422,8	1365,9	-62,5
Внутрішньозмінні простої, годин	4	8	3	-1
Корисний фонд робочого часу, годин	1424,4	1414,8	1362,9	-61,5
Середня тривалість робочого дня, годин	7,98	7,96	7,97	-0,01

Джерело: розраховано автором

Таблиця Б.8 – Баланс робочого часу ТОВ «БК Будресурс»

Категорія часу	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Відхилення у 2024 від 2022р
	люд.-год.	%	люд.-год.	%	люд.-год.	%	
Календарний фонд часу	460206	100	514 255	100	560067	100	–
Номінальний фонд часу	315210	68,5	350821	68,2	379500	67,8	–0,7
Святкові та вихідні дні	146257	31,8	164843	32,0	180568	32,2	+0,4
Всього відпрацьовано часу	235777	74,8	260590	74,3	275443	72,6	–2,2
Всього не відпрацьовано часу, у т.ч.:	79432	25,2	90170	25,7	104056	27,4	+2,2
Щорічні та додаткові відпустки	34042	10,8	39449	11,2	45907	12,1	+1,3
Навчальні відпустки	5674	1,8	5635	1,6	7651	2,0	+0,2
Хвороби	20173	6,3	25360	7,2	32135	8,5	+2,2
Відпустки з дозволу адміністрації	9456	3,1	7062	2,1	3825	1,0	–2,1
Прогоули	10086	3,2	12680	3,6	14537	3,8	+0,6

Таблиця Б.9 – Рівень задоволеності працівників ТОВ «БК Будресурс» за результатами опитування

№	Критерій оцінки	Задоволені, осіб	%	Незадоволені, осіб	%
1	Рівень заробітної плати	64	35,2%	118	64,8%
2	Система преміювання	45	24,7%	137	75,3%
3	Розподіл обов'язків і робіт	72	39,6%	110	60,4%
4	Можливості кар'єрного росту	78	42,9%	104	57,1%
5	Справедливість в оцінці праці	91	50,0%	91	50,0%
6	Умови праці (побутові та фізичні)	102	56,0%	80	44,0%
7	Взаємини з керівництвом	109	59,9%	73	40,1%
8	Можливості професійного розвитку	84	46,2%	98	53,8%
9	Корпоративна культура та мікроклімат	96	52,7%	86	47,3%
10	Соціальні гарантії та пільги	88	48,4%	94	51,6%

ДОДАТОК В

ОРГАНІЗАЦІЯ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Таблиця В.1 – Методи класифікації посад

Метод класифікації	Суть методу	Переваги	Недоліки
Ранжування	Посади розташовуються у порядку важливості (від найвищої до найнижчої).	Простота, швидкість, мінімальні витрати.	Суб'єктивність, нечіткість диференціювання, не підходить для великої кількості посад.
Класифікація за розрядами (грейдами)	Посади групуються в класи (розряди) за подібністю функцій, відповідальності.	Системність, придатність для великих організацій, зручність в управлінні.	Потребує попереднього аналізу, складнощі при встановленні критеріїв для розрядів.
Бальна система (аналітично-бальна оцінка)	Посади оцінюються за низкою факторів (освіта, відповідальність, ризик тощо), кожному фактору надаються бали.	Висока точність, об'єктивність, можливість кількісного порівняння посад.	Складність розробки, трудомісткість, потреба в експертній участі.
Факторно-порівняльний метод	Поєднання ранжування та бальної системи: посади порівнюються за ключовими факторами.	Висока об'єктивність, можливість точного порівняння посад.	Дуже трудомісткий, потребує спеціалістів і великого обсягу даних.
Метод класифікаційних профілів	Кожна посада описується у вигляді профілю за типовими характеристиками.	Добре підходить для типових посад, формалізує вимоги.	Не враховує унікальні особливості конкретних посад, складність оновлення профілів.

Джерело: складено автором за [21]

Таблиця В.2 – Приклад застосування на будівельному підприємстві ТОВ «БК Будресурс» при 6-розрядній тарифній системі

Розряд	Назва посади	Короткий опис функцій	Тарифний коефіцієнт
1-й	Підсобний робітник	Виконання простих фізичних робіт під керівництвом майстра.	1,00
2-й	Каменяр	Виконує стандартну кладку стін із цегли за кресленням.	1,25
3-й	Монтажник	Монтаж плит перекриття, робота з будівельним краном.	1,50
4-й	Електрозварювальник	Виконує зварювальні роботи з металоконструкціями середньої складності.	1,75
5-й	Майстер	Керує бригадою, відповідає за дотримання графіка робіт та техніки безпеки.	2,00
6-й	Інженер-будівельник	Проектує, здійснює контроль якості виконання робіт, координує кілька об'єктів одночасно.	2,25

Примітка: Базова ставка – умовно 100 грн/год. Тобто працівник 4-го розряду отримає 175 грн/год.

Джерело: розраховано автором

Таблиця В.3 – Існуючі форми і джерела матеріального стимулювання

Форма стимулювання	Зміст	Джерело фінансування
Основна заробітна плата	Тарифна ставка, посадовий оклад, надбавки за стаж, ранг тощо	Витрати на оплату праці (собівартість продукції)
Додаткова заробітна плата	Оплата за понаднормову роботу, нічні зміни, святкові дні	Витрати на оплату праці
Премії за виробничі результати	За виконання або перевиконання планів, досягнення показників	Преміальний фонд (переважно з прибутку)
Премії за якість або інновації	За раціоналізаторські пропозиції, покращення якості, ефективність	Прибуток підприємства
Участь у прибутках (система Ракера)	Винагорода за приріст прибутку або продуктивності	Чистий прибуток підприємства
Соціальні виплати та пільги	Додаткові відпустки, медстрахування, харчування, транспорт тощо	Прибуток / спеціальні фонди
Комісійні винагороди	Відсоток від обсягу продажу чи наданих послуг	Прибуток або окремий стимулюючий фонд
Бонуси (разові винагороди)	За реалізацію проєктів, особливі заслуги	Прибуток
Фінансова участь (опціони, акції)	«Фантомні» акції, участь у капіталі підприємства	Прибуток, довгострокові програми
Матеріальна допомога	Допомога у складних життєвих ситуаціях, ювілеї	Прибуток або соціальний фонд

Джерело: складено автором за [20]