

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

Кафедра **Управління персоналом і економіка праці**

Допущено до захисту
Завідувач кафедри

_____ 2024 р.
“ ” _____

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавра
зі спеціальності 051 «Економіка»
за освітньою програмою професійного спрямування
«Економіка та управління в HR-індустрії»
на тему: **«Дослідження ефективності системи управління персоналом»**
(на прикладі ТОВ «ТД “Елітне насіння”»)

Виконавець:
студентка ЦЗВФН, 4 курс 6 групи
Камишова-Черниш Юлія Ігорівна

Науковий керівник:
к.п.н., доцент
Петровська Оксана Михайлівна _____

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОЛОДОГІЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ	6
1.1 Принципи забезпечення ефективності системи управління персоналом сучасної організації.....	6
1.2 Загальні моделі, методи та характерні риси сучасних систем управління персоналом.....	19
1.3 Зарубіжний досвід управління персоналом сучасної організації.....	26
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ТД “ЕЛІТНЕ НАСІННЯ”»	32
2.1 Характеристика та аналіз господарської діяльності ТОВ «ТД “Елітне насіння”».....	32
2.2 Аналіз кількісно-якісного складу персоналу організації ТОВ «ТД “Елітне насіння”».....	42
2.3 Дослідження ефективності чинної системи управління персоналом на ТОВ «ТД “Елітне насіння”».....	52
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ ТОВ «ТД “ЕЛІТНЕ НАСІННЯ”»	59
3.1 Пропозиції щодо формування системи ефективного управління персоналом організації.....	59
3.2. Розрахунок соціально-економічного ефекту підвищення ефективності системи управління персоналом ТОВ «ТД “Елітне насіння”».....	67
ВИСНОВКИ	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	80
ДОДАТКИ	83

ВСТУП

Незважаючи на значну кількість та накопичений досвід наукових розробок вітчизняних і зарубіжних вчених щодо удосконалення форм і методів кадрового менеджменту, більшість українських підприємств через брак висококваліфікованого управлінського персоналу та недостатньо гнучку і застарілу концепцію кадрової політики не встигає реагувати на швидкі зміни ситуації на ринку праці, нові вимоги до мобільної переорієнтації власного інтелектуального потенціалу, впровадження сучасних технологій кадрової роботи, як одного з дієвих виробничих процесів.

Основними напрямками наукових досліджень з проблем кадрового менеджменту поряд з розвитком систем корпоративного управління та формування організаційної культури є поглиблене вивчення індивідуальних якостей особистості, типології трудової поведінки персоналу, розвитку його інтелектуального потенціалу та своєчасного найбільш ефективного використання можливостей кожного працівника.

Ефективна система управління персоналом в умовах ринкового господарювання суттєво впливає на забезпечення конкурентоспроможності підприємств та створення конкурентних переваг за рахунок раціонального використання інтелектуальних ресурсів і трудового потенціалу працівників.

У зв'язку з цим актуальною, важливою і своєчасною для України є наукова розробка основних положень і рекомендацій щодо підвищення ефективності управління персоналом підприємств з використанням міжнародного досвіду та національних традицій.

Об'єктивна необхідність теоретичного обґрунтування та практичної реалізації концепції управління обумовила вибір теми дипломної роботи бакалавра.

Метою дослідження є розроблення науково-методичних засад підвищення ефективності системи управління персоналом підприємств на основі комплексного

урахування специфіки управлінських процесів та особистих характеристик працівників.

Досягнення поставленої мети визначило необхідність вирішення наступних задач:

- вивчення теоретичних основ управління персоналом;
- визначення сутності економічної категорії «ефективність»;
- встановлення методів, принципів та критеріїв забезпечення ефективного управління персоналом підприємств;
- розроблення пропозицій щодо забезпечення ефективного управління персоналом на ТОВ «ТД Елітне насіння».

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом на ТОВ «ТД Елітне насіння» як одна з основних управлінських структур ефективної діяльності підприємств.

Предметом дослідження є дослідження ефективності системи управління персоналом на ТОВ «ТД Елітне насіння».

Методологічною основою дослідження є класичні та сучасні теорії людського капіталу. Дослідження ґрунтуються на використанні основних положень системного підходу, кадрового менеджменту, економіко-математичних і статистичних методів, структурно-логічного аналізу і синтезу, економічного обґрунтування і оптимізації управлінських рішень.

Дипломна робота бакалавра складається із вступу, трьох розділів, висновків, 15 таблиць, 24 малюнка та переліку із 30 літературних джерел/посилань.

ВИСНОВКИ

Ефективне функціонування підприємства в умовах розвитку в Україні ринкової економіки перебуває у прямій залежності від забезпечення високої якості його кадрового потенціалу, відповідності роботи з персоналом сучасним вимогам, постановки цієї діяльності на міцний науковий фундамент з урахуванням тих тенденцій, які сьогодні існують у даній сфері. Управління персоналом – одна з головних функцій будь-якої організації, воно може виявитися тим критичним фактором, що визначає успіх або невдачу організації, професіонал у сфері управління персоналом може стати дійсно лідером майбутнього.

Система управління персоналом необхідна не тільки для суб'єктів господарської діяльності, що тільки створюються, але, перш за все, для вже працюючих. Саме це робить діяльність з управління персоналом об'єктом підвищеної уваги. Нерозвиненість кадрових служб, невідповідність керівників до управління персоналом не може не мати негативних наслідків для діяльності кожної організації, гальмує процес їх подальшого розвитку. Варто зазначити, що управління персоналом є елементом соціального управління, під яким традиційно розуміється управління людьми та їх колективами.

Ми розглядаємо систему управління персоналу ТОВ «ТД “Елітне насіння”». «Товариство з обмеженою відповідальністю «Торговий дім “Елітне насіння”» працює на аграрному ринку України більше 25 років, як виробник насіння та продукції рослинництва» [7]. Для того, щоб оцінити ефективність діяльності ТОВ «ТД “Елітне насіння”» як підприємства ми провели техніко-економічний аналіз його основних показників:

- Об'єм виробництва продукції підприємства у 2023 році склав 89868 тис.грн., що на 19523 тис.грн. більше, ніж у 2022 році та на 77,49% вище, ніж у 2021 році. Отже, незважаючи на початок повномасштабного вторгнення у 2022 році, підприємству вдалося утримати своє виробництво, що частково може бути

пов'язано зі зниженням пропозиції на ринку через активні бойові дії та ракетні обстріли по території України.

- Виручка від реалізації продукції ТОВ «ТД “Елітне насіння”» у 2023 році склала 118179 тис.грн., що на 36108 тис.грн. більше, ніж у 2022 році та на 63,12% вище, ніж у 2021 році.

- Відповідно до збільшення об'єму виробництва підвищилась і собівартість реалізованої продукції за останні три роки, а саме на 1,62% у 2023 році в порівнянні із 2022 роком та загалом на 15,69% за досліджуваний період. Однак, варто відмітити, що собівартість реалізованої продукції підвисився не так сильно, як об'єм виробництва, що може свідчити про те що ТОВ «ТД “Елітне насіння”» вдосконалило свої процеси виробництва, що дозволило знизити витрати на одиницю продукції навіть при збільшенні загального обсягу виробництва.

- За останні три роки спостерігається значне зростання такого показника як «валовий прибуток» – у 2023 році він склав 57003 тис.грн., що у 2,5 рази більше, ніж у 2022 році (21873 тис.грн.) та більше майже у три рази в порівнянні із 2021 роком (19571 тис.грн.). Це знов ж таки може бути пов'язано із оптимізацією процесів виробництва, а може також відображати підвищення попиту на товари або послуги підприємства.

- Чистий прибуток зазнав колосальних позитивних змін за досліджуваний період, адже його величина у 2021 році складала 2965 тис.грн., а вже у 2023 році – 47488 тис.грн., що є ознакою успішної фінансової та операційної діяльності ТОВ «ТД “Елітне насіння”».

- Також, у 2023 році спостерігається позитивна тенденція в зміні середньооблікової чисельності персоналу ТОВ «ТД “Елітне насіння”», адже вона збільшилась на 14 осіб в порівнянні з 2022 роком, і загалом на 13,46% за останні три роки. Це може свідчити про те, що підприємство нарощує своє виробництво та залучає більшу кількість працівників для його реалізації, тому важливо, щоб на підприємстві діяла ефективна система управління персоналу.

«Реалізація цілей і завдань управління персоналом ТОВ «ТД “Елітне насіння”» здійснюється через кадрову політику, котра визначає генеральну лінію та принципові настанови в роботі з персоналом на довгострокову перспективу» [14].

«На підприємстві кадрова політика формується директором та власником підприємства, а основні функції з розробки кадрової політики покладені на відділ кадрів, до складу якого входить: начальник відділу, менеджер з персоналу та рекрутер.

Основними напрямками реалізації кадрової політики ТОВ «ТД “Елітне насіння”» є: політика найму кадрів; політика адаптації працівників; внутрішня корпоративна соціальна відповідальність та політика навчання персоналу.

На досліджуваному підприємстві діє досить ефективна та сучасна система підбору персоналу, адже вона враховує усі необхідні аспекти та нюанси, які можуть виникати під час закриття вакансії, однак система адаптації працівників має ряд своїх недоліків, що може призвести до того, що працівники почнуть відчувати себе несамовпевнено або незручно на робочому місці, що може призвести до зниження їхнього загального задоволення від роботи і як наслідок, вони можуть не затриматись надовго на підприємстві, адже в перші місяці роботи вони потребують більше уваги та підтримки.

«Говорячи про внутрішню корпоративну соціальну відповідальність ТОВ «ТД “Елітне насіння”» мається на увазі не лише базову відповідальність, яка визначається законодавством, але й перш за все додаткову добровільну реакцію підприємства на соціальні проблеми або питання, які виникають у її співробітників. Основними заходами внутрішньої КСВ на досліджуваному підприємстві є:

2. Заходи соціального захисту співробітників підприємства, тобто – повна відсутність дискримінації шляхом дотримання політик та правил етики, які існують на ТОВ «ТД “Елітне насіння”»; захисту життя і здоров'я працівників шляхом створення безпечних та ергономічних умов праці; заходи із забезпечення безпеки працівників за рахунок співпраці із приватними охоронними фірмами, а

також допомога у критичних ситуаціях шляхом фінансової допомоги, а також додаткових вихідних днів» [19].

3. Розвиток людського капіталу підприємства шляхом реалізації політики навчання кадрів. На ТОВ «ТД “Елітне насіння”» створенна така «система навчання, підготовки та перепідготовки кадрів, яка направлена на додаткове навчання й підвищення кваліфікації своїх працівників, на переймання досвіду провідних аграрних підприємств, а також на підготування кадрового резерву за рахунок міцних зв'язків між ВНЗ аграрного профілю й профільних науково-дослідних станцій» [19].

4. «Аналіз і облік інтересів співробітників під час прийняття важливих управлінських рішень, що означає взаємодію з працівниками як з основними зацікавленими сторонами (стейкхолдерами) ТОВ «ТД “Елітне насіння”» [18].

Таким чином, ми можемо зробити висновок, що ТОВ «ТД “Елітне насіння”» знаходиться на правильному шляху стосовно реалізації кадрової політики свого підприємства, однак вона має і ряд недоліків, а саме: на ТОВ «ТД “Елітне насіння”» працює всього три представника відділу кадрів; при існуючому навантаженні є ризик, що працівники відділу кадрів не будуть справлятися з поставленими задачами, що є критичним питанням, адже саме їх відділ напряму відповідає за реалізацію кадрової політики підприємства; неефективна система адаптації, що в результаті може призвести до великої плинності кадрів в перші шість місяців роботи нових працівників на підприємстві; відсутність у внутрішній КСВ складових, які були б направлені на забезпечення високого рівня як фізичного так і психологічного здоров'я працівників, що є дуже важливим з урахуванням сфери роботи та політично-економічних умов; відсутність на ТОВ «ТД “Елітне насіння”» політики ефективного розірвання трудових відносин з працівниками, тобто набору процедур та підходів, які допомагають компанії здійснювати відходи працівників з організації з максимальною ефективністю та мінімізувати негативні наслідки для всіх сторін.

Саме тому нами було розроблено декілька рекомендації, які направлені на покращення діючої кадрової політики досліджуваного підприємства.

Перш за все, оскільки за реалізацію кадрової політики підприємства відповідає відділ кадрів ТОВ «ТД “Елітне насіння”», який складається з трьох осіб, ми вважаємо за доцільним зменшити навантаження на відділ шляхом автоматизації системи управління персоналом, що дасть ряд переваг підприємству, а саме: ефективність та продуктивність, точність та надійність, стратегічне планування ресурсів, підвищення задоволення працівників, зменшення витрат та забезпечення відповідності.

Таким чином, ми зможемо знизити навантаження на відділ кадрів ТОВ «ТД “Елітне насіння”» за рахунок зниження кількості «рутинної» роботи і це дасть змогу їм зосередитись на більш пріоритетних та важливих питаннях кадрової політики, а також підвищить їх продуктивність та результативність в даному напрямку.

Наступна наша рекомендація – удосконалити систему адаптації нових працівників на ТОВ «ТД “Елітне насіння”», що одразу надасть нам ряд переваг: «підвищить відсоток співробітників, які успішно проходять випробувальний термін, підвищить залученість та лояльність новачків, нейтралізує можливі конфлікти та непорозуміння у колективі» [21].

Ми пропонуємо покращити систему адаптації нових працівників ТОВ «ТД “Елітне насіння”» шляхом створення «welcome презентації», створення «welcome боксу», знайомство з керівником/колективом та збору зворотнього зв'язку від нових працівників під час адаптації.

Наступна наша рекомендація – запровадити опцію добровільного медичного страхування для працівників ТОВ «ТД “Елітне насіння”». «Такий вид страхування дозволяє компаніям створити сприятливі умови для збереження здоров'я свого персоналу, покращення загальної довіри до організації та зниження втрат від пропущеного робочого часу через захворювання. На підприємствах, які вже оформили такі договори, значно підвищилася лояльність та вмотивованість співробітників. Це знизило плинність кадрів, скоротило період непрацездатності людей та зміцнило загальний імідж компанії. Водночас члени колективу отримали

додатковий стимул слідкувати за станом свого здоров'я, вчасно вирішувати свої проблеми і звертатися до лікарів-професіоналів» [24].

Наступна наша рекомендація – створення психологічної підтримки працівників ТОВ «ТД “Елітне насіння”» шляхом створення програми турботи про благополуччя працівників підприємства, адже «це частина загальної корпоративної культури, без якої сьогодні не обходиться жодна розвинена компанія» [25], особливо враховуючи умови в яких ми вимушені проживати щодня після початку повномасштабного вторгнення у лютому 2022 року.

Реалізувати дану програму можна шляхом співпраці з центрами психологічної підтримки, наприклад, Wellbeing Company [26], яка «покликана надавати співробітникам індивідуальну психологічну допомогу для відповіді на будь які життєві виклики. Наприклад: складні психологічні наслідки війни, розгубленість, міжособисті відносини, ПТСР, тривога чи депресія та інші» [27].

Останньою нашою рекомендацією буде запровадити політику ефективного розірвання трудових відносин з працівниками ТОВ «ТД “Елітне насіння”» – це набір процедур та підходів, які допомагають компанії здійснювати відходи працівників з організації з максимальною ефективністю та мінімізувати негативні наслідки для всіх сторін. Ефективна політика розірвання трудових відносин допоможе зберегти репутацію ТОВ «ТД “Елітне насіння”», знизити ризики правових проблем та зберегти позитивні стосунки з колишніми працівниками.

Запропоновані нами рекомендації мають позитивний вплив як на економічну так і на соціальну сторону діяльності ТОВ «ТД “Елітне насіння”».

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Бовкун О.А. Економіка і суспільство. Методи забезпечення ефективного управління персоналом підприємства. 2020. №16. С. 257-263.
2. Бортнік С.М., Бегаль М.Г. Удосконалення оцінювання ефективності управління персоналом підприємства. 2019. №5. С. 153-155.
3. Тема 13. Ефективність управління персоналом. URL: <https://ur0.jp/vUdr>
4. Гуріна О.В., Кишковська О.Л., Скрпник К.М. Ефективна економіка. Моделі та методи управління персоналом в умовах кризи. 2019. №12. С. 1-8.
5. Євтушенко І.І. Удосконалення системи управління персоналом підприємства. Сумський державний університет. 2023. С. 285.
6. Лозова О.В., Топчій А. Система управління персоналом підприємства. URL: <https://ur0.jp/P7Tzz>
7. Офіційний сайт ТОВ «ТД “Елітне насіння”»: вебсайт. URL: <https://elitaseeds-organic.com/>
8. Clarity project // Товариство з обмеженою відповідальністю «Торговий дім “Елітне насіння”». URL: <https://ur0.jp/P9XYP>
9. Clarity project // Товариство з обмеженою відповідальністю «Торговий дім “Елітне насіння”»: вебсайт. URL: https://clarity-project.info/edr/32070875/finances?current_year=2022
10. Аналіз забезпеченості підприємства персоналом. URL: <https://ur0.jp/Rsuig>
11. Трусова Н.В. Формування кадрового потенціалу як складова підвищення ефективності підприємства. URL: <https://ur0.jp/ykFC7>
12. Освіта.ua. Структура кадрів на підприємстві. Аналіз та оцінка забезпеченості підприємства. Реферат. URL: <https://ur0.jp/HQHdQ>
13. Аналіз показників руху сталості кадрів. URL: <https://ur0.jp/DMibi>
14. Ude.ua. Цілі та вимоги кадрової політики підприємства. URL: <https://ur0.jp/L2HO3>

15. Луцький національний технічний університет. Кадрова політика підприємства. URL: <https://ur0.jp/7khzz>
16. Економіка. Кадрова політика підприємства. URL: <https://ur0.jp/ve6jL>
17. VIP: HR. Адаптація персоналу як важлива складова HR-процесу: вебсайт. URL: <https://ur0.jp/u8usN>
18. Сардак С.Е., Гасленко К.С. Мукачівський державний університет. Економіка та суспільство. Внутрішня корпоративна соціальна відповідальність підприємства: теоретичні та практичні аспекти. 2019. № 12. С. 342-347.
19. Ніщенко Т.М. Сторінка молодого вченого. Особливості управління персоналом в аграрному підприємстві. 2014. С. 189-192.
20. Mike Pritula. Talent Academy. Інформаційна система управління персоналом (HRIS): кроки впровадження. URL: <https://ur0.jp/DefID>
21. ITExpert. «Welcome до команди»: як покращити онбординг ІТ-фахівців. URL: <https://ur0.jp/gzbjd>
22. Budni. Медіаплатформа про роботу та життя. Як закохати новачка в компанію за допомогою велкам-презентації. URL: <https://ur0.jp/Qx5Jt>
23. Budni. Медіаплатформа про роботу та життя. Welcome box для нових співробітників: для чого він і що там можна знайти. URL: <https://ur0.jp/rykjm>
24. Арсенал страхування // Корпоративне медичне страхування працівників: переваги та особистості: URL: <https://ur0.jp/SxcnV>
25. PeopleForce. Культура Well-being: навіщо та як управляти благополуччям співробітників: URL: <https://ur0.jp/C8jc>
26. Офіційний сайт Wellbeing Company: URL: <https://wellbeing.vision/>
27. Сербін В.В. Соціальне планування та його ефективність (на прикладі ТОВ «Великодолинський завод ЗБК»). Одеський національний економічний університет. 2023.
28. Бібліотека економіста. Основи менеджменту. Критерії і показники ефективності управління. URL: <https://library.if.ua/book/3/459.html>.
29. PeopleForce. Core HR. Вартість під ваши потреби: URL: <https://ur0.jp/3y4Uc>

30. Мінфін України. URL: <https://ur0.jp/enzEz>
31. Петровська О. М. «Ассертивність необхідна якість сучасного конкурентоспроможного менеджера з управління персоналом». Матеріали III Міжнар. наук.-метод. конф., (м. Одеса, 27–28 лютого 2020 р.). С. 41 – 44. URL: <http://oneu.edu.ua/naukovo-metodichni-konferentsiyi-oneu/>
32. Петровська О. М., Запиченко В. В. «Стиль управління сучасного менеджера та раціональна організація його праці». II Міжнародна наукова конференція «Наукові тренди постіндустріального суспільства» 03.12.21. Запоріжжя, UKR URL: <https://ur0.jp/zHgp3>