

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра Управління персоналом і економіка праці  
(найменування кафедри)

Допущено до захисту  
Завідувач кафедри  
д.е.н., професор Никифоренко В.Г. \_\_\_\_\_  
(підпис)  
“ \_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 201\_\_ р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на здобуття освітнього ступеня магістра  
зі спеціальності 051 «Економіка»  
спеціалізація 8.03050501**

за магістерською програмою професійного/наукового спрямування  
**Управління персоналом сучасної організації**  
(назва освітньої програми)

на тему: **«Шляхи підвищення ефективності управління персоналом»  
на прикладі підприємства ТОВ «Перший дім»**  
(назва теми)

**Виконавець:**

студент

**Даниско Ю.І.**

(прізвище, ім'я, по батькові)

\_\_\_\_\_  
/підпис/

**Науковий керівник:**

к.е.н., доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

**Збрицька Т.П.**

(прізвище, ім'я, по батькові)

\_\_\_\_\_  
/підпис/

## АНОТАЦІЯ

**Даниско Ю.І.**

*(прізвище та ініціали студента)*

**«Шляхи підвищення ефективності управління персоналом»**

*(назва кваліфікаційної роботи)*

кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра зі спеціальності 051 **«Економіка»**  
за магістерською програмою професійного/наукового спрямування

**«Управління персоналом»**

*(назва освітньої програми)*

Одеський національний економічний університет.

Одеса, 2019 р.

Кваліфікаційна робота магістра складається з трьох розділів.

Об'єкт дослідження – процес управління персоналом на підприємстві ТОВ «ПЕРШИЙ ДІМ».

У роботі розглядаються теоретичні аспекти системи управління персоналу сучасного підприємства.

Проаналізовано: - загальну характеристику діяльності ТОВ «ПЕРШИЙ ДІМ».

- систему управління персоналом на ТОВ «ПЕРШИЙ ДІМ».

Запропоновано: - удосконалення процесу адаптації персоналу;

- впровадження нематеріальної програми мотивації «Кафетерій бенефітів»;

- впровадження роздрібної програми мотивації;

- удосконалення системи оцінки персоналу;

- удосконалення бізнес-процесу управління персоналом.

Наведено обґрунтовані розрахунки економічного ефекту щодо пропозицій.

**Ключові слова:** система управління персоналом, адаптація персоналу, нематеріальна мотивація персоналу, оцінка персоналу, бізнес-процес.

## ANNOTATION

**Danisko Y. I.**

*(students surname and initials)*

**«"Ways to Improve Human Resources Management"»**

*(work title)*

Thesis for Master degree in specialty 051 **«Economy»**

under the program

**«Personnel management»,**

Odessa National Economic University-Odessa, 2019

Thesis consists of three chapters.

Object of study is the process of personnel management at the LLC "FIRST HOUSE".

Thesis deals with theoretical aspects of modern enterprise personnel management system.

Analysis: - general characteristics of the activity of LLC "FIRST HOUSE";

- personnel management system at of LLC "FIRST HOUSE.

Proposed: - improvement of the personnel adaptation process;

- introduction of intangible motivation program “Benefits Cafeteria”;

- implementation of retail motivation program;

- improvement of the personnel evaluation system;

- improving the business process of personnel management.

The justified calculations of the economic effect of the proposals are presented.

**Keywords:** personnel management system, adaptation of personnel, intangible motivation of personnel, evaluation of personnel, business process.

## **ЗМІСТ**

<b>ВСТУП</b> .....	4
 <b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ</b>	
1.1. Сутність, завдання та основні принципи управління персоналом.....	7
1.2. Система і методи управління персоналом.....	17
1.3. Зарубіжний досвід управління персоналом та його застосування на українських підприємствах.....	27
Висновки до 1 розділу.....	38
 <b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА</b>	
2.1. Економічний аналіз господарської діяльності ТОВ «Перший дім».....	42
2.2. Аналіз кількісних та якісних характеристик персоналу підприємства.....	49
2.3. Аналіз діючого механізму управління персоналом на підприємстві та оцінка його ефективності.....	56
Висновки до 2 розділу .....	77
 <b>РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ПЕРШИЙ ДІМ»</b>	
3.1. Досвід удосконалення системи управління персоналом на сучасному підприємстві в ринкових умовах.....	79
3.2. Розробка заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом на ТОВ «Перший дім» .....	85
3.3. Розробка заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом на ТОВ «Перший дім» та прогнозна оцінка їх економічної ефективності.....	102
Висновки до 3 розділу.....	109
 <b>ВИСНОВКИ</b> .....	111
<b>СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ</b> .....	114
<b>ДОДАТКИ</b> .....	118

## ВСТУП

*Актуальність теми дослідження.* На сьогоднішній день економічна ситуація в Україні характеризується політичною, економічною та фінансовою нестабільністю, посиленням внутрішньої та зовнішньої конкуренції, зростанням інфляції. Таке становище негативно впливає на діяльність підприємств, що потребує підвищення ефективності управління підприємством. Серед найважливіших проблем, що стоять сьогодні перед підприємствами, однією з головних є пошук шляхів підвищення ефективності управління персоналом. Саме тому вирішення проблеми пошуку нових напрямів підвищення ефективності управління персоналом, які визначають умови та можливості найбільш ефективної діяльності підприємства, є актуальними.

*Аналіз досліджень та публікацій.* Розгляду теоретичних та практичних аспектів підвищення ефективності управління персоналом присвячена значна кількість вітчизняних та закордонних праць відомих учених, таких як М.І Басаков, А.П.Бовтрук С.В. Беляєва, М.Д Виноградська А.М., Виноградский, О. В. Крушельницька, В.Г Нікофоренко., Ф.І Хміль, В.О. Храмов, А.С Пелих, А.М.Уманський. Г. В. Щекін. Однак питання підвищення ефективності управління персоналом в торговому підприємстві недостатньо вивченні на сьогоднішній день і потребують більш детального дослідження.

*Об'єктом дослідження* процес управління персоналом на підприємстві ТОВ «ПЕРШИЙ ДІМ».

*Предметом дослідження* є теоретичні, практичні й методичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві.

*Метою дипломної роботи* розробка рекомендацій та пропозицій, спрямованих на вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві ТОВ «ПЕРШИЙ ДІМ».

Для досягнення поставленої мети були поставлені наступні завдання:

- розглянути теоретичні основи управління персоналу в організації (сутність, завдання та основні принципи, систему та методи управління персоналом);
- проаналізувати сучасний стан діяльності досліджуваної організації за допомогою основних техніко-економічних показників;
- дослідити існуючу систему управління персоналом на підприємстві ТОВ «ПЕРШИЙ ДІМ»;
- розробити рекомендації для підвищення ефективності управління персоналом підприємстві ТОВ «ПЕРШИЙ ДІМ».

*Новизна* представленої роботи полягає: вперше на підприємстві за результатами дослідження сформульовані заходи щодо :

1. Удосконалення процесу адаптації персоналу.
2. Впровадження нематеріальної програми мотивації «Кафетерій бенефітів».
3. Впровадження роздрібної програми мотивації
4. Удосконалення системи оцінки персоналу.
5. Удосконалення бізнес-процесу управління персоналом

*Методи дослідження.* методи порівняльно-аналітичного й економіко-статистичного аналізу( при оцінці фінансового становища підприємства, та діючої системи управління персоналом), експертної оцінки (при визначенні напрямів вдосконалення системи управління персоналу), класифікації та типології (при дослідження сутності, завдань, основних принципів, системи та методів управління персоналом), порівняння (при визначенні позитивних моментів та недоліків різних систем управління персоналом персоналу);

*Інформаційну базу дослідження* становили наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених, нормативні акти підприємства з приводу управління персоналом, фінансова та статистична звітність підприємства, періодична література з досліджуваного питання, інтернет-ресурси.

За темою випускної роботи мною проводились дослідження, результати опубліковані в збірниках XIX Міжнародна наукова конференція студентів та молодих учених «Управління розвитком соціально-економічних систем:

глобалізація, підприємництво, стає економічне зростання» Тема: підвищення ефективності управління підприємством за рахунок використання процесного підходу. 13-15 листопада 2019 р.м. Вінниця, Україна. II International scientific conference the modern economic research: theory, methodology, practice. Тема: Оптимізація бізнес-процесів управління персоналом, September 27th, 2019 Kielce, Poland.

## ВИСНОВКИ

Проведений аналіз теоретико-методологічних аспектів управління персоналом дозволяє нам зробити наступні висновки:

1. Процес управління персоналом є одним із найбільш важливих аспектів життя та функціонування організації, який здатний суттєво підвищити ефективність системи менеджменту та забезпечити збільшення рівня її прибутковості та конкурентоспроможності. Поняття «управління персоналом підприємства» охоплює всю сукупність організаційних заходів, спрямованих на оптимальне, кількісне й якісне формування персоналу та повне використання його можливостей у процесі діяльності підприємства.

На сьогоднішній день існує декілька основних моделей менеджменту: Японська модель, Американська модель, модель ЄС. Між собою вони відрізняються як трактуванням діяльності, так і мотивацією працівників, а також методами взаємодії з персоналом та впливу на нього. Узагальнюючи досвід зарубіжних підприємств можна сформулювати головну ціль системи управління персоналом: забезпечення кадрами, їх ефективне використання, професійний і соціальний розвиток. Зарубіжна практика управління персоналом спрямована насамперед на формування ефективно працюючого колективу, який за рахунок високої вмотивованості та професіоналізму буде досягати високих результатів діяльності. Саме тому іноземну практику необхідно використовувати на вітчизняних підприємствах, але водночас не забувати про багаторічний вітчизняний досвід та особливості політичної та економічної ситуації.

2. На сьогоднішній день компанія «ПЕРШИЙ ДІМ» - це сучасний оператор українського ринку будівельних матеріалів. «ПЕРШИЙ ДІМ» є прямим постачальником провідних вітчизняних і європейських виробників будівельних матеріалів, представлених на ринку України. Постійна участь в реалізації будівельних проєктів різних масштабів зарекомендувало компанію в будівельній галузі, як надійного і вигідного партнера.

Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «ПЕРШИЙ ДІМ» показав, що на підприємстві виручка від реалізації зростає, що свідчить про ефективну збутову політику підприємства.

Підвищення виручки реалізованої продукції визначає суттєве підвищення доходу підприємства. Внаслідок збільшення обсягів продаж та відкриття нових філіалів щорічно збільшується й чисельність персоналу організації, що в свою чергу веде до збільшення фонду оплати праці. Продуктивність праці також збільшується, що позитивно характеризує підприємство з боку використання трудового потенціалу.

З проведеного аналізу можна зробити висновок, що за аналізовані роки на підприємстві відбувається значне покращення за усіма показниками, на сьогодні підприємство залишається рентабельним та прибутковим.

В роботі представлено аналіз результатів соціологічного дослідження, яке проведене на підприємстві ТОВ «Перший дім».

Метою дослідження було визначити та проаналізувати ефективність системи управління персоналом на підприємстві ТОВ «Перший дім» та розробити заходи щодо її вдосконалення. В дослідженні прийняло участь 35 осіб, з них 5 керівників і 30 спеціалістів та технічних службовців.

Результати соціологічного дослідження ефективності системи управління персоналом на підприємстві ТОВ «Перший дім» дозволили виявити позитивні і негативні сторони.

Позитивними сторонами є: рівень організації праці; санітарно-гігієнічні умови; розмаїтість роботи; сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі; сприяння розвитку працівників, можливість підвищення кваліфікації, самовираження, змістовна, відповідальна робота; рівень професійного зростання і навчання; оплата навчання працівників; оплата корпоративних заходів; стабільна оплата заробітної праці.

Але існують і негативні сторони управління персоналом: недосконалий процес адаптації персоналу; нефективна система матеріального стимулювання; низький рівень нематеріального стимулювання; недосконала система оцінки



персоналу; недосконалий бізнес-процес управління персоналом.

3. Нами пропонуються наступні напрями підвищення ефективності системи управління ТОВ «Перший дім»: 1. Удосконалення процесу адаптації персоналу. 2. Впровадження системи нематеріальної мотивації «Кафетерій бенефітів» 3. Впровадження роздрібної програми мотивації 4. Удосконалення системи оцінки персоналу. 5. Удосконалення бізнес-процесу управління персоналом.

Враховуючи те, що ROI запропонованих заходів з управління персоналом на підприємстві ТОВ «Перший дім» більше 100% (111,95%), термін окупності інвестицій менший за 12 місяців, впровадження механізму підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві ТОВ «Перший дім» є економічно вигідним. Проведені економічні розрахунки свідчать про доцільність впровадження запропонованих заходів для підвищення ефективності системи управління персоналом на підприємстві ТОВ «Перший дім».

З метою обґрунтування ефективності системи управління ТОВ «Перший дім» працівників ТОВ «ПЕРШИЙ ДІМ» проведено кореляційно-регресійний аналіз впливу мотиваційних чинників на підвищення продуктивності праці. В якості результативної ознаки використано показник продуктивності праці персоналу. Серед факторних ознак виділено показник стимулювання діяльності персоналу, прибуток в розрахунку на 1 грн. фонду заохочень та компенсаційних виплат, рентабельність персоналу.

Підсумовуючи результати проведеного кореляційно-регресійного аналізу впливу мотиваційних чинників на підвищення продуктивності праці, робимо висновок про те, що побудована модель є значущою. Критерії статистичної вірогідності і точності даних свідчать про рівень адекватності. Дослідження показали достовірність і точність даних для побудови адекватної моделі для подальшого прогнозування.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Басаков М.И. Управление персоналом: конспект лекцій / М.И. Басаков. – [4-е изд.]. – Ростов н/Д.: Феникс, 2006. – 384 с.
2. Теоретичні основи системи управління персоналом підприємства Електронний ресурс. - [Режим доступу]: [http://irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbu/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/econrig\\_2012\\_3\\_35.pdf](http://irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/econrig_2012_3_35.pdf)
3. Управління персоналом / [М.Д. Виноградський, С.В. Беляєва, А.М. Виноградська та ін.]. – К.: Центр навч. літ-ри, 2006. – 504 с.
4. Крушельницька О. В. Управління персоналом [навчальний посібник] / О. В. Крушельницька. – К.: Кондор, 2003. – 296 с.
5. Ковтун Є. І. Аналіз системи управління персоналом підприємства та розробка заходів щодо її удосконалення / Є. І. Ковтун // Молодий вчений. – 2016. – № 6. – С. 46–50.
6. Козак К. Б. Дослідження проблем управління персоналом на сучасних підприємствах / К. Б. Козак // Теоретичні та практичні аспекти менеджменту. – 2014. – № 4. – С. 52–54.
7. Уманський А.М. Основи економіки труда и управления трудовыми ресурсами: учебн. пособ. / А.М. Уманський. – Луганск: ИПО ДонГАСА, 2000. – 243 с.
8. Храмов В.О. Основи управління персоналом: навч.-метод. посіб. / В.О. Храмов, А.П. Бовтрук. – К.: Вид-во МАУП, 2001. – 112 с.
9. Никифорова В.Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. – Одеса: Атлант, 2013 р. – 275 с.
10. Эмерсон Г. Двенадцать принципов продуктивности [Текст] / Г. Эмерсон. – М.: Экономика, 1992. [11, с. 196].
11. Друкер П. Менеджмент в XXI веке [учебное пособие] / П. Друкер; пер. с англ. – М.: Издательский дом "Вильямс", 2001. – 272 с.
12. Карьерная моногамия [Текст] // Инвестгазета. – 2010. - № 11. – С. 22.

13. Бородаченко К. Анфас и профиль [Текст] / К. Бородаченко // Бизнес. – 2010.- № 37. – С. 43
14. Карпенко Д. О финансовой пользе счастья [Текст] / Д. Карпенко // Компаньон. – 2010. - № 7. – С. 18
15. Науменко Н. // Власть денег. – 2010. - № 27. – С. 34-36
16. Результаты дослідження дослідницької компанії “Енст енд Янг”, Електронний ресурс. - [Режим доступу]: <https://www.ey.com/ua/uk/home>
17. Науменко Н. Самиздат бизнес-класса [Текст] / Н. Науменко // Власть денег. – 2010. - № 36. – С. 36-37
18. Бортнік С. Стратегічне управління розвитком персоналу підприємства та сучасні підходи до оцінювання його рівня / С. Бортнік // Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. – 2015. – № 2. – С. 33–39.
19. Пошелюжна, Л. Б. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах [Електронний ресурс] /
19. Корсаков, Д. О. Організаційна діагностика системи управління персоналом підприємства [Електронний ресурс] // – Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Ecoroz/2011\\_3/e113kors.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ecoroz/2011_3/e113kors.pdf)
20. Данюк В.М. Менеджмент персоналу : [навч. посіб.] / В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк [та ін.]. – К. :КНЕУ, 2006. – 398 с
21. Крушельницька О.В. Управління персоналом : [навч. посіб.] / О.В. Крушельницька. – К. : Кондор, 2015. – 296 с
22. Балабанова Л.В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки : [монографія] /Л.В. Балабанова, О.В. Стельмашенко. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2010. – 229 с.
23. Дрогомирецька М. І. Проблеми впровадження стратегічного підходу до управління персоналом на підприємства / М. І. Дрогомирецька // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2011 – № 4. – С. 116–119.

24. Забаштанський М. Сучасні аспекти організації праці на підприємствах будівельної галузі України / М. Забаштанський, Я. Булах // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2016. – № 2. – С. 106–114. 25. Ткаченко А.М. Зарубіжний досвід формування кадрового потенціалу. Вісник економічної науки України. Електронний ресурс. - [Режим доступу]: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/87520/27-Tkachenko.pdf?sequence=1>

26. Романюк Л.М. Аналіз зарубіжного досвіду щодо формування стратегії розвитку персоналу та його використання на вітчизняних підприємствах. 2006. Електронний ресурс. - [Режим доступу]: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/2424/1/20.pdf>.

27. Лібусь Т. Зарубіжний досвід управління персоналом. VI Всеукраїнська студентська науково-технічна конференція «Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання». Електронний ресурс. - [Режим доступу]: [http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/9503/2/Conf\\_2013v2\\_Libus\\_T-Zarubizhnyi\\_dosvid\\_upravlinnia\\_62.pdf](http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/9503/2/Conf_2013v2_Libus_T-Zarubizhnyi_dosvid_upravlinnia_62.pdf)

28. Кулик Я.О., Чен Н.О. Вітчизняний та закордонний досвід управління персоналом. Вісник Черкаського університету. 2015. 150 Електронний ресурс. - [Режим доступу]: <file:///C:/Users/Elizabeth/Downloads/396-835-1-SM.pdf>

29. Мороз М.М. Зарубіжний досвід управління персоналом. Науковий вісник НЛТУ України. 2010. URL: [file:///C:/Users/Elizabeth/Downloads/zarubizhniy-dosvidupravlinnya-personalom%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/Elizabeth/Downloads/zarubizhniy-dosvidupravlinnya-personalom%20(3).pdf)

30. Лібусь Т. Зарубіжний досвід управління персоналом. VI Всеукраїнська студентська науково-технічна конференція «Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання». 150 Електронний ресурс. - [Режим доступу]: [http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/9503/2/Conf\\_2013v2\\_Libus\\_T-Zarubizhnyi\\_dosvid\\_upravlinnia\\_62.pdf](http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/9503/2/Conf_2013v2_Libus_T-Zarubizhnyi_dosvid_upravlinnia_62.pdf)

31. Мороз М.М. Зарубіжний досвід управління персоналом. Науковий вісник НЛТУ України. 2010. 150 Електронний ресурс. - [Режим доступу]: <file:///C:/Users/Elizabeth/Downloads/396-835-1-SM.pdf>

C:/Users/Elizabeth/Downloads/zarubizhniy-dosvidupravlinnya-personalom%20(3).pdf

32. Базалійська Н. П. Світовий досвід управління трудовою діяльністю персоналу в країнах з розвинутою ринковою економікою. Інноваційна економіка. Науково-виробничий журнал. 150 Електронний ресурс. - [Режим доступу]: [http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/4995/3/inek\\_2015\\_1\\_26.pdf](http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/4995/3/inek_2015_1_26.pdf)

33. Офіційний сайт ТОВ «ПЕРШІЙ ДІМ» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.1d.ua/>

34. Бортнік С. Стратегічне управління розвитком персоналу підприємства та сучасні підходи до оцінювання його рівня / С. Бортнік // Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. – 2015. – № 2. – С. 33–39

35. Дрогомирецька М. І. Проблеми впровадження стратегічного підходу до управління персоналом на підприємства / М. І. Дрогомирецька // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2011 – № 4. – С. 116–119.

36. О.Р. Рижко, «Удосконалення процесу адаптації працівників до умов сьогодення» С. 148-150 Електронний ресурс. - [Режим доступу]: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpudazt\\_2013\\_135\\_29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpudazt_2013_135_29)