

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**РІВНЕНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**Факультет документальних комунікацій та менеджменту**  
**Кафедра менеджменту**

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти  
за спеціальністю 073 «Менеджмент»  
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»

**на тему :**

***«Удосконалення системи управління персоналом підприємства»***

Виконав: здобувач вищої освіти

VI курсу, групи МО-6

Хільчук Анна Олександрівна

Науковий керівник:

канд. екон. наук, доц.

Шимко Ольга Володимирівна

Рецензент:

канд. техн. наук, доц.

Машта Надія Олександрівна

**Рівне 2020**

## АНОТАЦІЯ

**Тема:** «Удосконалення системи управління персоналом підприємства».

**Кваліфікаційна робота** розміщена на 90 сторінках друкованого тексту, містить 29 рисунків, 23 таблиці, перелік посилань із 39 джерел на 5 сторінках.

**Ключові слова:** ПЕРСОНАЛ; УПРАВЛІННЯ; УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ; СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ; МОТИВАЦІЯ

**Об'єктом дослідження** кваліфікаційної роботи виступає Товариство з обмеженою відповідальністю «Інтердерев» зокрема, його система управління персоналом.

**Предметом дослідження** є теоретичні та практичні аспекти управління персоналом підприємства.

**Кваліфікаційна робота** складається з вступу, 3 розділів, висновків

У **вступі** сформульовано мету дослідження та завдання, наведено актуальність вибраної теми, встановлено об'єкт і предмет дослідження.

У **першому розділі** розкрито теоретичні аспекти управління персоналом; методи управління персоналом; сучасні персонал-технології; концепції управління персоналом.

У **другому розділі** проаналізовано ефективність господарської діяльності та систему управління персоналом на ТОВ «Інтердерев»

У **третьому розділі** зазначено методи покращення системи управління персоналом підприємства ТОВ «Інтердерев»; проведено економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів.

**Висновки** включають аналіз проведеного дослідження, містять загальні рекомендації, ефективне впровадження яких, зможе вирішити досліджувані проблеми підприємства.

## ANNOTATION

**Topic:** "Improvement of the personnel management system of the enterprise".

**The qualifying work is placed** on 92 pages of printed text, contains 29 figures, 22 tables, a list of references from 39 sources on 5 pages.

**Keywords:** PERSONNEL; MANAGEMENT; HR; MANAGEMENT SYSTEM; MOTIVATION

The **object** of research of qualification work is the Limited Liability Company "Interderevo" in particular, its personnel management system.

The **subject** of research is the theoretical and practical aspects of enterprise personnel management.

**Qualification work** consists of an introduction, 3 sections, conclusions

In the **introduction** the purpose of research and tasks are formulated, the urgency of the chosen subject is resulted, the object and a subject of research are established.

The **first section** reveals the theoretical aspects of personnel management; personnel management methods; modern personnel technologies; personnel management concept.

The **second section** analyzes the efficiency of economic activity and personnel management system at LLC "Interderevo"

The **third section** indicates the methods of improving the personnel management system of the company LLC "Interderevo"; the economic substantiation of efficiency of the offered measures is carried out.

The **conclusions** include an analysis of the study, containing general recommendations, the effective implementation of which will be able to solve the studied problems of the enterprise.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА .....	6
1.1 Сутність персоналу та його значення в системі управління персоналом.....	6
1.2 Персонал організації як об'єкт управління.....	12
1.3 Концепції управління персоналом підприємства.....	17
1.4 Методологічні основи технологій та процесу управління персоналом.....	25
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВАРИСТВА ЗОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ІНТЕРДЕРЕВО»..	35
2.1 Організаційно-економічна характеристика господарської діяльності підприємства.....	35
2.2 Економічний аналіз господарської діяльності ТОВ «Інтердерево».....	40
2.3 Якісно-кількісний аналіз структури персоналу підприємства.....	60
2.4 Оцінка ефективності системи мотивації персоналу ТОВ «Інтердерево».....	66
РОЗДІЛ 3 РОЗВИТОК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТОВ «ІНТЕРДЕРЕВО».....	77
3.1 Розвиток та професійне навчання персоналу.....	77
3.2 Удосконалення системи мотивації праці на ТОВ «Інтердерево».....	83
3.3 Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.....	87
ВИСНОВКИ.....	89
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	92
ДОДАТКИ	

## ВСТУП

Актуальність роботи. Перехід української економіки до новітнього типу розвитку спричинив проблеми ефективності управління кадрами, тому покращення результативності та підвищення якості праці персоналу є досить актуальною темою. Саме людський ресурс стає одним з найважливіших чинників конкурентоспроможності як підприємства, так і країни в цілому. Тому, стає нагальною проблема підвищення ефективності управління персоналом в умовах нової економіки.

Значно змінилась і сама система управління персоналом з точки зору об'єкта управління – це призводить до перегляду методів, технологій та функцій управління персоналом. Зазнає змін і парадигма управління персоналом, людина тепер є носієм інтелектуального ресурсу, який формується в системі соціально-економічних відносин що зумовлює необхідність нового підходу до управління. Персонал визначають як ресурс, в який вкладають інвестиції, а отже потрібно постійно визначати ефективність його використання. Необхідність використання нових персонал-технологій та нових підходів до управління персоналом підприємства і становлять актуальність вибраної теми дослідження.

Дослідженням системи управління персоналом займались чимало вітчизняних та зарубіжних вчених, такі як: Яркіна Н.М.[2], Мельтюхова Н.М. [3], Лапуста М.Г. [6], Федорняк Л.С. [9], Мельничук Д.П. [10], Бажан І.І. [11].

Метою дипломної роботи є аналіз теоретичних та практичних аспектів системи управління персоналом підприємства.

Вказана мета зумовлює наступні завдання:

- розкрити наукові підходи до сутності поняття «персонал», «управління» та «управління персоналом»;
- охарактеризувати персонал як об'єкт управління;
- дати характеристику концепціям управління, процесу і технології управління персоналом;

- навести загальну характеристику діяльності підприємства ТОВ «Інтердерев»;
- здійснити аналіз господарської діяльності підприємства ТОВ «Інтердерев»;
- провести якісний та кількісний аналіз структури кадрів;
- знайти проблемні аспекти існуючих методів управління персоналом ТОВ «Інтердерев»;
- запропонувати шляхи покращення системи управління персоналом ТОВ «Інтердерев»;
- визначити ефективність провадження запропонованих заходів на ТОВ «Інтердерев»;
- здійснити прогноз покращення основних показників фінансової діяльності ТОВ «Інтердерев» при запропонованих методах покращення.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти управління персоналом підприємства.

Методологічною основою роботи є загальнонаукові методи дослідження, такі як: спостереження, узагальнення, порівняння, аналіз і синтез, структурно-логічний метод, графічний, розрахунково-аналітичний. Зокрема, метод спостереження був використаний при дослідженні підприємства на практиці, зокрема прививченні системи управління персоналом. На основі розрахованих фінансових показників складені висновки щодо фінансового стану підприємства. Загальні висновки сформовано за допомогою методу узагальнення. Метод аналізу і синтезу застосовувався для розгляду системи управління персоналом. Метод порівняння використовувався для порівняння фінансових показників емпіричної бази дослідження та дослідження теоретичних аспектів понять «персонал», «управління» та «управління персоналом». Застосування графічного методу було використано для побудови схем та схеми організаційної структури управління організацією. Розрахунково-

аналітичний метод використаний для розгляду звітів про фінансові результати за різні роки та складання на їх основі розрахунків показників.

Практична значущість роботи полягає в розробці практичних рекомендацій щодо оптимізації системи управління персоналом та покращення ефективності наявної системи управління персоналом підприємства.

Елементи наукової новизни. Поглиблено розуміння сутності управління персоналом та системи управління персоналом підприємства в цілому.

Результати дослідження оприлюднені на конференціях:

1. Звітна конференція викладачів, співробітників і здобувачів вищої освіти Рівненського державного гуманітарного університету за 2020 рік;
2. Збірник наукових праць за матеріалами Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції «Теоретичні та практичні аспекти стійкого розвитку економіки України», ТНЕУ, 2019 рік;
3. Міжнародна науково-практична конференція молодих науковців, аспірантів і здобувачів вищої освіти «Проблеми та перспективи розвитку сучасної науки», Рівне, 2020.

Кваліфікаційна робота складається з вступу, 3 розділів, висновків

## **РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

### **1.1 Сутність персоналу та його значення в системі управління персоналом**

Розвиток сучасної системи управління персоналом безпосередньо ґрунтується на таких базових поняттях, як «управління» і «персонал». Саме тому, для більш глибокого розуміння цих явищ потрібно дослідити природу виникнення, економічний зміст та еволюцію цих категорій в історичному контексті розвитку промисловості. З розвитком промисловості та масштабним будівництвом заводів та фабрик однією з найгостріших проблем того часу виявилось невміле управління персоналом. Проаналізувавши історичне підґрунтя - сучасні тенденції стають зрозумілішими, і тому, їх стає легше інтегрувати в правильне русло.

До правильного розуміння сутності управління персоналом чимало науковців доклали зусиль, за багаторічну історію розвитку економіки. Вчені шукають спільне та відмінне, вивчають первинність та вторинність походження цих категорій, вивчають семантику.

Значущим є те, що поняття економічної категорії розуміють, як поняття, яке має всеєдність та всебічну суттєвість економічних явищ [1,с.61]. Створення реально працюючої, оптимальної та ефективної системи управління персоналом можливе лише за повного розуміння причин та наслідків змін цих понять в історичній ретроспективі.

У таблиці 1.1 наведені визначення категорії «управління» різними авторами.



**Таблиця 1.1** Визначення категорії «управління» за різними авторами

Автор	Визначення
Атаманчук Г.В.[2, с.18]	У буквальному сенсі цього поняття – управління починається тоді, коли будь-яких зв'язках, відносинах, явищах, процесах, присутній свідомий початок, інтерес та знання, мета воля, енергія та дії людини. Управління – це процес і продукт свідомості та волі людей, найважливіший напрям дії їх розуму.
Мельтюхова Н.М. [3, с.515]	Функція організованих систем (біологічних, соціальних, технічних), яка забезпечує реалізацію мети і підтримку режиму діяльності, сталість і розвиток певних структурних елементів називається управлінням.
Нечаюк Л.І., Телеш Н.О. [4, с.11]	Поняття "управління" у найширшому понятті – це цілеспрямований вплив суб'єкта на об'єкт управління за допомогою певної системи методів і технічних засобів з використанням особливої технології для досягнення поставленої мети.
Колпаков В.К., Кузьменко О.В. [5, с. 9]	Це діяльність суб'єкта, яка має прояв у цілеспрямованому, організуючому впливі на об'єкт управління та яка здійснюється з метою приведення його у бажаний для суб'єкта стан.
Лапуста М.Г [6, с.204]	У загальному розумінні "управління" визначається передусім як елемент, функція організованих систем (біологічних, соціальних, технічних), що забезпечує збереження їх певної структури, підтримку режиму діяльності, реалізацію їх програм і цілей.

Як відомо з історії, існує три великих періоди: доіндустріальний, індустріальний та постіндустріальний. І поняття працюючої людини, як об'єкта управління, завжди було предметом дослідження науковців. Спираючись на ці три періоди виникали різні дефініції поняття «персонал»:

- Людина, як носій фізичної сили, яку можна застосувати для виробництва певних благ;
- Людина – як розумний верстат;
- Людина – як соціальна особистість, невід'ємний складник успішного виробництва.

Ознайомлюючись з трактуванням кожної категорії щодо працівника детальніше, стає зрозумілою різниця у походженні та значеннях. Працівників підприємства почали прирівнювати до капіталу – дорогоцінного надбання організації. Тоді ж і виник термін «робоча сила», хоча сьогодні вважається досить застарілим, він є досить цікавим у ракурсі відносин між керівником та працівником. На думку деяких вчених, термін «трудові ресурси» є прямо похідним від терміну «робоча сила». Виник у 20-30 рр. ХХ століття внаслідок переміщення великих мас населення на будівельні роботи. На зміну поняття «трудові ресурси» прийшло поняття «трудові резерви», а за ним і «трудовий потенціал». Не зважаючи на зміну самих визначень, розуміння обертається навколо того, що резерви та потенціал – це перш за все приховані та до певного часу не виявлені можливості працівників. Категорію «трудовий потенціал» часто співвідносять до кадрового та людського потенціалу. Хоча існує і суттєва відмінність, кадровий потенціал – це складова частина трудового потенціалу та більш співвідноситься з підприємством, коли трудовий потенціал займає все працездатне населення.

Поняття «кадри» та «персонал» багато науковців вважають синонімами. Проаналізувавши ці поняття за визначенням різних авторів можна простежити, що більшість науковців насправді ідентифікують їх майже однаково, проте, є і ті, хто додає до усталених визначень характеристики, що притаманні сучасному

людському капіталу та потенціалу . Визначення поняття «персонал» за різними авторами наведено у таблиці 1.2

**Таблиця 1.2 Визначення поняття «персонал» за різними авторами**

Автор	Визначення
Н.П. Николєнко [8, с.212]	Персонал- це люди з певним набором індивідуальних якостей, соціально-психологічні, серед яких, відіграють вирішальну роль також це безпосередня частина економічного та інноваційного простору підприємства, де радикальні ринкові перетворення мають не лише цілеспрямовано адсорбуватися а й приносити очікувані результати.
Федорняк Л.С [9, с.15]	Сукупність працівників, що працюють по найму при наявності трудових взаємовідносин з роботодавцем, оформлених трудовим договором, називається персоналом
Д.П. Мельничук [10, с.195]	Персонал (від лат. personalis – особистий) – особовий склад підприємства, сукупність кадрів однієї професійної категорії
І.Б. Ажан [11, с.71]	Персонал - визначається як сукупність постійних працівників, що отримали необхідну підготовку та мають досвід практичної діяльності.

Щоб краще зрозуміти взаємозв'язки між категоріями «персонал» та «кадри» необхідно розглянути низку понять, зрозуміти розбіжності й зв'язки з іншими пов'язаними термінами, зокрема, такими, як «робоча сила», «трудові ресурси» та «трудова потенціал» - це порівняння наведено у табл.1.3.

Таблиця 1.3 Порівняння термінів та категорій

Категорії	Визначення
Трудові ресурси	Кількісна категорія, яка становить частину населення країни, що володіє необхідними для роботи інтелектуальним розвитком, фізичним ресурсом, практичним досвідом, певним рівнем професійно-кваліфікаційних характеристик, знань і навичок
Робоча сила	Це поєднання фізичних та духовних здібностей, які використовує людина, при виробленні нею споживчих вартостей; економічно активне населення; трудові можливості людини та здатність її до праці
Трудовий потенціал	Комплекс продуктивних ознак робітника, що включає в себе: набутті знання та навички, продуктивні здібності, мотивацію та енергію працівника - які можуть використовуватися протягом певного часу з метою виробництва товарів і послуг
Кадри	Основний (штатний) склад працівників підприємства, тобто, це особи, які постійно або тимчасово виконують певні трудові функції, що є їх основною спеціалізацією та здійснюються за плату
Персонал	Особовий склад організації, який охоплює всіх найманих працівників, а також працюючих власників і співвласників. Персонал - відображає сукупність працівників різних кваліфікаційних груп, які працюють на підприємстві і входять в його обліковий склад

Складено автором на основі джерела [7]

Різноманіття цих категорій, щодо визначення працюючої людини додає нам більшого розуміння. Та найчастіше вживаним поняттям щодо категорії «управління» є все-таки поняття «персонал», яке наповнене всіма відтінками категорій перелічених вище та сучасного трактування цього терміну. Співвідношення понять «людські ресурси», «трудові ресурси», «робоча сила», «кадри» та «персонал» зображені на рис.1.1

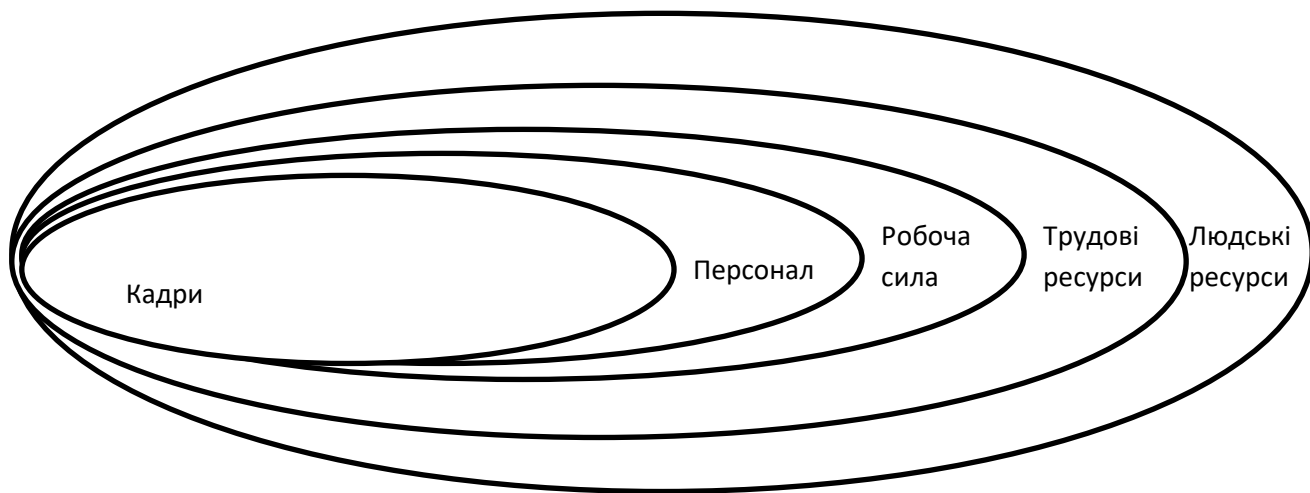


Рис.1. 1 Співвідношення понять управлінських категорій [12]

Отже, основна відмінність підходу до управління в сучасному світі полягає не в назвах категорій, а в різних методологічних принципах та підходах, які сучасна система управління має брати за основу свого існування. Аналіз різних трактувань дає нам зрозуміти розвиток управління персоналом саме як економічної категорії та простежити перехід від доіндустріального до постіндустріального періоду саме в світлі відносин між працівником та працедавцем. Управління персоналом сьогодні – це істотно інший підхід, який базується на концепціях вирішення глобальних та довгострокових завдань підприємства, від результативності яких безпосередньо залежить успіх компанії. Цей історичний ракурс показує нам вплив різних категорій працівників один на одного та на керівника зокрема, дає уявлення про сучасний виклад змісту поняття «персонал» та «управління персоналом».

## 1.2 Персонал організації як об'єкт управління

Реальністю сьогодення є те, що всі підприємства знаходяться в умовах жорсткої конкуренції. Поширення пандемії, різноманітні соціально-політичні чинники змушують підприємства акцентувати свою увагу не тільки на виробництві, а й на розробці ефективної кадрової системи, адже саме персонал є запорукою успішної діяльності будь-якого підприємства.

Кожна організація (незалежно від структури управління) має ряд обов'язкових елементів, а саме :

- Суб'єкт управління (керуюча система);
- Об'єкт управління (керована система);
- Прямий зв'язок між суб'єктом та об'єктом (розпорядча інформація);
- Зворотній зв'язок (виконавча інформація)

Сукупність цих елементів і являє собою систему управління персоналом, елементи якої перебувають у постійній взаємодії. Процес управління- це вплив суб'єкта на об'єкт задля досягнення поставлених цілей (рис. 1.2)

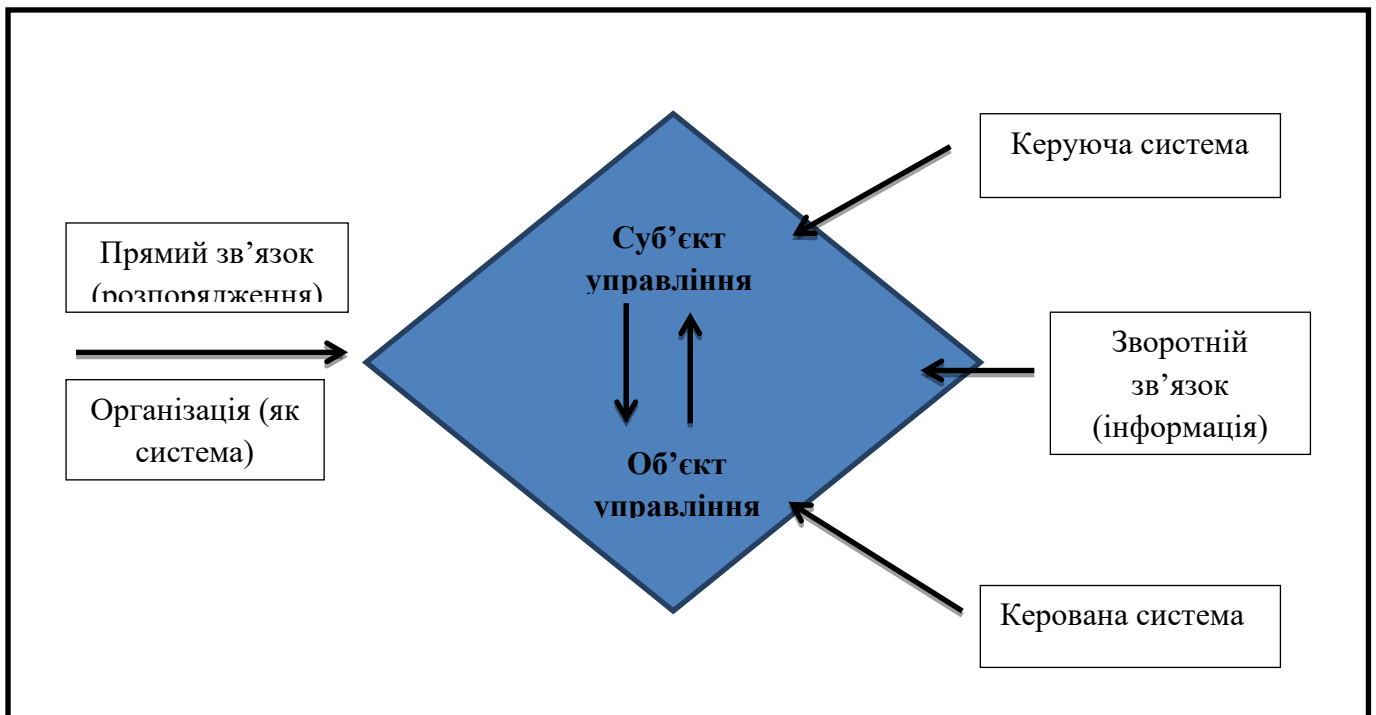


Рис.1.2 Складові системи управління персоналом підприємства

В системі управління персоналом, об'єктом управління - розуміють соціально-економічні відносини, щодо виробництва та правильного використання ресурсів та демографічні відносини між персоналом. Керуючі елементи в системі управління, які виступають в особах органів управління працею, на різних рівнях - називають суб'єктом управління.

Характерною рисою групи працівників, як об'єкта управління, є об'єднання певних робітників певною ціллю, що і характеризує їх як колектив. Вони знаходяться в постійному процесі зв'язку один з одним, з цього виникають різні процеси руху кадрів – внутрішні та за межами одного підприємства.

До їх числа відносять:

- переведення на іншу посаду ( як вверх по кар'єрній драбині, так і вниз);
- переведення в інший колектив ( пов'язано з внутрішнім кліматом колективу);
- переведення на інше підприємство ( обмін досвідом);

На ряду з мікрокліматом в колективі, важливим аспектом є відносини з керівництвом. Проте, простежити це на окремо взятому підлеглому доволі проблематично, тому й оцінювати відносини «керівник- підлеглий» потрібно з іншими членами колективу, задля цілісної картини сприйняття.

Головною метою включення людини до кадрів підприємства – це ефективне використання його здібностей у процесі праці, задля досягнення цілей організації. Тому, доцільно виділити цільові об'єкти системи управління, що при взаємодії дозволяють суб'єкту включати в управлінську сферу більше параметрів об'єкта (рис.1.3).

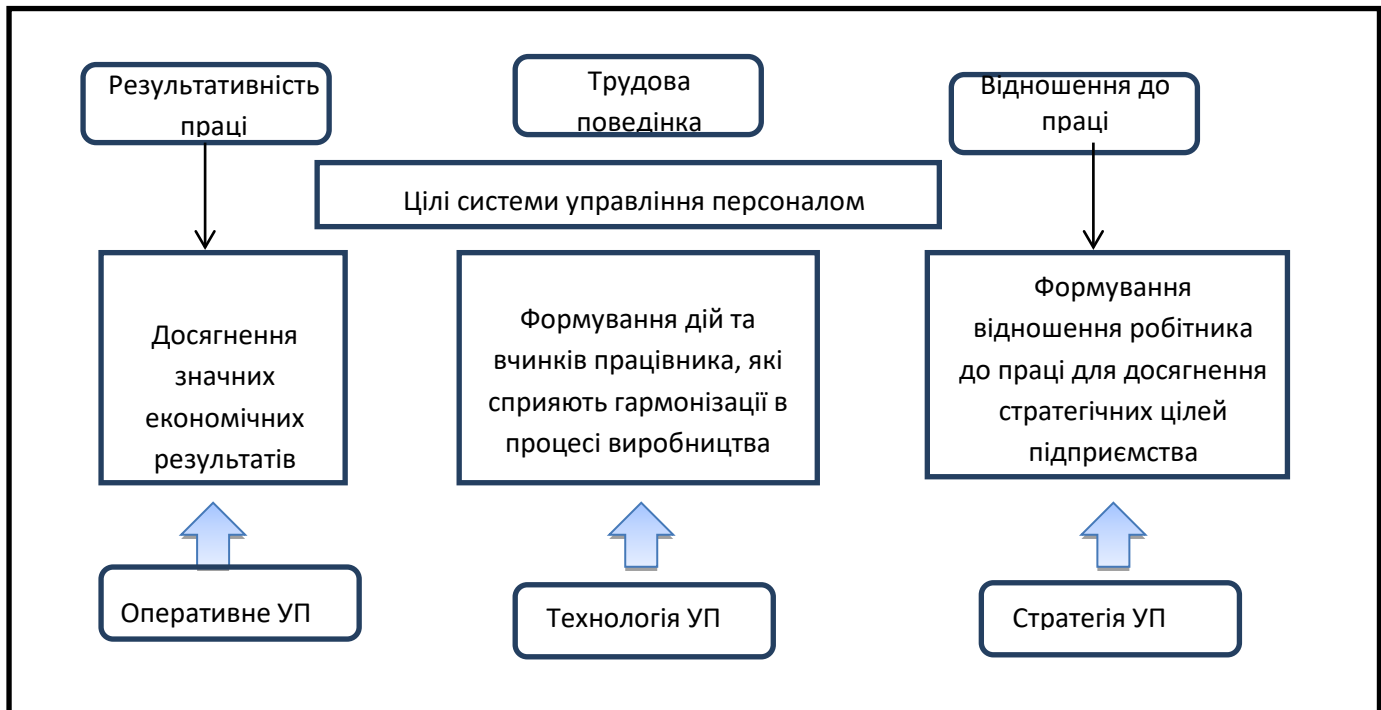


Рис.1.3 Цільові об'єкти системи управління персоналом

Використання результативності праці, як об'єкта управління персоналом, обумовлено рядом умов:

- Чітко визначені критерії результативності, а саме їх кількісне вираження в економічних показниках. Норми та нормативи, зазвичай, служать основою;
- Встановлення взаємозалежності між трудовими зусиллями робітника та економічними результатами підприємства. Для персоналу, що приймає участь безпосередньо у кінцевому виробництві продукту така залежність притаманна, але поза процесом кінцевого виготовлення є велика кількість працівників, результативність яких залежить від багатьох факторів, що незалежить від їх трудових зусиль;
- Задля ефективного використання результативності праці, як об'єкта управління персоналом, потрібно слідувати чітко заданому процесу роботи. Сучасні ж реалії показують нам, що виробництво досить ризиковий та непередбачуваний процес, адже завжди є людський фактор;



- Швидке реагування керівництвом на виконання короткострокових цілей працівниками може спричинити те, що довгострокові цілі залишаться невиконаними. Тому, для керівництва важливо заохочувати виконання не лише легких завдань, а й складних – задля досягнення основної мети підприємства;

- Важливо розуміти, що для досягнення результату можна застосовувати різні шляхи, в тому числі і малоефективні, але при умові, що це не перечить загальній меті організації [13].

Ефективне управління персоналом, як об'єктом управління, спрямоване на забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами та створення умов для максимальної реалізації потенціалу працівника.

Основними завданнями системи управління персоналом є:

- Діагностика соціально-психологічного середовища;
- Контроль за відносинами у групі або між окремими особами;
- Управління конфліктами у виробничій та соціальній сфері, що може викликати стрес у деяких працівників;
- Система інформаційного забезпечення;
- Контроль за працевлаштуванням на підприємство;
- Аналіз та підбір нових кадрів;
- Аналіз кадрових потреб;
- Адаптація працівників (професійна, психологічна, соціальна);
- Мотивація персоналу.

Головною ланкою підприємства, що займається персоналом є відділ кадрів. Основною їх задачею є підбір, наймання та звільнення кадрів, а також підготовка та перекваліфікація. Для правильної перепідготовки кадрів часто притягуються до допомоги інші відділи, а в деяких випадках освітні або навчальні заклади[14].

Безперечно, основним об'єктом управління персоналом є сам працівник. Безліч технічних, організаційних та технічних змін чи не щодня здійснюють

кваліфіковані спеціалісти. Ефективним інструментом, який за мінімальні грошові витрати контролює робочу силу, називають комерційну свідомість. Одними з найважливіших аспектів, які необхідно враховувати в організації являються: кількість праці та її якість, мотивація працівників та робочий етикет.

Об'єктом управління називають окремого працівника, або групу працівників, які входять до трудового колективу. Весь персонал підприємства, що підпорядковуються адміністративним рішенням загального характеру вважається персоналом підприємства. Також туди відносяться працівники одного відділу або виробничої одиниці – команди.

Завданнями управління персоналом, як об'єкта управління є:

- Підвищення конкурентоспроможності організації в умовах ринку;
- Досягнення максимально можливого прибутку (для комерційних підприємств);
- Зростання ефективності праці та виробництва;
- Стабільність високої соціальної ефективності кадрів.

Одним з головних критеріїв успішного функціонування бізнесу є склад системи управління персоналом. Від цього залежить ефективне управління персоналом та реалізація цілей підприємства. Для цього важливо правильно обрати методи та технології управління персоналом.

Саме від бази знань залежить правильне використання та впровадження системи управління персоналом. Зазвичай, це правильний аналіз зібраних даних про актуальний стан системи управління та тенденції її розвитку. Самі ж дані збираються під час виробничого процесу та при спостереженні за соціальним станом внутрішнього середовища колективу[15].

Одним з основних завдань менеджера є створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, оскільки саме це є важливою передумовою

ефективної роботи персоналу. На психологічний стан колективу впливають багато чинників, такі як:

- Перспективи кар'єрного зростання;
- Відношення керівництва до підлеглих;
- Характер та зміст виконуваної роботи;
- Наявність додаткових можливостей;
- Розмір заробітної плати;
- Можливість до самореалізації.

Переважнопсихологічний стан колективу напряду залежить і відуміннясамих членівсвідоможити за його законами, підпорядковуватисьвстановленимвимогам і порядкам [16].

Саме тому, підготовкою висококваліфікованого персоналу, в сучасному економічному просторі повинні займатись справжні професіонали. Управління персоналом саме як об'єктом управління це складний та багатогранний процес, який вимагає від системи управління високоінтелектуальних, морально правильних та вигідних для підприємства вчинків. Адже потрібно розуміти, що без правильно вмотивованих та кваліфікованих робітників жодна організація не зможе повноцінно існувати.

### **1.3 Концепції управління персоналом підприємства**

Сучасні підходи до управління персоналом організації базуються на концептуальних основах теорії людських відносин та теорії систем, приймаючи до уваги з одного боку принципи та методи адміністративного управління, тоді як з іншого боку – теорії всебічного розвитку особистості та людських відносин.

Для якісного формування кадрової політики, реалізація якої забезпечує ефективність функціонування соціально-економічної системи, необхідно керуватись сучасними концепціями управління персоналом.

Розвиток теорії управління персоналом на підприємстві початок бере у працях класиків політичної економії – Адам Сміт та Карл Маркс. А. Сміт ставить людину як предмет свого дослідження ,у трудовій теорії вартості, стверджуючи, що вартість товару створюється працею робітників, які їх виробляють. Класичні концепції управління починаються з робіт Ф. Тейлор з своїми працями «Управління підприємством» та «Принципи наукового управління», в яких викладено основи першої у світі системи наукового управління стає основоположником класичних концепцій управління, що передбачає впровадження ретельно розроблених та схвалених процедур для усунення зайвих виробничих процесів, ефективного використання устаткування й збільшення продуктивності праці[17].

Концепції управління персоналом пройшли досить важкий шлях еволюційного розвитку. Розвиток різних підходів та шкіл управління свідчить про становлення людини на виробництві, зростання цінності працівника, як особистості, прийняття до уваги людських потреб та цінностей, виникнення такого поняття, як мотивація персоналу. Концепції представлені на рисунку 1.4. Ускладнення процесу управління персоналом на підприємстві пояснюється множинністю наявних підходів до управління персоналом, використанням досягнень прилеглих наук щодо управління людьми на підприємстві, таких як: соціологія, психологія, ергономіка, психофізіологія та виникненням нових процесів в розвитку теорії та практики управління персоналом підприємства.

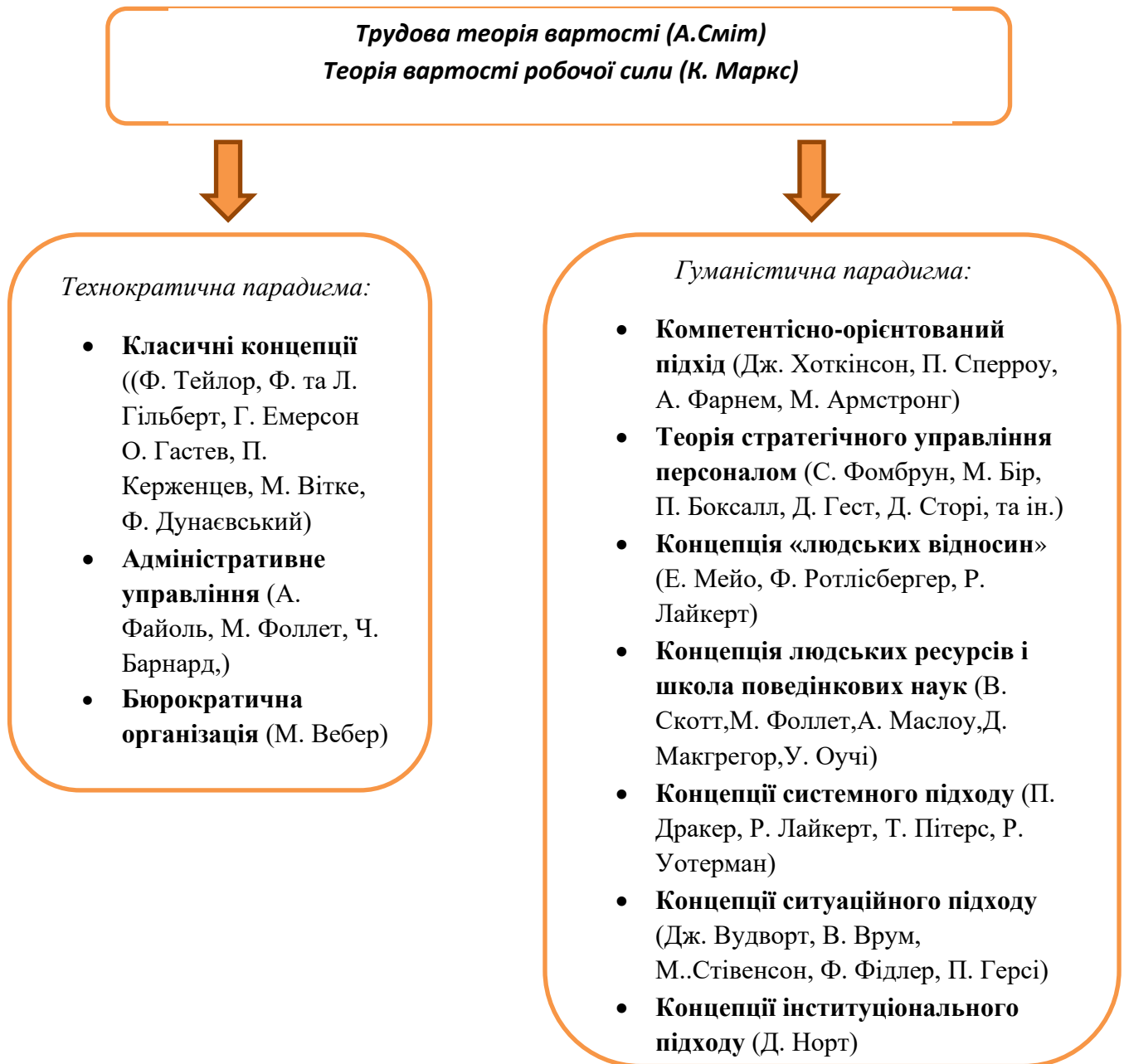


Рис.1.4 Історична парадигма концепцій управління персоналом підприємства.  
Складено автором на основі джерела [17]

Сутність концепції управління персоналом являє собою систему теоретико-методологічних суджень для визначення цілей, задач, критеріїв та методів управління працівниками. Концепція повинна розкривати стратегічні цілі підприємства, відображати основні принципи та структуру підсистем забезпечення життєдіяльності організації. Враховувати соціально-економічні

важелі впливу на персонал та створювати всі умови для ефективного функціонування менеджменту.

Концепція управління персоналом включає в себе (рис.1.5):

- Методологію – яка являє собою оцінювання персоналу, як об’єкта управління. Процес формування моделі поведінки працівника так, щоб він відповідав всім короткостроковим та довгостроковим цілям організації;
- Систему управління персоналом – формування організаційної структури, формування цілей та функцій організації;
- Технологію – підбір кадрів, підвищення кваліфікації, процес навчання, кар’єрний ріст.



Рис. 1.5 Складові концепції управління персоналом

У практиці управління персоналом також мають місце і концепції управління персоналом за територіальним поділом. Сучасна наука прослідковує переплітання різних моделей: західноєвропейської (німецької), американської та японської. Це свідчить про глобалізацію та інтернаціоналізацію сучасного менеджменту. Зростаюча роль особистості працівника, його вміння та навички та правильне формування завдань керівником – складає основу концепції управління персоналом сучасності. Розглянемо порівняльну характеристику моделей у таблиці 1.4.

**Табл. 1.4 Порівняльна характеристика концепцій управління персоналом за територіальним поділом**

Модель	Характеристика
Японська	<ul style="list-style-type: none"> <li>• тривала перспективна робота на одному підприємстві;</li> <li>• якість освіти й особистий потенціал робітника;</li> <li>• оплата праці визначається комплексно, з врахуванням віку, стажу роботи, освіти та здібностей до виконання поставленого завдання;</li> <li>• участь працівників у профспілках, що створюються в межах організації, а не галузі.</li> </ul>
Західноєвропейська	<ul style="list-style-type: none"> <li>• спільна участь у наглядових радах фірм представників капіталу й найманої праці;</li> <li>• існування «робітника-директора»;</li> <li>• виробничі ради на підприємствах, які складаються з робітників.</li> </ul>
Американська	<ul style="list-style-type: none"> <li>• персонал розглядається як основне джерело підвищення ефективності виробництва;</li> <li>• працівникам надається певна автономія;</li> <li>• підбір здійснюється за такими критеріями, як освіта, практичний досвід роботи, психологічна сумісність, уміння працювати в колективі;</li> <li>• орієнтація на вузьку спеціалізацію менеджерів, інженерів, вчених.</li> </ul>

Японська модель працює за системою «працівник-посада», яка передбачає вивчення сильних і слабких сторін людини та підбір на основі цього відповідного робочого місця. Також характерною рисою японської моделі є використання двох груп методів: «канбан» та «комплексне управління якістю».

Відповідно до цих груп і вибудовується процес роботи з персоналом, ведеться добір та формується резерв.

В західноєвропейській моделі своєрідною є система участі працівників в управлінні виробництвом. Наглядові ради, що створюються на підприємствах, повинні включати в себе щонайменше 5 постійних працівників з правом голосу. При цьому, працівник має працювати на підприємстві мінімум пів року та обов'язково бути повнолітнім. Відношення керівництва підприємства до наглядової ради більш ніж відповідальне, вони приймають до уваги всі питання та пропозиції та враховують думку щодо соціально-економічного розвитку організації. Обов'язковою умовою є надання повної та достовірної інформації, щодо стану підприємства, усім членам наглядової ради та найманим працівникам. В основному, в країнах із західноєвропейською моделлю управління персоналом, розумова праця оплачується більше, ніж фізична. На рисунку 3.3 представлено різницю у оплаті розумової та фізичної праці.



Рис. 1.6 Різниця оплати розумової та фізичної праці

Як видно з графіку, порівняно з середньою оплатою фізичної праці, у різних країнах Європи, оплата розумової – значно вища. Так, наприклад, у Німеччині – на 20%, у Італії та Данії – на 22%, у Люксембурзі – на 44%, а у Франції та Данії аж на 61%.



Американська модель базується на системі «посада-працівник» , тобто передбачається початково визначення професійно-кваліфікаційної моделі «посада» , а тоді передбачається визначення найбільш підходящого працівника на цю посаду. Менеджмент в США традиційно орієнтований на індивідуальності працівника, на його цінностях та результатах. Весь механізм управління персоналом ґрунтується на тому, що кожен працівник потребує окремого аналізу. За реалізацію управлінських рішень, як правило, несуть відповідальність конкретні особи [18].

Діяльність кожної компанії на ринку спрямована на постійне прагнення зберегти та збільшити свій капітал та займати лідерські позиції в своїй сфері.

Основними тенденціями розвитку підприємств на сучасному етапі є:

- створення гнучкого виробництва, реінжиніринг виробничих процесів, мінімум запасів, тобто, розвиток інтегрованих операційних систем;
- розвиток організаційних структур;
- впровадження систем управління якістю;
- розвиток процесу стимулювання в організації;
- стабілізація кадрового складу;
- демократизація управління [19].

Не зважаючи на різні думки до формування концепцій та кардинально різні підходи, існують і спільні ознаки, які призвичаїлись на всіх підприємствах. (рис. 1.7)

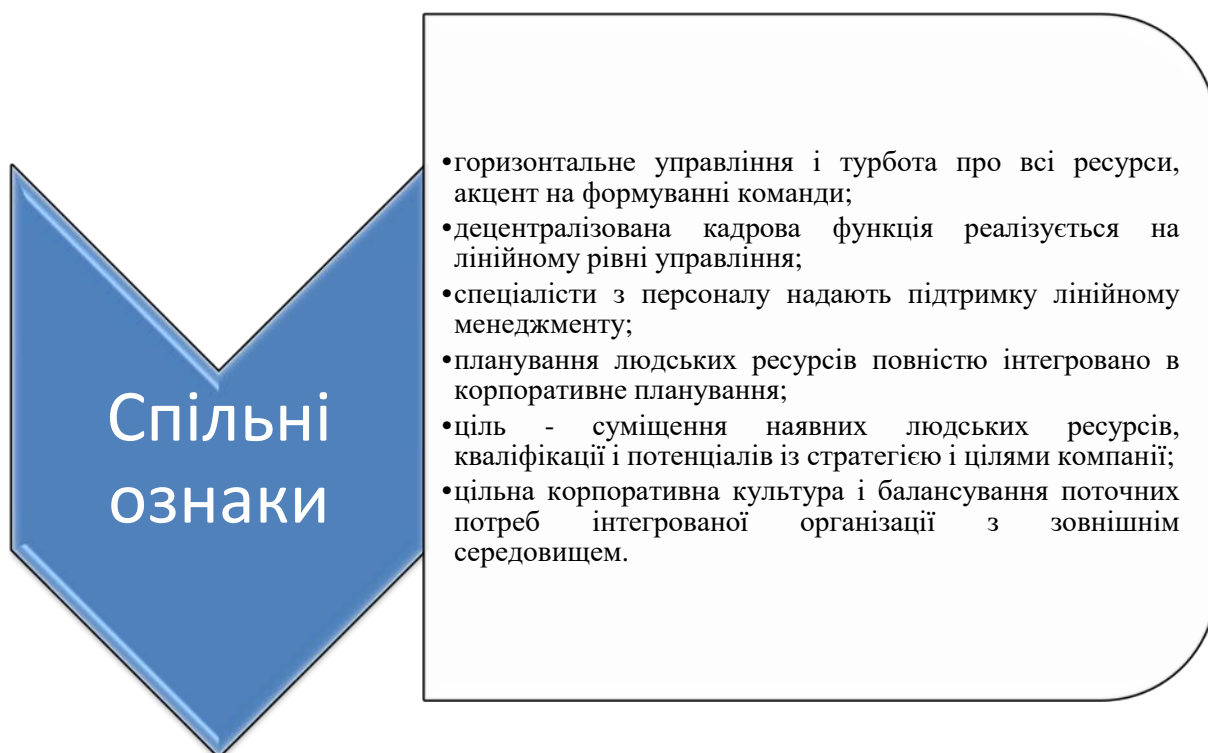


Рис. 1.7 Спільні ознаки різних моделей управління персоналом підприємства  
Складено автором на основі джерела [20].

Проаналізувавши історичну парадигму, територіальні признаки різних концепцій управління персоналом можна зробити висновок, що розвиток нових парадигм та концепцій у сфері менеджменту відбувається спіралеподібно, адже всі нові ідеї містять базові ідеї попереднього витку. Еволюція механізму управління людськими ресурсами спричинила виникнення таких підходів менеджменту, як раціоналістичний та поведінковий. При чому, на поведінковий підхід в сучасному економічному просторі надається пріоритет [21].

Тому, для ефективного функціонування кадрової політики в організації, в якості методичної бази, необхідно сформувати комплексну область, яка буде асимілювати теоретичні концепції та підходи. Така база буде враховувати вже існуючі соціально-економічні умови функціонування підприємств, їхню галузеву специфіку та пов'язані з цим проблеми. Це дозволить керівництву самостійно формувати стратегію управління персоналом, які будуть орієнтовані на вирішення довго та короткострокових проблем виробництва.

## 1.4 Методологічні основи технологій управління персоналом

Зростання цінності людських ресурсів, в сучасних умовах розвитку ринкових відносин, зумовлює формування ефективної системи управління персоналом. Безперечно, однією з найважливіших складових є персонал та мистецтво управляти ним. Управлінцю належить знайти такі підходи та методи, які б спонукали працівників до продуктивної праці, що забезпечить ефективну та правильну роботу організації. Для стратегічного успіху підприємства необхідний високий рівень опанування управлінських технологій. Технологія управління персоналом – це організація всіх етапів кадрової роботи (рис. 1.8).

Головним завданням технології управління персоналом підприємства є оптимізація процесу управління. Тому, технології управління персоналом такі важливі на підприємстві, завдяки правильному їх використанню можна регулювати виробничі відносини, впливати на організаційні відносини та відносини між різними підсистемами управління на підприємстві. Та разом з тим, головним елементом системи управління залишається персонал, в якого періодично виникає багато складних задач, що повинен вирішувати керівник.



Рис.1.8 Складові технології управління персоналом

Сучасні інтеграційні процеси, прискорення глобалізації та зростання конкуренції вимагає від підприємств впровадження нових технологій. Саме такі інновації називаються сучасними персонал-технологіями. Персонал-технології являють собою сукупність методів управління персоналом, які зорієнтовані на оцінку та вдосконалення трудових ресурсів підприємства[22].

Характеристики сучасних персонал-технологій наведені в таблиці 1.5.

**Таблиця 1.5 Характеристика сучасних персонал-технологій**

Персонл -технологія	Характеристика	Позитивні сторони	Негативні сторони
Лізинг персоналу	Форма тимчасового або термінового залучення персоналу. Дозволяє вирішити проблеми, які виникли внаслідок зміни пріоритетних напрямів діяльності. Залучення тимчасового персоналу дозволяє в умовах мінімальної економічної втрати задовільнити потребу в персоналі	+ швидке отримання кваліфікованих працівників; + зменшення навантаження на бухгалтерію та відділ кадрів; + можливість найму працівника, що сподобався собі в штат;	- оплата послуг для іншої компанії; - можливість отримати некваліфікованого працівника; - відсутність законодавчого регулювання
Аутсорсинг	Передача певних функцій, задач або процесів спеціалізованій компанії. Спричинено це тим, що певні функції профільні компанії виконують краще (інформаційні, маркетингові і т. д.)	+ покращує інноваційні можливості підприємства, за рахунок з іншими організаціями з іншим досвідом; + пришвидшує набуття нових знань та навичок;	- можливе зниження мотивації постійних працівників організації; - позапланові економічні та часові втрати; - ризик довіряти внутрішню інформацію стороннім особам;

## Продовження таблиці 1.5

Аутстафінг	Вивід персоналу за штат компанії- замовника та оформлення його у штат компанії-провайдера. Ідея полягає в тому, що формально співробітники працевлаштовані в компанії-провайдері, але виконують свої обов'язки з попереднього місця роботи	+ дозволяє вирішити проблему з перенасиченням кадрів, для яких на даний момент немає роботи; + зменшення кількості штатних працівників без втрат цінних спеціалістів;	- психологічний фактор: зменшується мотивація та відповідальність працівників до компанії; - працівники досить неохоче погоджуються працювати на «липову» фірму
Хедхант инг	Переманювання найкращих спеціалістів в певній сфері з одного підприємства на інше	+ професійний підбір персоналу; + творчий підхід в роботі; + гарантія на послуги хедхантера	- дороговартісна послуга; - інколи пошук професіонала може тривати довгий час
Рекрути нг	Кадрові агенції шукають кваліфікованих спеціалістів середньої ланки. При пошуку враховуються особистісні та професійні якості кандидатів. Рекрутинг - обов'язковий та необхідний процес у кожній організації будь-якої сфери діяльності: від якості та ефективності даного процесу на пряму залежить її фінансова результативність.	+ працівники агенції допомагають людині, що шукає роботу правильно скласти резюме та допоможуть пересилати його потенційним працедавцям; + велика база потенційних працедавців	- як правило в базах таких агенцій люди без досвіду роботи або ж з мінімальним трудовим стажем; - платні послуги як для пошуковця роботи, так і для пошуковця працівника

Продовження таблиці 1.5

Скрінінг	Швидкий підбір потенційних працівників по певним ознакам: освіта, досвід роботи, наявність дітей і т.д.	+ компанія надає резюме для замовника по відібраних критеріях, що значно спрощує підбір на певну посаду;	- можливість недоброякісно виконаної роботи, внаслідок чого витрачені марно гроші та час
Внутрішній маркетинг	Відношення компанії та працівників будуються на тому ж принципі, що і з клієнтами. Керівництво організації пропонує свій продукт – посаду, працівник натомість «купує» цей продукт та оплачує своєю ж працею	+ наявність повноцінного зворотного зв'язку з співробітниками підприємства; + збільшується віддача від кожного працівника; + зменшення плинності кадрів; + стабілізація роботи організації	- ефективність внутрішнього маркетингу напряму залежить від системи управління прийнятої на підприємстві

В реаліях української економіки, підприємствам, необхідно забезпечувати свій сталий розвиток. Забезпечити це можна підвищивши ефективність управління персоналом підприємства за допомогою передачі функцій, які не відносяться до основного виробництва, аутсорсинговим компаніям. Тому, зі сторони підприємства потрібно впроваджувати саме цю технологію управління, адже при залученні відсутніх компетентних робітників досягається стратегічна ціль організації. При цьому, держава повинна створити відповідні нормативні документи, що регулюватиме цю діяльність [23].

Сформувавши технологію управління персоналом – підприємство системно активізує усі елементи управління, вони і вирішують наявні проблеми, що виникають з робітниками на підприємстві.

Технології управління персоналом підприємства класифікуються:

1. За метою застосування:
  - 1.1. Технології формування персоналу;
  - 1.2. Технології підтримки працездатного персоналу;
  - 1.3. Технології забезпечення інноваційного процесу
2. За причиною виникнення:
  - 2.1. Технології планових заходів;
  - 2.2. Технології екстрених заходів
3. За масштабом застосування:
  - 3.1. Технології управління окремими персонал-групами;
  - 3.2. Технології управління персоналом організації в цілому;
  - 3.3. Технології управління окремими співробітниками
4. За визначеністю:
  - 4.1. Апробовані;
  - 4.2. Експериментальні
5. За засобами використання:
  - 5.1. Адміністративні;
  - 5.2. Економічні;
  - 5.3. Організаційні
6. За суб'єктом управління:
  - 6.1. Технології, реалізовані фахівцями служби УП;
  - 6.2. Технології, реалізовані фахівцями служби УП і керівниками підрозділів;
  - 6.3. Технології, реалізовані керівниками підрозділів під контролем фахівців служби УП
7. За походженням:
  - 7.1. Традиційні;
  - 7.2. Галузеві;
  - 7.3. Професійні;
  - 7.4. Інноваційні

Деякі дослідники вважають, що технологія майбутнього стосуватиметься швидкого доступу до точної поточної інформації, а можливість доступу до цієї інформації дасть організаціям стратегічну перевагу. Очікується, що відділ кадрів відмовиться від ролі єдиного власника кадрової інформації, щоб менеджери та співробітники могли використовувати цю інформацію для вирішення власних проблем за допомогою веб-систем. Ця нова система не обов'язково буде означати скорочення персоналу. Нова система надасть можливість спеціалістам з персоналу зосередитись на перетворенні інформації у знання, які можуть бути використані організацією для прийняття рішень. Мова піде про те, як спеціалісти у сфері управління людськими ресурсами та у сфері інформаційних технологій працюють разом, щоб використати цю технологію [24].

При розробці персонал-технології на підприємстві потрібно враховувати і різноманітні внутрішні та зовнішні фактори (рис.1.9)



Рис. 1.9 Фактори формування технології управління персоналом підприємства

Правильно сформована технологія управління персоналом – це важлива ланка системи управління підприємством. Кваліфікований управлінець ефективно діє та швидко реагує на динамічні зміни, що відбуваються у



внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства, а головним його інструментом є управлінська технологія. Застосування різноманітних підходів до оцінювання кандидатів на вільну посаду дозволяє найбільш точно підібрати працівника. Створення умов для самореалізації кожного працівника – головна задача впровадження новітніх технологій в управлінні персоналом підприємства. Впровадження та використання таких напрямків комплектування кадрів, як аутсорсинг, лізинг та аутстафінг дозволяють керівництву зосередитись на своїй основній діяльності та ефективно використовувати свої фінансові, трудові ресурси та витратити на це оптимальну кількість часу [25].

Реалізація процесу управління персоналом представлена декількома підсистемами, ключовими із яких є:

1. підсистема планування ефективної роботи з персоналом з такими функціями: розробка кадрової політики; встановлення стратегії управління персоналом; розгляд трудового потенціалу підприємства; розбір внутрішніх та зовнішніх факторів впливу на роботу; аналіз наявної ситуації на ринку праці; прогнозування щодо характеристик кадрів.
2. підсистема організації роботи з кадрами та її функціями: пошук, підбір, відбір, адаптація, розподіл, розвиток та звільнення персоналу; нормування виробничого процесу; покращення ефективної зайнятості персоналу; управління трудовими процесами в організації; створення оптимальних умов праці.
3. підсистема мотивації персоналу та аналіз поведінки персоналу з відповідними функціями: проведення матеріального та нематеріального стимулювання персоналу;
4. підсистема контролю якості виконання системи управління із відповідними функціями: якісна оцінка ефективності роботи персоналу підприємства; якісне та кількісне оцінювання ефективності

функціонування системи управління персоналом; атестація персоналу [26].

Підбір персоналу - це система дій із залучення на роботу кандидатів, що мають якості, які необхідні для досягнення цілей організації. Це процес пошуку, оцінки та найму людей, які хочуть працювати, володіють потрібними компетенціями та поділяють цілі компанії. Складність підбору персоналу полягає перш за все у ефективності дій кадрового складу та апарату управління під час організації процесу підбору. Для дієвого підбору працівника на вільну посаду потрібно правильно сформулювати якості працівника, що необхідні для певного виду діяльності. Критерії потрібно сформулювати так, щоб вони всебічно описували працівника.

Відбір персоналу – це співвідношення найбільш загальних вимог, які висуває організація з характеристиками конкретної людини. У процесі відбору людей на вакантні посади вирішуються завдання комплектування кадрів. При відборі враховують стан здоров'я майбутнього працівника, його вік, рівень освіти, стаж тощо. Правильно проведений відбір сприяє ефективному пошуку спеціалістів, які здатні до роботи на підприємстві, а не лише до виконання певного виду професійної діяльності [27].

Алгоритм процесу навчання персоналу підприємства складається з 4 стадій. На першій (початковій) стадії процесу навчання персоналу потрібно проаналізувати потреби підприємства та знайти слабкі місця в компетентності працівників. Підприємство повинно розробити комплекс знань та умінь які необхідні для реалізації поставлених завдань. На другій стадії процесу навчання персоналу необхідно розробити планування заходів щодо підвищення компетентності працівників, вони включають визначення критеріїв для оцінювання результатів навчання та здійснення контролю. Третя стадія процесу навчання направлена на виконання всіх видів робіт, які є в плані навчання персоналу. На

успішність навчання впливає ефективність взаємодії між підприємством, представником освітніх послуг та працівником, що має намір отримати додаткові знання. На четвертому, фінальному етапі потрібно провести оцінювання результатів навчання персоналу. Здійнити це системою планів та протоколів проведення навчання персоналу [28].

Мотивація є однією з основних функцій управління, так, як досягнення основної мети підприємства залежить від роботи людей. Для підприємств різних країн характерні різні методи мотивації та системи, які спричинені національними особливостями. Саме такі моделі мотивації, як японську, американську, французьку, британську, німецьку і шведську спеціалісти визначають як моделі, що володіють найбільш ефективними рисами.

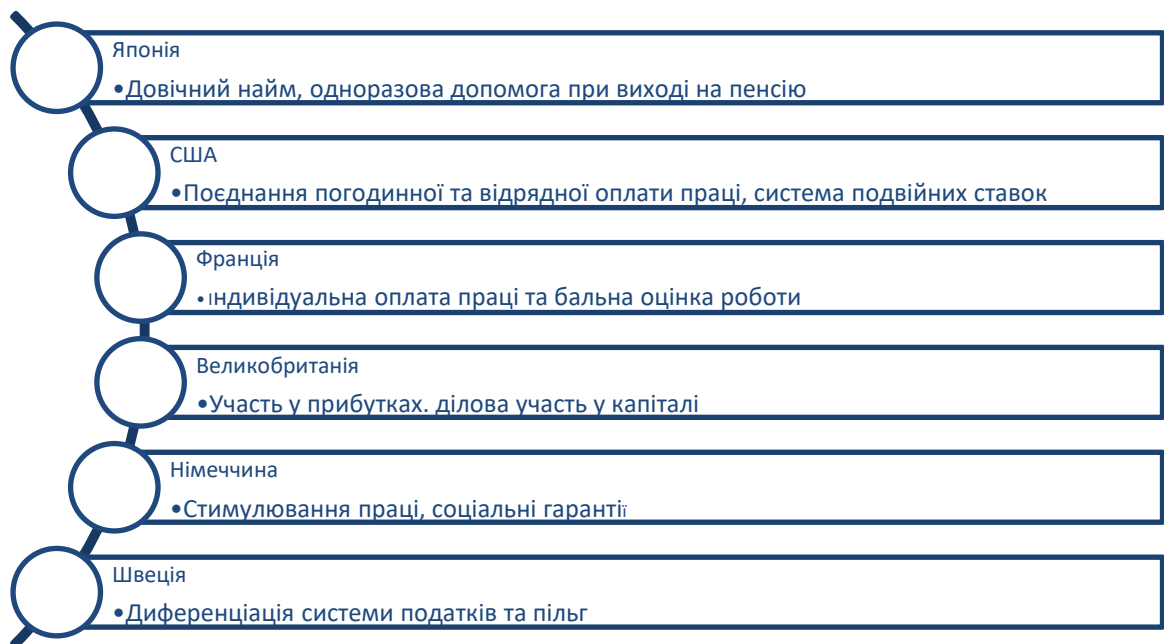


Рис.1.10 Досвід зарубіжних країн в системі мотивації персоналу

## Висновки до розділу 1

Персонал- це люди із певним набором індивідуальних якостей, соціально-психологічні, серед яких, відіграють вирішальну роль також це безпосередня частина економічного та інноваційного простору підприємства, де радикальні ринкові перетворення мають не лише цілеспрямовано адсорбуватися але й приносити очікувані результати.

Управління персоналом - це практична діяльність, яка спрямована на забезпечення підприємства кваліфікованим персоналом, здатним якісно виконувати покладені на нього трудові функції, і оптимальне використання кадрами. Управління персоналом є однією з основних складових частин сучасного менеджменту.

До сфер діяльності управління персоналом відносяться здійснення таких функцій:

- пошук і адаптація персоналу. Адаптація - це процес входження нових співробітників у трудовий колектив і ознайомлення їх зі специфікою роботи підприємства;
- оперативна робота з персоналом, яка полягає в навчанні і розвитку персоналу, проведенні оперативної оцінки персоналу, організації праці працівників і мотивації співробітників;
  - вироблення загальної стратегії;
  - складання штатного розпису і розробка посадових інструкцій для співробітників організації;
  - проведення аналізу якості виконуваної роботи співробітниками.

## РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА УПРАВЛІНСЬКОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ІНТЕРДЕРЕВО»

### 2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Інтердерев» створене 19 серпня 2005 року.

У 2016 році ТОВ «Інтердерев» пройшло сертифікацію FSC продукції власного виробництва, що дозволяє розширити ринки збуту продукції за кордоном, підвищення конкурентоспроможності продукції, сприяння її просування на зовнішньому та внутрішньому ринку через документальне підтвердження її походження з лісів управління, якими здійснюється на засадах сталого розвитку.

На теперешній час на ТОВ «Інтердерев» функціонує паркетний цех та цех переробки деревини.

Асортимент продукції підприємства є досить широким і представлений так:

- паркет індустриальний – 1 сорт, 2 сорт, порода – дуб, сосна;
- пиломатеріали необрізні – 1 сорт, 2 сорт, 3 сорт різних розмірів та довжин, порода – дуб, вільха;
- пиломатеріали обрізні – 1 сорту і 2 сорту різних розмірів та довжин, порода – дуб, береза;
- заготовка пиляна – 1, 2, 3, 4 сортів різних розмірів та довжин, порода – дуб;

Заготовка 4 сорту після виготовлення та сушіння відправляється на виготовлення паркету індустриального, тобто підприємство самостійно забезпечує себе сировиною для виготовлення паркету.

Основними постачальниками лісоматеріалів є лісгоспи України, а саме: ДП «Славутський лісгосп», ДП «Шепетівський лісгосп», ДП «Ізяславський лісгосп», ДП «Кам'янець-Подільський лісгосп», ДП «Тетерівський лісгосп», ДП «Сокирянський лісгосп», ДП «Гайсинський лісгосп».

Вся лісо продукція купляється на аукціонах з продажу необробленої деревини, які проводяться поквартально біржами.

Основними конкурентами ТОВ «Інтердерев» є лісопереробні підприємства України.

Підприємство має достатні обсяги збуту своєї продукції і має перспективи для збільшення обсягу виробництва та своєї частки на ринках. За рахунок виробництва високоякісної продукції має перспективи виходу на нові ринки.

ТОВ «Інтердерев» співпрацює з фірмою «JPPROMIS» (Польща, м.Познань), ТОВ «Барлінек Інвест» (м.Вінниця) і ТзОВ НВП «Сіріон» (м.Львів). Для фірми «JPPROMIS» експортуються пиломатеріали дубові необрізні та обрізні, заготовки пиляні дубові, брус двохкантний дубовий, паркет індустриальний дубовий. На внутрішньому ринку для фірми ТОВ «Барлінек Інвест» і ТзОВ НВП «Сіріон» постачається заготовка пиляна дубова. Приблизно 87% всієї виготовленої продукції підприємством за останній рік роботи постачається на експорт. Це пов'язано з укладенням договору на постачання продукції.

Задля поліпшення обліку, аналізу та покращенню планування діяльності фірми в організації введена система обліку клієнтів. Даний облік ведеться в програмі «1Спідприємництво». Звітність подається програмою подачі звітності MeDOC. Існує і постійно доповнюється докладна клієнтська база, як на дійсних, так і на потенційних клієнтів. В обліковому записі клієнта містяться відомості про організацію, адреса, телефон, відповідальні особи, з якими контактує менеджер, графік і історія контактів, де зазначаються всі місця поставки товару, асортимент поставлених товарів, графік оплати як за договором, так і дати фактичної оплати. Також ведеться облік записів поставки сировини на підприємство, де вказується місце з якого постачався товар, кількість та ціна за сировину.

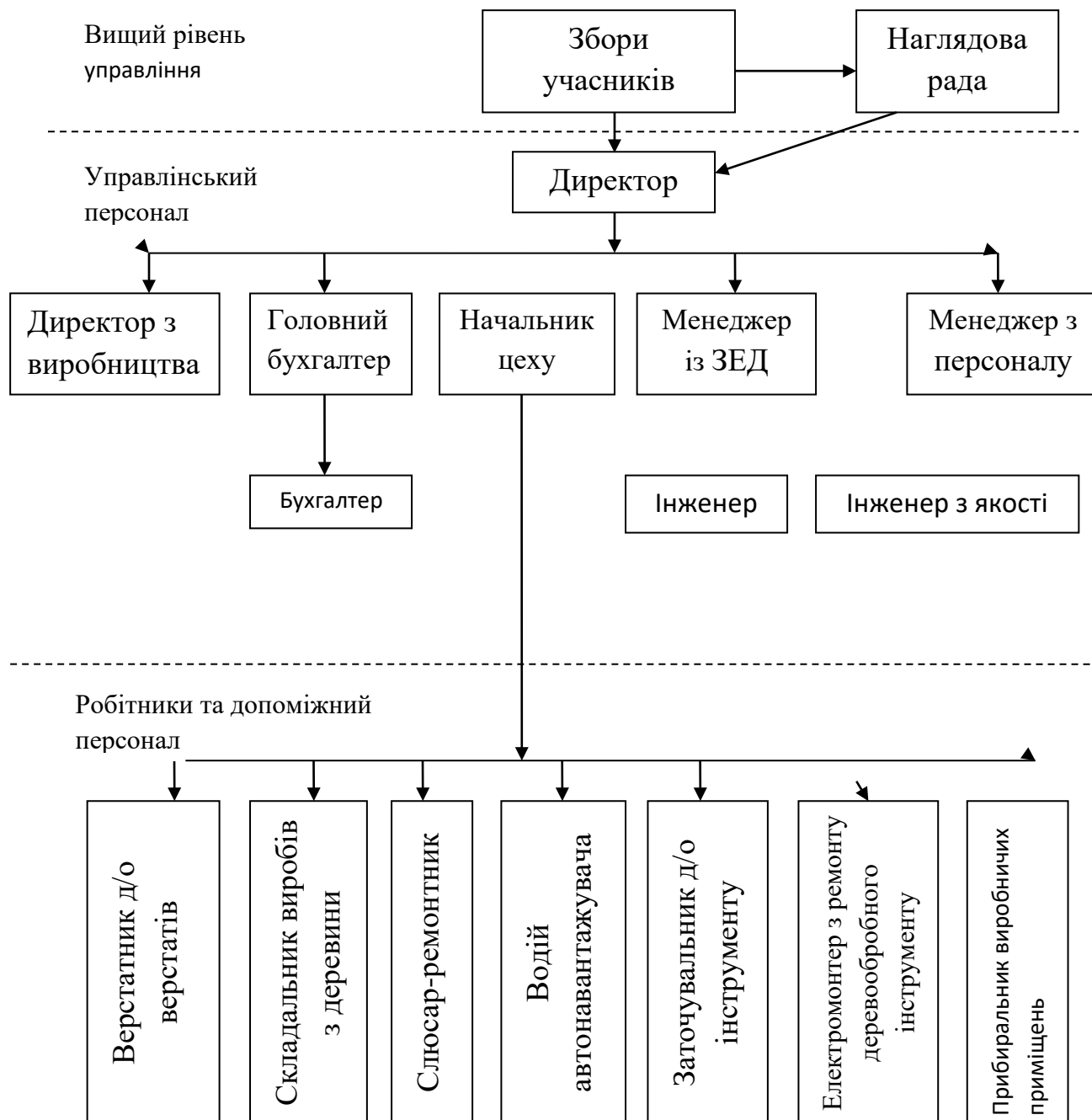


Рис.2.1. Організаційна структура ТОВ «Інтердерев»

На сьогоднішній день в ТОВ «Інтердерев» працює 64 людини. Із них 8 чоловік ІТР (інженерно-технічні робітники) і 56 робітників основної діяльності. Колектив досить дружній, середній вік співробітників сорок років. Нинішнє керівництво піклується про підвищення професійного рівня своїх співробітників, мотивуючи це покращенням роботи та збільшенням ефективності, що позитивно позначається на діяльності підприємства.

На підприємстві переважають робітники, тому що потрібна безпосередня участь людини у виробничому процесі (відбір, сортування, складування лісоматеріалів).

Процес підбору працівників передбачає аналіз потреби в кадрах, визначення допустимих меж збільшення штату працівників, аналіз посадової відповідності вже працюючих співробітників. На базі цього визначаються вакансії. Набір працівників проводиться як через Центр зайнятості, так і через особисті контакти. Визначальними є: діловість працівника, рівень професіоналізму, порядність, відповідальність, відсутність шкідливих звичок. До працівників апарату управління пред'являються серйозні вимоги: вміння орієнтуватися в сучасній ринковій обстановці, акуратність, точність та ділова порядність, вміння ефективно працювати з людьми, поєднання розумної вимогливості з коректністю у відносинах з підлеглими.

Головною перевагою паркетної дошки є 100% виробництво в заводських умовах, тобто після укладання паркетних дошок, підлога повністю готова до експлуатації і не потребує додаткової обробки. Виробництво паркетної дошки - результат високих технологій. При її виготовленні використовуються самі новітні технології і сучасне верстатне обладнання [29].

Нині на ТОВ «Інтердерево» переважає лінійно-функціональна (лінійно-штабна) система управління. При ній - лінійне підпорядкування всіх питань, пов'язаних з управлінням даним об'єктом, поєднується з функціональним управлінням. Загальна кількість інформаційних зв'язків залишається приблизно таким, як і при функціональній системі, але змінюється характер цих зв'язків. Саме ця система забезпечує ефективне поєднання лінійного управління персоналом з консультаційним обслуговуванням з боку керівних служб без порушення прав і обов'язків лінійних керівників.

Економічні та фінансові питання в організації вирішують директор разом з бухгалтерією, очолюваною головним бухгалтером.



Питання економічної політики ТОВ «Інтердерево» вирішує директор Ярощук В.М.. Він визначає і контролює фінансові потоки і управляє грошима підприємства. На бухгалтерії лежить відповідальність за дотримання фінансової дисципліни, як всередині товариства, так і в її відносинах з іншими організаціями. Головний бухгалтер відповідає за податкові відрахування державі та за дотримання законності економічної діяльності фірми, а також за кадрову діяльність товариства.

Управління Товариством та контроль за його діяльністю здійснюють:

- вищий орган – загальні збори учасників підприємства;
- директор;
- наглядова рада.

Вищим органом ТОВ «Інтердерево» є загальні збори учасників підприємства.

Сфери діяльності працівників підприємства зазначені у посадових інструкціях. (Додаток А)

Правомочність загальних зборів учасників та прийнятих ними рішень, порядок та строки їх скликання визначаються відповідно до чинного законодавства України та Статуту підприємства.

У загальних зборах беруть участь усі його учасники, незалежно від розміру частки у Статутному фонді.

Всі питання, що пов'язані з виробництвом підприємства контролюється начальником цеху з виробництва. До його обов'язків входить контроль забезпечення сировиною, виконання умов контрактів та договорів, знаходження нових ринків збуту продукції. Організація праці начальника цеху відповідає посадовій інструкції. (Додаток Б)

Начальник цеху впроваджує керівництво виробничо-господарською діяльністю цеху, забезпечує виконання поставлених планових завдань, своєчасний випуск продукції високої якості, ефективне використання основних та оборотних фондів підприємства, забезпечує технічно правильну експлуатацію устаткування та всіх основних засобів, слідкує за своєчасним

виконанням графіків їх ремонту, безпечні та здорові умови праці, координує роботу майстрів.

Менеджер зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) проводить аналіз і розрахунок основних економічних показників зовнішньоекономічної діяльності підприємства з використанням сучасних методик і врахуванням інфляції та конвертованості національної валюти, аналізує, планує та прогнозує обсяги реалізації експортної продукції, бере участь в аналізі продуктивності праці і розробленні заходів щодо її підвищення та забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Також займається митним оформленням вантажів.

Інженер та інженер з якості займаються контролем забезпеченості сировиною та якістю продукції.

На підприємстві переважають робітники, тому що потрібна безпосередня участь людини у виробничому процесі (відбір, сортування, складування лісоматеріалів).

## **2.2 Економічний аналіз господарської діяльності ТОВ «Інтердерев»**

Фінансовий стан підприємства - це одна з найважливіших характеристик господарської діяльності підприємства. Фінансовим станом підприємства називають рівень забезпеченості належним обсягом грошових ресурсів, які необхідні для здійснення ефективної господарської діяльності та вчасного здійснення розрахунків за своїми обов'язками.

На фінансовий стан підприємства впливають: комерційна, виробнича та фінансово-господарська діяльність. Фінансовий стан визначає конкурентоспроможність підприємства, його потенціал. Так, одним із головних завдань фінансового аналізу є необхідність відобразити справжній фінансовий стан підприємства для партнерів, кредиторів та інвесторів.

Основними завданнями фінансового аналізу є:

- оцінка поточного стану підприємства та його перспективу;

- оцінка мобілізації доступних джерел засобів;
- оцінка платоспроможності підприємства;
- забезпечити базу для планів на перспективу.

Економічний аналіз ТОВ «Інтердерев» складений на основі Балансу підприємства та Звіту про фінансові результати за 2016-2019 роки (Додатки В-Е)

**Таблиця 2.1 – Аналіз управлінського персоналу, продуктивності та економічності управлінської праці ТОВ «Інтердерев» у 2016-2019 роках**

№з/п	Показник	Позначення, формула для розрахунку	Роки				Відхилення		
			2016	2017	2018	2019	від 2016 року	від 2017 року	від 2018 року
Склад і чисельність управлінського персоналу									
1.	Середньо-облікова чисельність персоналу, осіб	Ч	40	69	72	64	29	3	-8
2.	Середньо облікова чисельність управлінського персоналу, осіб	Ч упр	4	4	4	4	-	-	-
2.1	- керівників	Ч кер	1	1	1	1	-	-	-
2.2	- спеціалістів	Ч спец	2	2	2	2	-	-	-

## Продовження таблиці 2.1

2.3	- службовців	Ч служб	1	1	1	1	-	-	-
3.	Питома вага управлінського персоналу у загальній чисельності персоналу підприємства, %	Ч упр/ Ч•100	10	5,8	5,5	6,25	-4,2	-0,3	0,75
4.	Економічність управлінської праці								
	Адміністративні витрати, тис. грн.	В <sub>адм</sub> (форма 2, рядок 2130; у формі 2-м не визначені)	1049	1266	1858	2044	217	592	186
5.	Питома вага адміністративних витрат в операційних витратах, %	В <sub>адм</sub> / ОВ •100	3,4	3,9	4,2	5,7	0,5	0,3	1,5

Продовження табл. 2.1

6.	Витрати на оплату праці управлінського персоналу, тис. грн.	ФОП <sub>упр</sub>	40	42	44	41	2	2	-3
	Питома вага витрат на оплату праці управлінського персоналу в адміністративних витратах, %	ФОП <sub>упр/Вадм</sub> •100	3,8	3,3	2,3	2	0,5	-1	-0,3
7.	Питома вага витрат на оплату праці управлінського персоналу у загальній сумі витрат на оплату праці, %	ФОП <sub>упр/ФОП</sub> •100	1,46	0,73	0,7	0,7	-0,73	-0,3	-
Продуктивність (результативність) управлінської праці									

## Продовження табл.2.1

8.	Обсяг реалізації на одного працівника управлінського персоналу, тис. грн.	О / ч упр	8207,25	8874,25	11515,1	8929	667	2640,85	-2587,1
----	---	-----------	---------	---------	---------	------	-----	---------	---------

9.	Обсяг реалізації на одну гривню адміністративних витрат, грн.	О / В <sub>адм</sub>	31,3	28,04	24,8	17,5	-3,26	- 3,24	- 7,3
10.	Чистий прибуток на одного працівника управлінського персоналу, тис. грн.	П <sub>ч</sub> / Ч <sub>упр</sub>	254,7 5	642,5	477,1	472, 5	387,7 5	- 165, 4	-4,6
11.	Чистий прибуток на одну гривню адміністративних витрат, грн.	П <sub>ч</sub> / В <sub>адм</sub>	0,97	2,03	1,03	0,92	1,06	-1	-0,11

Висновок: аналізуючи динаміку між 2017 та 2016 роками можна побачити, що кількість працівників робочого персоналу зросла, а управлінського лишилась незмінною, тому середні витрати на працівника управлінського апарату зменшились у 2017 році порівняно з 2016 та у 2018 порівняно з 2017. У 2019 відбулось скорочення персоналу, та тепер становить 64 особи, тоді як в штаті управлінського персоналу змін не відбулося. Відповідно, питома вага управлінського персоналу у загальній чисельності персоналу зросла, при цьому витрати на оплату праці лишились незмінними.



Рис. 2.2 Питома вага управлінського персоналу у загальній чисельності персоналу підприємства

Таблиця 2.2 – Аналіз динаміки і структури операційних витрат ТОВ «Інтердерев» у 2016-2019 роках

№з/п	Статті витрат	Позначення, формула для розрахунку	Роки								Відхилення					
			2016		2017		2018		2019		від 2016 року		Від 2017 року		Від 2018 року	
			тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
1	Собівартість реалізованої продукції	С	29736	95,4	30605	94,7	39152,9	88,3	30888,1	86,8	869	-0,7	8520,9	-6,4	-8264,8	-1,5
2	Адміністративні витрати	В <sub>адм</sub>	1049	3,37	1266	3,92	1858	4,2	2043,8	5,7	217	0,55	592	0,28	185,8	1,5
3	Витрати на збут	В <sub>зб</sub>	145	0,46	217	0,68	3118,8	7	2440	6,9	72	0,22	2901,8	6,32	-678,8	-0,1
4	Інші операційні витрати	В <sub>опін</sub>	241	0,77	226	0,7	238	0,5	207,1	0,6	-15	-0,07	12	-	-31	0,1
Разом операційні витрати			31171	100	32314	100	44367,7	100	35579	100	1143	0	12053,7	0	-8788,7	0



Висновок: протягом досліджуваного періоду в структурі витрат найбільша частка припадала на собівартість реалізованої продукції: від 95,4% у 2016 році до 86,8% у 2019 році. Відмічена тенденція зростання адміністративних витрат від 3,37% у 2016 році до 5,7% у 2019 році.



Рис. 2.3 Аналіз динаміки і структури операційних витрат ТОВ «Інтердерев» у 2016-2019 роках

Таблиця 2.3 – Аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «Інтердерев» у 2016-2019 роках

N з/п	Показники	Позначення, формула для розрахунку	Роки				Відхилення		
			2016	2017	2018	2019	від 2016 року	від 2017 року	від 2018 року
1.	Обсяг реалізованої продукції, тис. грн.	О	32829	35497	46060,5	35517,7	2668	10563,5	- 10542,8
2.	Інші операційні доходи, тис. грн.	Д <sub>оп. ін.</sub>	1	-	707	1830,9	-1	707	1123,9

## Продовження табл.2.3

3.	Операційні витрати, тис. грн.	ОВ	31171	32314	44367,7	35579	1143	11053,7	- 8788,7
4.	Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.: - прибуток	$P_{оп} = O + D_{оп.ін.} - ОВ$	1659	3183	2400	1769,6	1524	-783	- 630,4
5.	Фінансові та інші доходи, тис. грн.	$D_{фін}$	2	-	1045,1	687,3	- 2	1045,1	- 357,8
6.	Фінансові та інші витрати, тис. грн.	$B_{фін}$	77	96	266,9	336,1	19	170,9	69,2
7.	Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.: - прибуток	$П = P_{оп} + D_{фін} - B_{фін}$	1584	3087	3178	2120,8	1503	91	- 1057,2
8.	Податок на прибуток, тис. грн.	Под	565	517	1269,6	428,9	-48	752,6	-840,7
9.	Чистий фінансовий результат: прибуток, тис. грн.	$П_ч = П - Под$	1019	2570	1908,4	1889,9	1551	-661,6	-18,5

Висновок: аналізуючи фінансові результати за 2016-2017 роки можна зробити висновок, що обсяг реалізованої продукції зріс на 2668 тис.грн. Також вагомим є чистий фінансовий результат, у нашому випадку це прибуток який зріс на 1551 тис.грн. Проте, у 2018 році обсяг реалізованої продукції хоча і зріс на 10563,5 тис.грн. але прибуток підприємства знизився на 661,6 тис.грн. Це обумовлено тим, що разом з обсягом реалізації також значно зросли і витрати підприємства. У 2019 році обсяг реалізованої продукції знизився, зменшились при цьому і операційні витрати. Тому, підприємство за останній рік отримало менше прибутку, ніж за попередній.



Рис.2.4 Чистий фінансовий результат (прибуток) ТОВ «Інтердерев» за 2016-2019 рр.

**Таблиця 2.4 – Аналіз показників рентабельності роботи ТОВ «Інтердерев» у 2016-2019 роках**

№з/п	Показники	Позначення, формула для розрахунку	Роки				Відхилення		
			2016	2017	2018	2019	від 2016 року	від 2017 року	Від 2018 року
1.	Рівень рентабельності, %	$R_{об} = \frac{П_{оп}}{ОБ} \cdot 100$	5,32	9,85	5,41	5	4,53	-4,44	-0,41
2.	Рентабельність продукції, %	$R_{п} = \frac{П_{оп}}{О} \cdot 100$	5,05	8,97	5,21	4,9	3,92	-3,76	-0,31
3.	Вартість активів (майна) підприємства, тис. грн.: - на початок року	$A_{поч}$	7474	11170	11872,8	26190,1	3696	702,8	14317,3
	- на кінець року	$A_{кін}$	11170	11872	26190,1	30214	702	14318,1	4023,9

## Продовження табл.2.4

	- середньорічна	$A = (A_{\text{поч}} + A_{\text{кін}}) / 2$	9322	1152 1	19031 ,45	2820 2	2199	7510, 45	9170,5
4.	Вартість майна, утвореного за рахунок власного капіталу підприємства, тис. грн.: - на початок року	$ВК_{\text{поч}}$	1549	2568	5138	7053 ,5	1019	2570	1915,5
	- на кінець року	$ВК_{\text{кін}}$	2568	5138	7053, 5	8943 ,4	2570	1915, 5	1889,9
	- середньорічна	$ВК = (ВК_{\text{поч}} + ВК_{\text{кін}}) / 2$	2059	3853	6095, 7	7998	1794	2242, 75	1902,3
5.	Рентабельніс ть активів (майна), %	$P_a = \frac{Пч}{A} \cdot 100$	10,9	22,3	10	6,7	11,4	-12,3	-3,3
6.	Рентабельніс ть власного капіталу, %	$P_{вк} = \frac{Пч}{ВК} \cdot 100$	49,5	66,7	31,3	23,6	17,2	-35,6	-7,7

Висновок: Аналізуючи показники рентабельності роботи підприємства видно, що рівень рентабельності у 2017 році порівняно з 2016 зріс на 4,53%. У 2018 році порівняно з 2017 знизився на 4,44%. Рентабельність продукції зросла на 3,92%, а у 2018 році навпаки, зменшилась на 3,76%. Рентабельність активів зросла на 11,4%, а рентабельність власного капіталу на 17,2%. Проте, у 2018 році рентабельність активів знизилась на 12,3%, а рентабельність власного капіталу на 35,6%. В загальному можна зробити висновок, що підприємство є досить рентабельним, але у 2018 році підприємство зазнало значного зниження рентабельності по всіх пунктах. У 2019 році підприємство, на жаль, продовжило тенденцію до зниження рівня рентабельності та становить 5%. Порівняно з 2018 роком рентабельність власного капіталу знизилась на 7,7%, рентабельність активів на 3,3%, а рентабельність продукції на 0,31%.

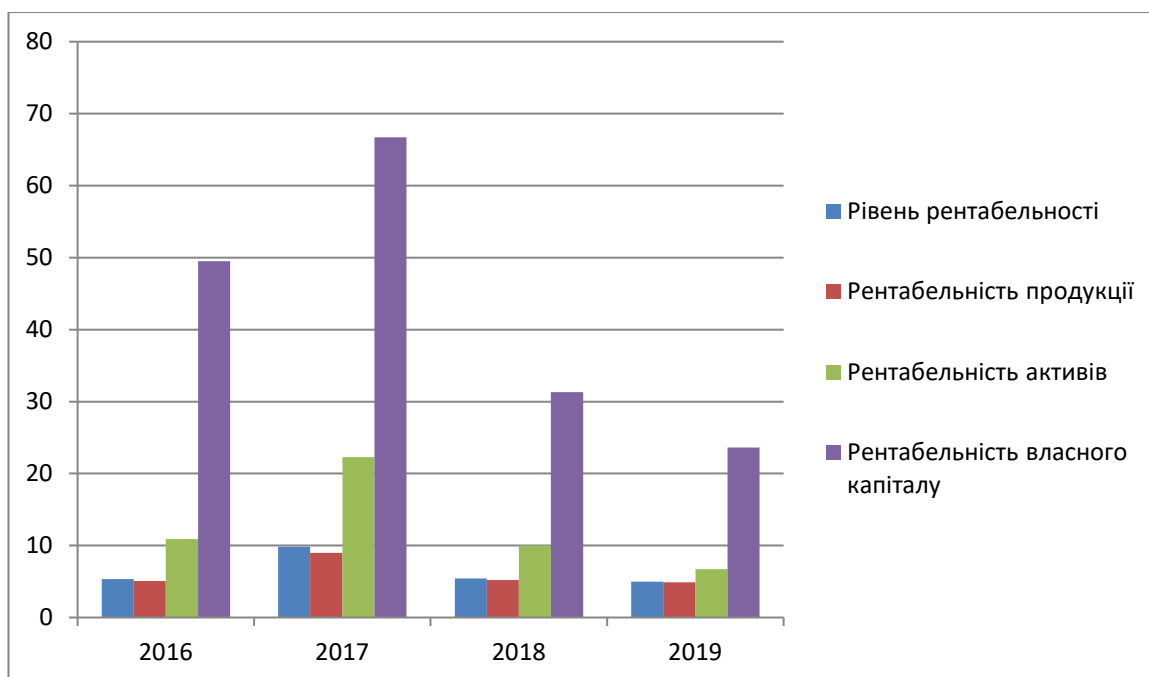


Рис.2.5 Рівні рентабельності підприємства за 2016-2018 рр.

Таблиця 2.5 – Аналіз динаміки та структури майна (активів) ТОВ «Інтердерев» у 2016-2019 роках

№з/п	Складові майна	Станом на кінець року								Відхилення					
		2016		2017		2018		2019		від 2016 року		від 2017 року		Від 2018 року	
		тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	Тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
	Майно всього (А) у тому числі :	11170	100	11872	100	26190,1	100	30214	100	702	0	14318,1	0	4023,9	0
1	Необоротні активи (НА)	2209	19,7	3275	27,6	2771,1	10,6	2064,9	6,9	1066	7,8	-503,9	-2,8	-706,2	-3,7
2	Оборотні активи (ОА)	8838	79,2	8473	71,4	23295,2	88,2	28025,3	92,7	-365	-7,7	14822,2	16,8	4730,1	4,5
			100				100				100				0
2.1	Запаси (З)	4613	52,2	3632	42,9	8282,9	35,6	11943,7	42,6	2651	-9,3	4650,9	-7,3	3660,8	7
2.2	Дебіторська заборгованість і одержані векселі (ДЗ)	4138	46,8	4761	56,2	14899,8	63,9	15764,8	56,3	623	9,4	10137,8	7,7	865	-7,6
2.3	Гроші та поточні фінансові інвестиції (ГК + ПФІ)	-	-	64	0,7	16,2	0,06	170,8	0,6	-64	-0,7	-47,8	-0,64	154,6	0,54

## Продовження таблиці 2.5

2.4	Витрати майбутніх періодів	17	0,2	1	0,03	51	0,25	114,4	0,4	- 16	- 0,17	50	0,22	63,4	0,15
2.5	Інші оборотні активи	70	0,8	15	0,17	45,3	0,19	31,6	0,11	- 55	- 0,63	30,3	0,02	-13,7	- 0,08
3	Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	123	1,1	124	1	123,8	0,5	123,8	0,5	1	- 0,1	- 0,2	- 0,5	-	-





## Продовження таблиці 2.6

Майно (фінансові ресурси) всього (А) у тому числі :		111 70	10 0	118 72	10 0	2619 0,1	100	3021 4	10 0	70 2	0	1431 8,1	0	402 3,9	0
1	Власний капітал (ВК)	256 8	23	513 8	43 ,3	7053 ,5	26, 9	8943 ,4	29 ,6	25 70	20 ,3	1915 ,5	- 16, 4	188 9,9	2, 7
2	Позиковий капітал (зобов'язання)	860 2	77	673 4	6, 7	1913 6,6	73, 1	2127 0,6	70 ,4	- 18	- 20 ,3	1240 2,6	16, 4	213 4	- 2, 7
			10 0		10 0		100		10 0	68	0		0		0
2.1	Довгострокові зобов'язання (ДовгЗоб)	-	-	-	-	2039 ,2	10, 65	755, 1	3, 5	-	-	2039 ,2	10, 65	- 128 4,1	- 7, 1 5
2.2	Поточні зобов'язання (ПЗ)	860 2	10 0	673 4	10 0	1709 7,4	89, 35	2051 5,5	96 ,5	- 18 68	0	1036 3,4	- 10, 65	341 8,1	7, 2
2.3	Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Висновок: проаналізувавши динаміку та структуру фінансових ресурсів підприємства можна побачити, що майно підприємства має позитивну тенденцію та зростає щорічно. Також зростає і власний капітал та у 2019 році становить 8943,4 тис. грн. Проте, позиковий капітал також продовжує зростати і дорівнює 21270,6 тис. грн. у 2019 році. Це свідчить про те, що підприємство з 2018 року продовжує втрачати свою фінансову стійкість. Зростання поточних зобов'язань зростає на підприємстві через те, що підприємство співпрацює з «JPPROMIS» (Польща, м.Познань) по передоплаті, так як «JPPROMIS» та «Інтердерев» мають спільного власника, то ці гроші вкладаються у розвиток підприємства саме таким чином. Також однією з причин є те, що «JPPROMIS» перераховує передоплату в іноземній валюті, а саме в євро і враховуючи те, що це монетарна стаття вона перераховується на дату складання балансу, а в нашій країні, на жаль, курс іноземних валют є не досить стабільним.

**Таблиця 2.7 – Аналіз оборотності оборотних активів ТОВ «Інтердерев»  
та їх складових у 2016-2019 роках**

N з/п	Показники	Позначення, формула для розрахунку	Роки				Відхилення		
			2016	2017	2018	2019	від 2016 року	від 2017 року	від 2018 року
1	Обсяг реалізованої продукції, тис. грн.	O	32829	35497	46060,5	35715,7	2668	10563,5	- 10344,8
	Оборотні активи, тис. грн.:	OA <sub>поч</sub>	5329	8838	8473	23295,2	3509	-365	14822,2
	- на початок року								
	- на кінець року	OA <sub>кін</sub>	8838	8473	23295	28025,3	-365	14822	4730,3
	- середні	OA = (OA <sub>поч</sub> + OA <sub>кін</sub> ) / 2	7084	8656	15884	25660,3	1572	7228	9776,3
2	Операційні витрати, тис. грн.	OB	31171	32314	44368	35579	1143	12054	-8789
	Запаси, тис. грн.:	З <sub>поч</sub>	4035	4613	3632	8282,9	578	-981	4650,9
	- на початок року								
	- на кінець року	З <sub>кін</sub>	4613	3632	8283	11943,7	-981	4651	3660,7
	- середні	З = (З <sub>поч.</sub> + З <sub>кін</sub> ) / 2	4324	4123	5958	10113,3	-201	1835	4155,3
3	Дебіторська заборгованість і одержані векселі, тис. грн.:	ДЗ <sub>поч</sub>	1240	4138	4761	14899,8	2898	623	10138,8
	- на початок року								
	- на кінець року	ДЗ <sub>кін</sub>	4138	4761	14900	15774,8	623	10139	874,8

Продовження табл.2.7

	- середні	$\frac{ДЗ = (ДЗ_{\text{поч.}} + ДЗ_{\text{кін}}) / 2}{}$	2689	4450	9830,5	15337,3	1761	5380,5	5506,8
4	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	$K_{\text{об}} = O / OA$	4,6	4,1	2,9	1,6	-0,5	-1,2	-1,3
5	Тривалість одного обороту оборотних активів, днів	$T = 360 / K_{\text{об}}$	78	88	124	257	10	26	133
6	Коефіцієнт оборотності запасів	$K_{\text{обз}} = OB / Z$	7,2	7,8	7,4	3,5	0,6	-0,4	-3,9
7	Тривалість одного обороту запасів, днів	$T_z = 360 / K_{\text{обз}}$	50	46	49	102,9	-4	3	53,9
8	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	$K_{\text{обдеб}} = O / ДЗ$	12,2	8	4,7	2,3	-4,2	-3,3	-2,4
9	Тривалість одного обороту дебіторської заборгованості, днів	$T_{\text{деб}} = 360 / K_{\text{обдеб}}$	30	45	77	156,5	15	22	79,5

Висновок: аналізуючи оборотність оборотних активів, ми виявили, що оборотні активи зросли, коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості знизився, що свідчить про розвиток підприємства та становлення його на ринку. У 2018 році коефіцієнт оборотності оборотних активів знизився на 1,2%, коефіцієнт оборотності запасів знизився на 0,4% , коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості знизився на 3,3%. Це показує, що підприємство стало менш ефективно працювати у 2018 році порівняно з 2017. Аналізуючи період 2018-2019 років обсяг реалізованої продукції зменшується, що і спричиняє зменшення операційних витрат. Проте, значно зросла дебіторська заборгованість це свідчить про те, що у майбутньому періоді значно зросте обсяг виробництва, і відповідно прибуток підприємства.

### Аналіз оборотності оборотних активів ТОВ «Інтердерев» та їх складових у 2016-2019 роках

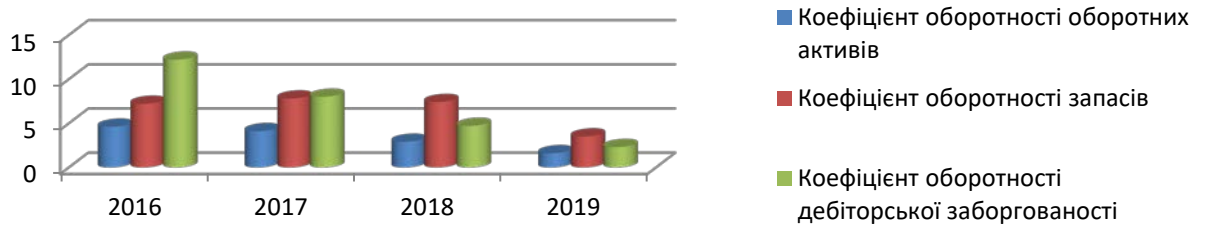


Рис.2.7 Аналіз оборотності оборотних активів ТОВ «Інтердерев» та їх складових у 2016-2018 роках

**Таблиця 2.8 – Аналіз фінансової стійкості ТОВ «Інтердерев» у 2016-2019 роках**

№з/п	Показники	Позначення, формула для розрахунку	Станом на кінець року				Відхилення		
			2016	2017	2018	2019	від 2016 року	від 2017 року	від 2018 року
1.	Коефіцієнт автономії (незалежності), %	$K_{\text{авт.}} = \frac{BK}{A} \cdot 100$	23	43,3	27	29,6	20,3	16,3	2,6
2.	Коефіцієнт фінансової залежності (концентрації позикового капіталу), %	$K_{\text{ф.з.}} = 100 - K_{\text{авт.}}$	77	56,7	73	70,4	20,3	16,3	-2,6
3.	Коефіцієнт мобільності активів, %	$K_{\text{моб.а.}} = \frac{OA}{A} \cdot 100$	79	71,4	60,7	84,9	-7,6	-10,7	24,2
4.	Коефіцієнт фінансової стійкості, %	$K_{\text{фін.ст.}} = \frac{(BK + \text{Довг Зоб})}{A} \cdot 100$	23	43,3	34,7	32,1	20,3	-8,6	-2,6

Висновок: Коефіцієнт автономії у 2017 році зріс на 20,3 % порівняно з 2016 роком. Бажане значення коефіцієнта автономії 50% - підприємство ще не настільки фінансово незалежне, та має всі умови для розвитку та досягнення належного відсотку коефіцієнту незалежності. Тоді, як у 2018 році коефіцієнт

автономії знизився на 16,3% і становить 27%, у 2019 році коефіцієнт автономії також зріс, хоч і не на багато, та становить 29,6%. Позитивним моментом є зростання коефіцієнту мобільності активів на 24,2%. Це свідчить про те, що виробництво досить швидко може адаптуватись до можливих змін у майбутніх періодах та є досить гнучким.



Рис.2.8. Коефіцієнт автономії ТОВ «Інтердерев» у 2016-2019 рр.

Таблиця 2.9– Аналіз ліквідності ТОВ «Інтердерев» у 2016-2019 роках

№з/п	Показники	Позначення, формула для розрахунку	Станом на кінець року				Відхилення		
			2016	2017	2018	2019	від 2016 року	від 2017 року	від 2018 року
1.	Загальний коефіцієнт ліквідності	$K_{л.заг} = \frac{ОА}{ПЗ}$	1,02	1,25	0,93	1,37	0,23	-0,32	0,44
2.	Проміжний коефіцієнт ліквідності	$K_{л.пром} = \frac{(ГК + ПФІ + ДЗ)}{ПЗ}$	0,5	0,72	0,87	0,78	0,22	0,15	-0,09
3.	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$K_{абс.л.} = \frac{(ГК + ПФІ)}{ПЗ}$	-	0,0095	0,00095	0,008	-0,0095	-0,00855	0,0071

Висновок: Позитивною рисою останнього періоду є зростання ліквідності підприємства. Проаналізувавши ліквідність підприємства можна побачити, що загальний коефіцієнт ліквідності зріс у 2017 році порівняно з 2016 на 0,23 але до бажаного значення у 2 ще не дійшло. Проміжний коефіцієнт ліквідності також зріс на 0,22 та вже у 2017 році досяг рівня бажаного проміжного

коефіцієнта ліквідності який дорівнює 0,7. Коефіцієнт абсолютної ліквідності навпаки знизився на 0,0095 та не досягнув бажаного рівня у 0,2.

У 2018 році загальний коефіцієнт ліквідності зменшився на 0,32 та становить 0,93 і це найменше значення за проаналізовані 4 роки, тому бажаний загальний коефіцієнт ліквідності який становить 2 не досягається підприємством більше ніж у 2 рази. В той час як проміжний коефіцієнт ліквідності зріс на 0,15 і залишився у межах бажаного проміжного коефіцієнту ліквідності який становить 0,7 - це пов'язано з тим, що у 2018 році стрімко зросла дебіторська заборгованість. Коефіцієнт абсолютної ліквідності також зменшився на 0,00855 та у 2018 році становить 0,00095 і далеко не досягає до бажаного рівня коефіцієнта абсолютної ліквідності який становить 0,2.

У 2019 році коефіцієнт ліквідності зріс на 0,44, а коефіцієнт абсолютної ліквідності становить 0,008. Звісно, бажаного рівня цих коефіцієнтів підприємство ще не досягло, проте є покращення, тобто підприємство стає більш платоспроможним.



Рис.2.9 Загальний коефіцієнт ліквідності ТОВ «Інтердерево» за 2016-2019 рр.

### 2.3 Якісно-кількісний аналіз структури персоналу підприємства

Одним із основних завдань управління персоналом підприємства є формування складу та кількості працюючих на підприємстві. Важливим є те, що всі відібрані працівники повинні відповідати специфіці діяльності та здійснювати завдання задля розвитку підприємств.

Структурно-динамічний аналіз персоналу підприємства проводимо за наступними класифікаційними характеристиками

За характером участі в господарській діяльності:

- виробничий персонал (пов'язаний з виробничо-технологічною діяльністю);

- невиробничий персонал;



Рис.2.10 Структура працівників ТОВ «Інтердерево» за характером участі в господарській діяльності

За статтю та віком:

- чоловіки віком до 30 років, від 30 до 60 років ;
- жінки до 30 років, від 30 до 55 років;



Рис. 2.11 Статева структура працівників ТОВ «Інтердерево» за 2016-2019 рр.

Аналізуючи дану структуру можна зробити висновок, що жінок на виробництві менше за чоловіків. Спричинено це специфікою виробництва та важкістю виконання робіт . Проте, компанія намагається дотримуватись балансу жінок та чоловіків у колективах.

Вікова структура персоналу може дати багатоваріантну інформацію про підприємство. Якщо вона збалансована, то приблизно відповідає віковій структурі економічно активного населення країни, міста чи регіону, це свідчить про те, що підприємство задовольняє соціальні та економічні потреби різних вікових груп. Для молоді це, як правило, можливість кар'єрного росту, більш гнучкий графік для догляду за дітьми, для людей середнього віку - можливість професійної, статусної та особистісної реалізації на роботі, для похилих людей - наявність соціальної допомоги, перерахувань до пенсійного фонду, тощо. Для всіх без виключення актуальним є розмір зарплати.

**Таблиця 2.10 Вікова структура персоналу ТОВ «Інтердерев»**

№	Показник	Позначення	Рік			
			2016	2017	2018	2019
1	Середньооблікова чисельність персоналу	Осіб	40	69	72	64
		%	100	100	100	100
2	20-35 років	Осіб	10	15	20	13
		%	25	21,7	27,7	20,3
3	35-60 років	Осіб	25	47	46	46
		%	62,5	68,1	63,9	71,9
4	60-65 років	Осіб	5	7	6	5
		%	12,5	10,2	8,4	7,8



За даними таблиці 2.9 можна побачити вікову структуру ТОВ «Інтердерево». Співробітників віком 35-50 років на підприємстві найбільше, адже це найбільш стабільний віковий прошарок місцевого населення. Працівників віком 60-65 років найменше, адже практично вся робота на підприємстві є фізично важкою. Враховуючи те, що підприємство знаходиться в невеликому місті з населенням менше 30 тисяч, кількість молодих працівників не є достатньою, адже практично все молоде населення або виїхало за кордон, або в найближчі міста в пошуках більш високооплачуваної роботи.

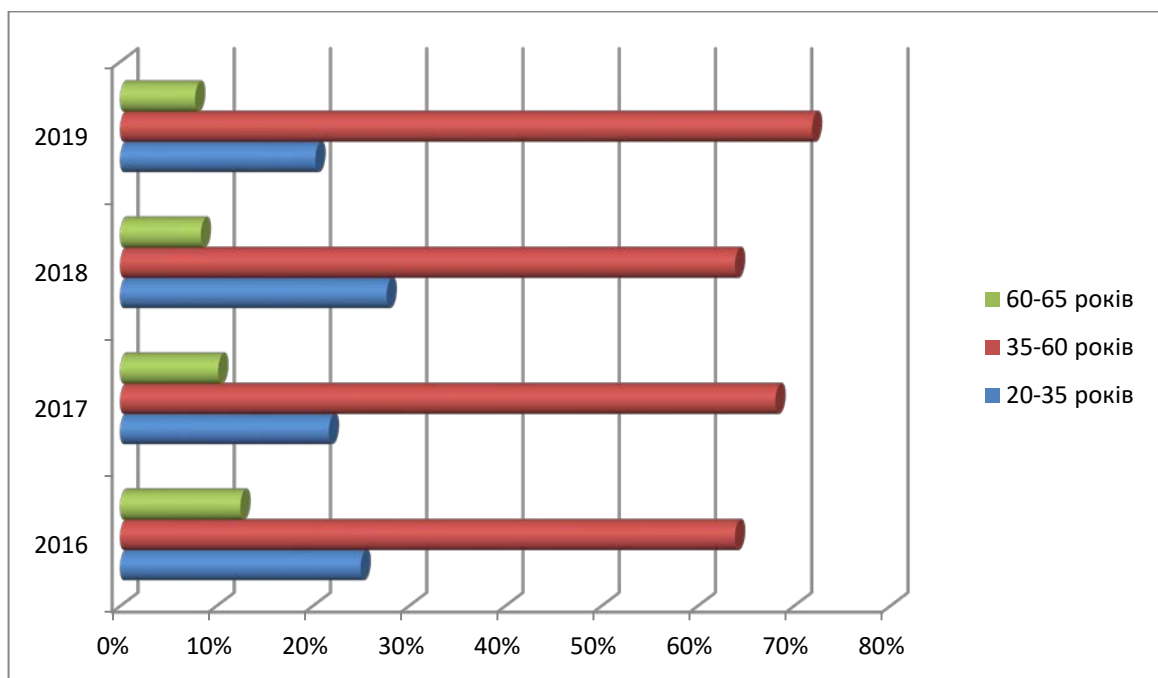


Рис.2.12 Вікова структура персоналу ТОВ «Інтердерево» за 2016-2019 рр.

Показник, що показує процентне співвідношення числа звільнених співробітників до середньої кількості звільнених працівників в компанії при розрахунку за певний період називається коефіцієнтом плинності кадрів

Сам показник плинності та відхилення його від норми для компанії служить тільки сигналом про певні проблеми, але не говорить прямо про ті втрати, які несе фірма через це явище. [30]

Далі розглянемо плинність працівників на підприємстві.

### Таблиця 2.11 Коефіцієнт плинності кадрів

№	Показник	Рік			
		2016	2017	2018	2019
1	Середньооблікова чисельність персоналу	40	69	72	64
2	Кількість прийнятих	5	20	23	15
3	Кількість звільнених	2	13	10	8
4	Коефіцієнт плинності кадрів	5	18,8	13,8	12,5

В загальному порівнюючи коефіцієнт плинності за 2016-2018 роки можна відмітити, що у 2017 коефіцієнт зріс на 13,8% , а у 2018 знизився на 5% порівняно з 2017 роком. Таку розбіжність можна пояснити тим,що у 2017 році кількість співробітників різко зросла на 29 співробітників, тим самим збільшивши коефіцієнт плинності кадрів. Питома вага управлінського персоналу в загальній кількості на 2019 рік становить лише 23% , а це всього 4 людини тому, визначаємо, що основна маса – це виробничий персонал. Зважаючи на норму коефіцієнту плинності кадрів, що становить 10-15% для виробничих професій, ТОВ «Інтердерево» входить в норму по плинності кадрів.



Рис. 2.13 Коефіцієнт плинності кадрів підприємства за 2016-2019 рр.

Стан плинності кадрів слід аналізувати як в цілому по підприємству, так і окремо по підрозділам, таким чином:

- можна оцінити динаміку коефіцієнта плинності порівняно з попередніми періодами;
- виділити підрозділи з найбільшими значеннями коефіцієнту плинності кадрів;
- виявити умови, що зумовлюють високий рівень плинності;
- визначити окремі категорії ( за статтю, за віком і тд.) які найбільш схильні до плинності кадрів.

Такий детальний аналіз рекомендується проводити підприємствам раз на рік і виявляти чинники станом на перше січня. Проводячи щорічно такий аналіз можна швидко оцінити динаміку плинності кадрів, порівнюючи показник цього періоду з показниками минулих періодів. Результати такого аналізу узагальнюються у вигляді звіту. У ньому вказують оцінку плинності кадрів по підприємству та її динаміку та розробляють подальші дії по зниженню плинності кадрів на підприємстві. [31,с.47]

Рівень персоналу	Середній показник плинності кадрів, %
Співробітники без кваліфікації	30-50
Співробітники з низькою кваліфікацією	20-30
Рядові співробітники	5-20
Менеджери середньої ланки	8-10
Керівники вищої ланки	0-2

Рис. 2.14 Усереднені норми показника плинності кадрів

Співставляючи данні з табл.2.12 та данні з рис. 2.14 можна зробити висновок, що коефіцієнт плинності кадрів на ТОВ «Інтердерево» входить в межі середнього показника плинності кадрів рядових співробітників.

Сучасна концепція продуктивного управління персоналом має ґрунтуватися на законодавчій основі соціально-економічного характеру та гуманного відношення до працівника з боку керівника, а також забезпечення необхідних його потреб. Реаліями сучасності є те, що головними домінантами у сфері трудової діяльності персоналу мають бути потреби творчості у праці, рівня свободи дій на основі розвитку здібностей працівника.

#### **2.4 Організація стимулювання праці персоналу підприємства ТОВ «Інтердерево»**

Ефективність використання персоналу підприємства значною мірою залежить від впровадження системи матеріального та нематеріального стимулювання працівників.

Система матеріального стимулювання праці включає :

- вибір форм і систем організації заробітної плати;
- обґрунтування тарифних ставок та окладів;
- формування системи додаткового стимулювання праці.

Створення згуртованого колективу високопрофесійних фахівців, які працюють на благо спільної мети і власного процвітання - це безперервний процес. Команда фахівців і створені, здавалося б, всі умови для ефективної роботи, не можуть забезпечити, що не настане момент, коли співробітники втрачають інтерес до виконуваних обов'язків або йдуть з компанії. Причини можуть бути самими різними, але суть їх криється в одному - в нестачі мотивації.

Мотивація – це сукупність рушійних сил, які стимулюють працівника до ефективного виконання визначених дій. Вони можуть мати зовнішнє та внутрішнє походження і змушують людину свідомо або несвідомо робити певні вчинки. Мотивацією є заходи, спрямовані на підвищення зацікавленості співробітників у своїй професійній діяльності, які можуть мати як матеріальну, так і нематеріальну основу [32].

Пріоритетність матеріальної мотивації та більша її ефективність, в порівнянні з нематеріальною, не завжди виправдана, хоча матеріальна мотивація має певні переваги. Зокрема, вона є найбільш універсальною, так як, незалежно від займаного положення, працівники більше цінують грошові заохочення і можливість розпоряджатися отриманими коштами. У деяких випадках працівники навіть готові проміняти будь-які методи нематеріального заохочення на їх грошові еквіваленти. Справа в тому, що дія інструментів нематеріальної мотивації передбачає певні обмеження: якщо, наприклад, абонемент у фітнес-центр в якості заохочення можна використовувати тільки за призначенням, то його грошовий еквівалент - за своїм бажанням.

Саме тому найбільш ефективним способом матеріальної мотивації є гідна оплата праці. Для того щоб отримати реальну віддачу від співробітника, розмір очікуваної винагороди повинен бути істотним, інакше це може викликати ще більше небажання виконувати свої службові обов'язки. Деякі керівники йдуть по шляху найменшого опору і періодично збільшують зарплату співробітникам на незначні суми, однак для мотивації більш дієвим є навіть одноразове, але значне збільшення зарплати. В ідеалі прийняття рішення про підвищення оплати праці має прийматися роботодавцем за власною ініціативою, проте цього, як правило, не відбувається - принаймні, в наших умовах.

На підприємстві встановлено відрядну оплату праці, тому проаналізувавши субрахунок 66 ТОВ «Інтердерево» за 2016-2019 роки нижче наведено графік середньомісячної заробітної плати (рис.2.16).



Рис.2.16 Середньомісячна заробітна плата працівника ТОВ «Інтердерево»

Важливим при цьому є розуміння того, наскільки заробітна плата працівників ТОВ «Інтердерево» співвідноситься з заробітком в країні та мінімально встановленим розміром заробітної плати в Україні. На рис.2.16. зображена середньомісячна зарплата в країні за 2016-2019 роки, а на рис. 2.17. розмір мінімально встановленої заробітної плати в Україні.



Рис.2.17 Середньомісячна заробітна плата в Україні за 2016-2019 рр.

Складено автором на основі джерела [33].



Рис.2.18 Мінімальна заробітна плата в Україні за період 2016-2019 рр.

Розроблено автором на основі [34].

Також, до уваги слід прийняти і середню зарплатню саме в деревообробній галузі. За даними з однієї з найбільших площадок з пошуку роботи. В середньому «Деревообробник» в Україні заробляє 14000 грн. Це медіана заробітних плат за даними з 463 вакансій, розміщених на Work.ua із заголовком «Деревообробник» і за схожими запитами-синонімами «Столяр», «Carpenter», «Тесляр» та ін. за останні 3 місяці. [35].

Різниця заробітку у різних областях нашої країни також суттєво відрізняється, тому варто придивитись до цих даних. Згідно із даними міністерства фінансів по Хмельницькій області на кінець 2019 року середня заробітна плата становила 10844 гривні.

Зібравши разом всі наведені дані, варто зробити порівняльний аналіз середньої зарплати на ТОВ «Інтердерево» із представленими вище показниками за 2019 рік (рис. 2.17)

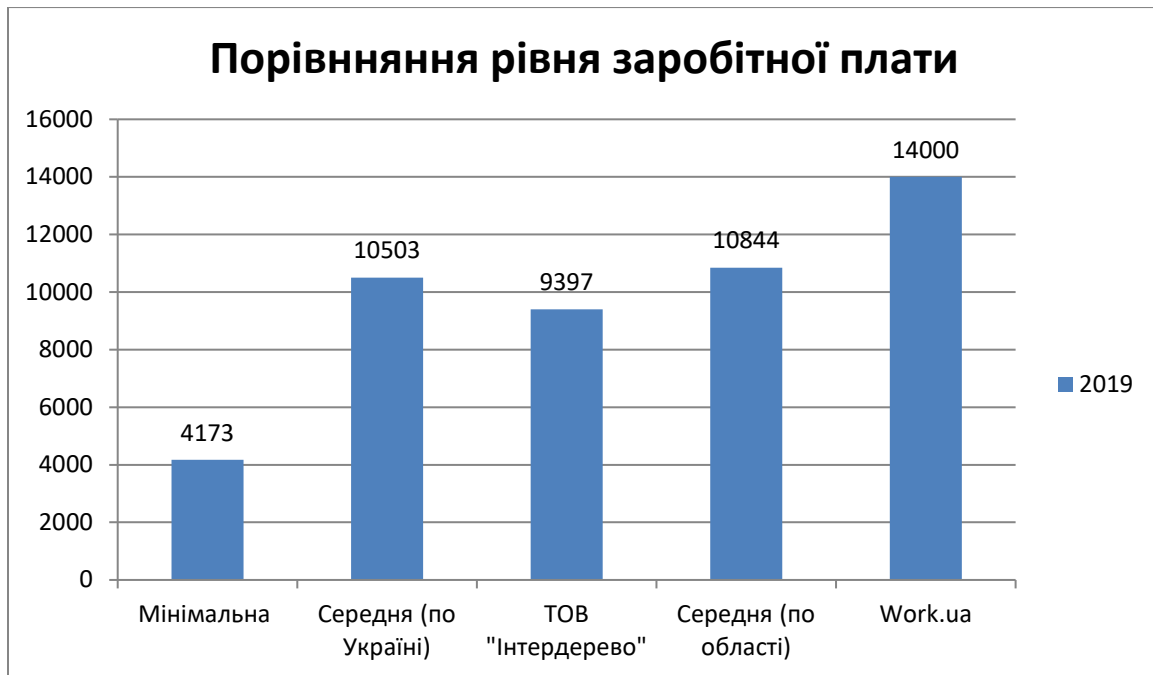


Рис.2.19 Порівняльний аналіз середньої зарплати

Як видно з графіка, зарплатня на ТОВ «Інтердерево» в двічі перевищує мінімальну заробітну плату, проте дещо нижча за середню по Україні та області.

Згідно із Колективним договором ТОВ «Інтердерево» (Додаток Є) на підприємстві встановлено наступне нормування та оплата праці, форми, системи, розміри заробітної плати та інші види трудових виплат:

1. Форми і системи оплати праці, фонд оплати праці, розміри посадових окладів, умови виплати та розміри доплат, надбавок, премій винагород, інших заохочувальних, гарантійних, компенсаційних виплат установити в товаристві з дотриманням норм і гарантій передбачених Законом України «Про оплату праці», кодексом законів про працю України, іншими законодавчими та нормативними актами[36].

2. Встановлено мінімальний гарантований розмір посадового окладу робітника, який виконує просту роботу робітника, який виконує просту роботу, що не вимагає кваліфікації у розмірі, не нижче встановленої законодавством на момент оплати.

3. Оплата праці директора, працівників апарату управління та робітників проводиться згідно штатного розпису.



4. Встановлені доплати та надбавки до посадових окладів у розмірах не нижчих за передбачені чинним законодавством і виходячи з фінансових можливостей товариства.

5. Встановлено, що:

- оплата праці в надурочний час здійснюється в подвійному розмірі;
- оплата часу простою не з вини працівника (при умові попередження ним адміністрації або уповноваженої нею особи про початок простою) здійснюється в розрахунку не нижче від двох третин окладу працівника;
- час простою з вини працівника не оплачується;
- при невиконанні норм виробітку не з вини працівника оплата проводиться за фактично виконану роботу;
- повний брак з вини працівника оплаті не підлягає; заробітна плата виплачується на карткові рахунки працівників товариства у грошових знаках України 7 і 22 числа кожного місяця, а у випадку, якщо день виплати заробітної плати збігається з вихідним днем, - напередодні цього дня. Заробітна плата працівникам за час відпустки виплачується не пізніше ніж за три дні до її початку.

6. Заробітна плата працівникам за час відпустки виплачується не пізніше ніж за три дні до її початку.

7. В день остаточної виплати заробітної плати працівникам видаються розрахункові листки про суми нарахованої та утриманої заробітної плати;

8. Відомості про оплату праці працівників надаються іншим органам і особам лише у випадках, прямо передбачених законодавством.

9. При підписанні трудового договору Адміністрація доводить до відома працівника розмір, порядок і терміни виплати заробітної плати, умови, згідно з якими можуть здійснюватися утримання із заробітної плати;

10. Структура заробітної плати складається з основної і додаткової зарплати, а також інших заохочувальних і компенсаційних виплат, зміст яких полягає в наступному. Основна заробітна плата є обов'язковою винагородою працівнику за виконану ним роботу згідно з установленими нормами праці (норми часу, виробітку, обслуговування, посадові обов'язки) і встановлюється у вигляді посадових окладів. Додаткова заробітна плата — це винагорода за працю понад встановлені норми, за трудові успіхи і винахідливість, особливі умови праці, вона включає доплати, надбавки, гарантійні і компенсаційні виплати, передбачені чинним законодавством).

Ще одним з найпоширеніших способів матеріальної мотивації є квартальні або щомісячні премії, а також премія за вислугу років. Перелік гарантованих розмірів доплат і надбавок до окладів працівників ТОВ «Інтердерев» представлений в табл. 2.12

**Таблиця 2.12 Перелік гарантованих розмірів доплат і надбавок на ТОВ «Інтердерев»**

№ п/п	Найменування доплат і надбавок	Розміри доплат і надбавок
1	2	3
<b>Доплати</b>		
1	За суміщення професій, посад (крім керівників товариства, їх заступників, головних спеціалістів, керівників структурних підрозділів, цехів)	Конкретний розмір доплати визначається наявністю одержаної економії за окладами суміщуваних працівників, з урахуванням обсягів додатково виконуваних робіт, при наявності у штаному розпису професії (посади), яку суміщають, але вона залишається вакантною.

Продовження табл. 2.12

	За розширення зони обслуговування або збільшення обсягу робіт	Конкретний розмір доплати визначається наявністю одержаної економії за окладами, які могли б виплачуватись за умови нормальної чисельності працівників, з урахуванням обсягів додатково виконуваних робіт.
	За виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника	100% окладу відсутнього працівника з урахуванням обсягів додатково виконуваних робіт.
	За роботу у важких і шкідливих умовах праці	Від 4 до 12 відсотків окладу
Надбавки		
	За високі досягнення у праці	До 100% посадового окладу. При погіршенні показників роботи надбавки зменшуються або відміняються повністю.
	За виконання особливо важливої роботи на терміни її виконання	До 50% посадового окладу. При погіршенні показників роботи надбавки зменшуються або відміняються повністю
	За складність, напруженість у роботі	До 50% посадового окладу.

Основна складність застосування систем нематеріальної мотивації полягає в тому, що для кожного конкретного колективу необхідне певна коригування стандартних схем. Існують загальні принципи, дієві в більшості випадків, однак щоб мотивація була дійсно ефективною, слід підлаштовувати її під інтереси конкретних працівників. Виходить, що скільки людей - стільки і способів мотивації варто було б передбачити, так як навіть сприйняття одних і тих же ситуацій у працівників зовсім різне. Для одного співробітника вагомою

мотивацією може служити словесне заохочення начальства, а для іншого це виглядає природним визнанням його гарної роботи.

Найбільш прості схеми - використовуються до працівників нижчої ланки, які задіяні в основному виробництві. Зі збільшенням ступеня відповідальності співробітника, відповідно, ростуть вимоги до ефективності його роботи, тому, особлива увага повинна приділятися мотивації управлінської ланки компанії. Для менеджерів середньої і вищої ланки зазвичай виробляються свої методи мотивації (курси, підвищення кваліфікації, навчання, тренінги), так як від їх організаторських здібностей безпосередньо залежить робота інших людей.

Мета нематеріальної мотивації досить проста: підвищити зацікавленість співробітника в своїй роботі, яка відобразиться на підвищенні продуктивності праці і, відповідно, на збільшенні прибутку компанії. Нематеріальна мотивація у вигляді участі в спільних корпоративних заходах сприяє формуванню здорової атмосфери в колективі, що також відобразиться на загальній працездатності персоналу та на його бажанні внести свій вклад в загальну справу. Однак крім формального підходу до використання нематеріальної мотивації лише з метою подальшого отримання прибутку, багато керівників роблять основну ставку на виховання корпоративного духу в колективі і на підвищення самооцінки співробітників.

Методи нематеріальної мотивації можуть застосовуватися до конкретного співробітника або реалізовуватися безадресно. До адресної нематеріальної мотивації на ТОВ «Інтердерево» відноситься, зокрема, привітання співробітника з днем народження від керівництва і членів колективу. Це можуть бути також різні форми заохочення у вигляді подарунків у важливій приводе і матеріальна допомога у випадках важкої хвороби або смерті родичів співробітника.

До безадресної мотивації відноситься проведення спільних корпоративних заходів, а також надання різних пільг - соціального пакета. На сьогоднішній день на ТОВ «Інтердерево» немає «соцпакету», як такого, проте, є деякі кроки

для мотивації працівників: можливість підвищення кваліфікації та організація безкоштовного транспорту до місця роботи.

Проаналізувавши наведену вище інформацію, можемо зробити висновок, що на ТОВ «Інтердерево» неефективно впровадження саме нематеріальна система мотивації персоналу. Тоді, як оплата праці та різноманітні премії та надбавки прописані у колективному договорі між працівниками та керівництвом, нематеріальні способи мотивації майже не використовуються на підприємстві. Необхідність використання методів як матеріального, так і нематеріального заохочення для успішної діяльності підприємства є зрозумілою. Проте, існуючі на сьогоднішній день механізми мотивації на ТОВ «Інтердерево» далекі від ідеалу. Тому, для підвищення ефективності виробництва, керівництву слід порівну приділяти увагу мотиваційні складові управління персоналом підприємства.

## **Висновки до розділу 2**

Підприємство працює виключно на збут продукції на внутрішній та зовнішній ринки. Продукція користується широким попитом у великих торгових базах.

Основними ринками збуту є великі торгівельні організації, представництва, бази, які мають свою розвозку, своїх менеджерів, що працюють з продукцією.

Аналізуючи фінансово-господарську діяльність підприємства, можна зробити висновок, що підприємство прибуткове та примножує свої активи та майно. Проте, порівняно з цими ж показниками попередніх періодів видно, що ТОВ «Інтердерево» зараз не на повну потужність використовує свій виробничий потенціал. Про це свідчать зменшення обсягу виробництва внаслідок чого скорочення виробничого персоналу.

Аналіз персоналу вказує на недостатню компетентність з боку працівників управлінського апарату. Найбільшим недоліком є неефективне впровадження системи нематеріальної мотивації на підприємстві. Заробітна плата, в порівнянні з середніми показниками в Україні знаходиться на задовільному

рівні. Преміальна та система надбавок також присутні на ТОВ «Інтердерево». Та все ж нематеріальним стимулам праці на підприємстві зовсім не відведено ролі. На зменшення обсягів виробництва, і відповідно зменшення кількості працюючих, вплинуло чимало факторів, та одним з основних є неефективне управління кадрами.

## РОЗДІЛ 3 РОЗВИТОК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТОВ «ІНТЕРДЕРЕВО»

### 3.1 Розвиток та навчання персоналу

Ефективне управління персоналом підприємства являє собою комплексне поєднання зовнішньої і внутрішньої діяльності через підвищення рівня і спроможності фінансового, ресурсного та економічного потенціалу підприємства.

Щоб забезпечити формування механізму ефективного управління кадрами необхідно визначити основні цілі формування підприємства (економічні, соціальні, організаційні, мотиваційні).

Основними напрямками професійного розвитку персоналу є його навчання та професійна підготовка. Професійна підготовкою називають цілеспрямований процес навчання потенційних або реальних працівників, для здобуття навиків, які необхідні для виконання їхньої роботи, за допомогою різних форм здобуття професійної освіти, в закладах освіти різних рівнів та професійного навчання на виробництві [37].

До основних завдань механізму забезпечення ефективного управління персоналом підприємства відносяться:

- розробка дієвої кадрової політики;
- розвиток соціально орієнтованого управління на підприємстві;
- орієнтація підприємства не лише на вирішення завдань та досягнення його цілей, а й на інтелектуальний розвиток його персоналу;
- розробка чітко формалізованих кадрових документів;
- створення ефективної системи мотивації персоналу на підприємстві, що включає моральне та матеріальне заохочення;
- залучення працівників підприємства до досягнення його цілей.

Побудова такого механізму має ґрунтуватися на інноваційній концепції підвищення кадрового потенціалу, підвищення прибутковості на основі оптимізації витрат, гнучкій кадровій політиці стимулювання за підвищення трудового потенціалу якості і конкуренто-спроможності продукції.

Так, як «Інтердерев» напряду співпрацює з «JPPROMIS» (Польща, м.Познань), його можна вважати експортоорієнтованим підприємством і тому наведені нижче заходи у табл.3.1 будуть доцільними до застосування на даному підприємстві.

В частині підбору персоналу до експортоорієнтованого підприємства, яким і являється ТОВ «Інтердерев» на території нашої країни потрібно сформувавши відповідну умовам сучасного ринку стратегію пошуку та найму персоналу, яка буде заснована на забезпеченні найму потрібних людей в компанію, ця стратегія повинна включати наступні основні положення:

- підбір працівників на посади нижчої та середньої ланки кращих студентів- випускників профільних вузів (з урахуванням особистих якостей). Для цього необхідно розробити систему співробітництва з провідними вітчизняними вузами;
- прийняття на управлінські посади працівників з великим досвідом практичної роботи у відповідних сферах діяльності;
- тестування співробітників при прийомі на посаду на problemsolvingtest, тобто на здатність ефективного та швидкого вирішення відразу декількох завдань;
- використання стратегії просування молодих спеціалістів зсередини самого виробництва[38].

Зміна ситуації у забезпеченні сировиною а також зміни у вимогах ринку збуту призвели до рішення впровадити нові продукти у виробничу програму підприємства. Такими продуктом є ламель. Ламель (або пиляний шпон) сьогодні широко використовується у виробництві підлогових покриттів, столярних виробках, меблевому виробництві.



Розвиток даного напрямку власне і є метою реорганізації виробництва на підприємстві.

Ламель або пиляний шпон — матеріал з деревини у вигляді тонких листів деревини. Даний продукт отримують шляхом розпилювання товстіших елементів (пиломатеріалів, заготовок) або круглої деревини. У нашому випадку базою виробництва є обрізні пиломатеріали та заготовки.

Процес виробництва ламелі є значно видовженим у часі у порівнянні з виробництвом пиломатеріалів. Нижче приведені орієнтовні терміни операцій, котрі залежні від складності специфікації та об'єму продуктів:

Закупівля лісопродукції, лісопилення, отримання обрізних пиломатеріалів – 10 – 15 днів;

Підбір специфікації, сушіння пиломатеріалів – від 45 днів;

Калібрування – орієнтовно 3-5 днів;

Розпилювання на ламель – від 3-х днів;

Сортування, підбір партії на відправку – 10-15 днів

Проте, різниця у вартості реалізованих продуктів (див. таблиця 3.2 та 3.3) показує, що виробництво ламелі є більш рентабельним порівняно до виробництвом свіжопилених пиломатеріалів.

**Таблиця 3.2 Варіант виробництва на основі пиломатеріалів**

			В місяць
1	Об'єм продажу обрізних ламельних пиломатеріалів	м <sup>3</sup> /місяць	50,00
2	Середня ціна реалізації	євро/м <sup>3</sup>	580,00
3	Об'єм продажу фризи 520мм	м <sup>3</sup> /місяць	30,00
4	Середня ціна реалізації	євро/м <sup>3</sup>	500,00
5	Об'єм продажу лампаркетної фризи	м <sup>3</sup> /місяць	30,00
6	Середня ціна реалізації	євро/м <sup>3</sup>	200,00
	Дохід отриманий за місяць		50 000,00

**Таблиця 3.3 Варіант виробництва на основі пиляного шпону**

	Прихід	валюта	
1	Прихід від реалізації ламелі з пиломатеріалів	eur	42 000,00
2	Прихід від реалізації ламелі з фризи 520мм	eur	19 200,00
3	Прихід від реалізації лампаркету	eur	19 800,00
	Дохід отриманий за місяць	eur	81 000,00
	Різниця приходів проекту до актуального варіанту	eur	31 000,00

Показники варіанту торгівлі мокрими пиломатеріалами приведено на базі середніх показників за 2018-2019-ті роки. Дані показники представляють лише пилопродукцію, котра може бути використана для поглибленої переробки на ламель та лампаркет. Ціна різних позицій є середньою ціною реалізації даної групи продуктів за аналогічний період для різних споживачів на умовах FCA – Славута.

Показники варіанту на базі виробництва ламелі прийнято згідно з середніми результатами фактичного виходу ламелі з одного метра кубічного пиломатеріалів на пиленому розмірі та представлені в таблиці 3.4:

**Таблиця 3.4 Показники прибутку на базі виробництва ламелі**

Виробничий проект			
1	Вихід ламелі з 1 м <sup>3</sup> обрізних пиломатеріалів	122,00	м <sup>2</sup> /м <sup>3</sup>
2	Вихід ламелі з 1 м <sup>3</sup> фризи 520мм	131,00	м <sup>2</sup> /м <sup>3</sup>
3	Вихід лампаркету з 1 м <sup>3</sup> фризи	55,00	м <sup>2</sup> /м <sup>3</sup>
4	Середня ціна ламелі з пиломатеріалів	7,00	євро/м <sup>2</sup>
5	Середня ціна ламелі з фризи 520мм	5,00	євро/м <sup>2</sup>
6	Середня ціна лампаркету	12,00	євро/м <sup>2</sup>

Ціна продуктів прийнята згідно прогнозованої структури ви робництва пиломатеріалів та наявних замовлень від споживачів згідно специфікацій. На данному етапі отримані замовлення від потенційних клієнтів дозволяють планувати виробництво ламелі на рівні 12000-15000 кв.м. на місяць, лампаркету – на рівні 1500 кв.м. на місяць.

До фінансового аналізу проекту прийняті реальні вартості обладнання та робіт по впровадженню нових продуктів, що представлено в таблиці 3.5:

**Таблиця 3. 5 Інвестиційний проект впровадження виробництва ламелі**

Інвестиційний проект		Вартість	Валюта
1	Вартість покупки сушильних камер + підготовчі роботи, монтаж	122715,58	Eur
2	Котельня	22 971,13	Eur
3	Покупка ламельного верстату NevaOrbit	52 907,74	Eur
4	Покупка чотирьохстороннього верстата Weinig	24 741,12	Eur
5	Покупка станка для загострювання рамних пил Drozdowski	2 625,59	Eur
	Вартість інвестиційного проекту, Євро	225961,17	

Обладнання для виробництва ламелі змонтоване, введене у експлуатацію, на даний момент відбувається виробництво ламелі для кількох споживачів. Для виробництва лампаркету проводиться збір сировини (дубової фризи), важливим фактором запуску виробництва є запуск додаткових сушильних камер у кінці 2020-го року.

Запуск виробництва ламелі додатково створив наступні робочі місця:

Верстатник деревообробних верстатів – 4 особи, фонд заробітної плати - 51530 грн/міс;

Складальник виробів з деревини - 2 особи, фонд заробітної плати 21220 грн/міс;

Монтаж та запуск додаткових сушильних камер потребує створення наступних робочих місць:

Машиніст (кочегар) котельні – 3 особи, фонд заробітної плати 33070 грн./міс.

Сторож – 1 особа, фонд заробітної плати – 9100 грн./міс.

Виробництво лампаркету передбачає створення наступних робочих місць:

Верстатник деревообробних верстатів – 1 особа, фонд заробітної плати - 12780 грн/міс;

Складальник виробів з деревини - 1 особа, фонд заробітної плати 10510 грн/міс;

Загальний фонд заробітної плати при проведенні інвестицій складає 138210 грн. в місяць, що є приблизно 4188,18 Євро.

Як зазначено вище, розширення асортименту продукції призведе до створення нових робочих місць – саме тому, для управління виробничого процесу доцільним буде пройти курси по підвищенню кваліфікації, задля ефективного управління персоналом на нових операційних процесах.

Курси підвищення кваліфікації в лісо-господарській сфері в основному проводять в Національному лісотехнічному університеті України та Українському центру підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів лісового господарства «Укрцентр кадрів ліс» [39].

Підвищення кваліфікації спрямовується на вивчення передового досвіду підприємств галузі, фахового вдосконалення та оновлення знань і умінь відповідної категорії слухачів. Організація і

забезпечення підвищення кваліфікації кадрів здійснюється відповідно до Галузевої угоди, навчально-тематичних планів та програм, затверджених Держлісагенством України. У

навчальному процесі використовуються такі основні види навчальних занять: лекції, семінари, практичні аудиторні та виїзні заняття, дискусії, ділові ігри, засвоєння матеріалу на автоекзаменаторі, аналіз конкретних ситуацій, конференції тощо. Термін навчання для слухачів становить - 2 тижні.

В Центрі функціонує дві кафедри: нової техніки, передової технології, комплексного ведення лісового господарства та охорони праці; кафедра економіки, організації та планування лісового господарства. Високий рівень навчального процесу в Центрі забезпечується досвідченим колективом науково-педагогічних працівників, до складу якого входять доценти та кандидати наук. До навчального процесу залучаються працівники Державного агентства лісових ресурсів України, провідні вчені, виробничники галузі, викладачі Національного лісотехнічного університету України, Національного університету біоресурсів і природокористування України.

Ціни за надання освітніх послуг під час дистанційного навчання	
підстава: Наказ Укрцентркадріліс №13 від 16.04.2020 року	
Вид навчання	Ціна
Охорона праці	2670,00
Питання котлонагляду (Безпечна експлуатація обладнання, що працює під тиском, вантажопідіймальних кранів, підіймальних пристроїв і відповідного обладнання)	900,00
Пожежна безпека	540,00
Підвищення кваліфікації	6108,00

Рис. 3.2 Ціна за проходження курсів підвищення кваліфікації

### 3.2 Удосконалення системи управління мотивацією праці на ТОВ «Інтердерев»

Трансформація розвитку промислових підприємств України та перехід на ринкові відносини диктує нові правила та проблеми. Вирішення важливих питань, які перешкоджають підвищенню ефективності підприємства – головна мета кожного керівника. Тому, для того, щоб забезпечити конкурентоспроможність своєї продукції кожне підприємство має постійно розробляти заходи для вирішення проблем, що виникають у виробничому процесі та забезпечити його ефективне функціонування. З огляду на фінансово-господарський стан підприємства ТОВ «Інтердерев» та на його недосконалу мотиваційну складову набуває нагальності реалізація комплексу заходів задля своєчасного вирішення наявних проблем.

В частині мотивації і просування персоналу підрозділів експортоорієнтованого підприємства в нашій країні необхідні:

- диверсифікація стимулів для працівника, винятковестимулювання, засноване не тільки на підвищенні окладу;
- розробка механізму, що забезпечує можливість участі робітників у власності компанії;
- встановлення комбінованої системи оплати праці, що базується як на окладі, так і на можливості придбати акції компанії;
- проведення регіонального та вікового моніторингу з метою виявлення диференціації персоналу і індивідуальних мотивів працівників;
- формування компенсаційних пакетів співробітників на базі їх індивідуальних переваг (охорона здоров'я, надання кредиту, оплата мобільного телефону і т.д.), але в рамках обмеженої в місяць суми.

Також однією з основних проблем ТОВ «Інтердерево» є неефективна система мотивації працівників підприємства. Згідно із колективним договором ТОВ «Інтердерево» на виробництві наявна система гарантованих розмірів доплат та надбавок до накладів тому матеріальна мотивація присутня, проте нематеріальної складової мотиваційної системи на підприємстві фактично немає.

Тому потрібно впровадити ряд заходів спрямованих на підвищення мотивації персоналу, таких як наприклад:

- Створити скриньку скарг та пропозицій;
- Проведення корпоративів та тимблдінгів;
- Мотивація знаннями – найбільш активних працівників відправляти на курси та тренінги;
- Створення дошки пошани

Для ТОВ «Інтердерево» із специфікою роботи та робочим графіком у декілька змін найефективнішим способом є створення дошки пошани. Щодня кожен співробітник або цілий відділ відзначають на ній показники своїх продажів або будь-які інші результати своєї діяльності. Таким чином, робота перетворюється на своєрідну гру. А це надихає, пробуджує азарт, а значить – стимулює працювати ефективніше і швидше. Багато великих компаній саме таким чином мотивують свій колектив. І найважливіше, що таке суперництво, як правило, не заважає співробітникам підтримувати один одного, так як робота, виконана окремих працівником або відділом, дає відмінний загальнокомандний результат.

Слід запропонувати для представника трудового колективу додати до колективного договору положення «Про дошку пошани» в якому зазначити:

## 1. Загальні положення

1.1. Дошка пошани виробничого підприємства «Інтердерево» є елементом системи морального та матеріального стимулювання і створена з метою заохочення співробітників до підвищення результативності праці.

1.2. Занесення на Дошку Пошани здійснюється до Дня працівників лісового господарства (у третю неділю вересня).

1.3. На Дошці пошани розміщуються фотографії єдиного зразка розміром 21x29,5 см, зазначається прізвище, ім'я та по батькові, посада або професія, назва структурного підрозділу.

## 2. Критерії для визначення кандидатур на Дошку пошани

2.1. У відповідності до затвердженого Положення про Дошку пошани розміщуються фотографії працівників, які відповідають таким вимогам:

- забезпечення найвищих виробничих показників;
- забезпечення високих показників трудової виконавчої дисципліни;

- дотримання норм охорони праці та техніки безпеки;
- активна участь у суспільному житті виробничого підприємства;
- проявляють ініціативу, творчий підхід при виконанні посадових обов'язків.

### 3. Порядок занесення на Дошку пошани

3.1. До занесення на Дошку пошани представляються співробітники виробничого підприємства «Інтердерево», що працюють на підприємстві не менше 2 років, досягли високих виробничих показників та не мають на момент представлення дисциплінарних стягнень.

3.2. Документи на занесення на Дошку пошани за поданням начальників цеху, що узгоджені з директором.

3.3. Для розгляду питання про занесення на Дошку пошани подаються такі документи:

- клопотання за підписом начальника цеху з зазначенням прізвища, імені, по батькові, посади кандидата;
- коротку характеристику про виробничу діяльність працівника на підприємстві;
- відомості про нагороди, участь у громадському, спортивному та культурному житті.

3.4. На підставі ухваленого рішення відділу кадрів готує наказ про занесення працівників на Дошку пошани.

3.5. Працівники, які занесені на Дошку пошани, нагороджуються грошовою премією у розмірі, визначеному рішенням адміністрації.

Правильна мотивація персоналу — ключовий фактор для розвитку компанії і головне завдання управління. Крім класичних фінансових стимулів є також багато нематеріальних способів підвищити самовіддачу працівників.

Запропоновані методи здатні підвищити обсяг виробництва та створити нові робочі місця. Нематеріальна складова мотиваційної системи надзвичайно важлива для ефективного управління кадрами, особливо в ситуації



підприємства, коли фінансові можливості обмежені. Баланс між цими двома підходами забезпечить успішно впроваджену систему мотивації на ТОВ «Інтердерев».

### **3.3 Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі**

Психологічний клімат на підприємстві ТОВ «Інтердерев» досить сприятливий, проте і має певні недоліки. Задля їх виявлення у таблиці 3.6 наведено наявні позитивні та негативні прояви психологічного клімату в колективі

**Таблиця 3.6 Характеристика наявного соціально-психологічного клімату на ТОВ «Інтердерев»**

<b>Позитивні</b>	<b>Негативні</b>
Взаємодовіра та взаємовимогливість в колективі	Відсутність перспективи розвитку
Вільне висловлювання своєї думки	Немає належних умов для розвитку та самореалізації
Достатня проінформованість працівників про стратегію та основні цілі підприємства	Не проводяться колективні заходи
Вимогливість але водночас чуйність керівника до підлеглих	Відсутність соціального пакету

Для покращення соціально-психологічного клімату в колективі потрібно перетворити всі негативні прояви в позитивні тим самим підвищуючи ефективність праці.

Так, як ТОВ «Інтердерев» є прямим постачальником для польської фірми «JRPromis» заключити договір про відрядження на стажування працівників, які досягли успіхів на виробництві із збереженням заробітної плати та виплатою відрядних. Після повернення на основне місце роботи підвищити кваліфікаційний розряд з подальшим підвищенням заробітної плати.

Невід'ємною частиною кожного колективу є різноманітні тренінги та корпоративи. Щорічно у третю неділю вересня в Україні відзначається День працівника лісу – професійне свято працівників лісового господарства та деревообробної промисловості. Тому, доцільно провести саме у цей день святкування у вигляді розважально-спортивних змагань з різними призами.

Одним з визначальних факторів також є правильний підбір працівників, так як саме неформальні групи створені за спільними інтересами, які утворюються в середині колективі самими працівниками є запорукою успішного управління персоналом. Працівники однієї статі або одної вікової категорії швидше знайдуть спільну мову аніж зовсім різні за поглядами люди.

Також проблемою на ТОВ «Інтердерево» є те, що працівники не мають приміщення для спільного проведення дозвілля в перервах на роботі. Тому, створення загальної кімнати відпочинку позитивно вплине на загальний соціально-психологічний клімат на виробництві.

### **Висновки до розділу 3**

Впровадження виробництва нового продукту є найоптимальнішим варіантом розвитку підприємства. Проведені розрахунки показують, що при випуску ламелі підприємство буде отримувати високий прибуток, що призведе до появи нових робочих місць. Також доцільно начальнику цеху пройти курси підвищення кваліфікації по новим технологіям а також по вдосконаленню управлінню працівниками, адже прибудуть нові працівники. Неєфективно впроваджену нематеріальну систему стимулювання кадрів пропонується покращити запровадивши дошку пошани на виробництві. Це буде стимулювати працівників до покращення своєї результативності.

Правильно збалансовані нематеріальні та матеріальні способи стимулювання працівників на ТОВ «Інтердерево» дозволять якнайшвидше досягти стратегічних цілей підприємства.

## ВИСНОВКИ

В даній дипломній роботі проведено дослідження теоретичних та практичних аспектів удосконалення системи управління персоналом підприємства.

Встановлено взаємозв'язок базових категорійних понять, таких як – персонал, управління, управління персоналом та історичну парадигму розвитку відносин між керованою та керуючою ланкою. Визначено, що управління персоналом – це процес підбору, відбору, навчання, мотивації та оцінювання персоналу, який призначений для ефективного використання керованого апарату та досягнення цілей, як підприємства, так і працівників.

Сутність управління персоналом підприємства розкривається завдяки комплексу взаємопов'язаних понять і категорій, а реалізація основних функцій зумовлює створення ефективної системи управління персоналом. Досліджено суб'єкт управління (керівники різних рівнів, які виконують функції з управління персоналом, а також спеціалісти кадрової служби) та об'єкт (персонал).

Визначено, щонинішнє управління персоналом спирається, в основному, на дві основні моделі управління кадрами, які засновані в США та Японії. Американська модель, що формувалась на початку ХХ століття є досить жорсткою. Їй відповідають такі якості, як: прагматичність, індивідуалізм та практичність. Японська модель більш «м'яка» та характеризується ощадливістю, працьовитістю, колективізмом та ініціативністю. Побудована вона на менталітеті японської нації та покликана до розвитку творчого підходу до роботи.

Встановлено новітні персонал-технології: лізинг персоналу, аутсорсинг, аутстафінг та інші.

Проведено господарський аналіз ТОВ «Інтердерево» та встановлено, що дане підприємство є експортоорієнтованим та завдяки цьому має свою специфіку. Аналіз фінансового стану підприємства показав, що підприємство досить прибуткове, проте за проаналізований період з 2016 по 2019 роки встановлено, що фінансові результати є нестабільними та не мають чіткої динаміки

нарощення. ТОВ «Інтердерево» є досить рентабельним, але у 2018 році підприємство зазнало значного зниження рентабельності, а у 2019 році, на жаль, продовжило тенденцію до зниження рівня рентабельності та становить 5%. Порівняно з 2018 роком рентабельність власного капіталу знизилась на 7,7%, рентабельність активів на 3,3%, а рентабельність продукції на 0,31%.

Про гнучкість та швидку адаптацію під зовнішній вплив свідчить коефіцієнт автономності, що у 2019 році становив 29,6%.

За аналізовані періоди склад персоналу ТОВ «Інтердерево» за категоріями практично не змінився, проте кількість працюючих зменшилась. У 2016 році кількість працюючих становила 40 осіб, у 2017 – 69 осіб, у 2018 – 72 працюючих, а у 2019 році становила 64 працівника. Тенденція до зменшення кількості працюючих залишилась з 2018 року і на початок 2020 року на підприємстві працює лише 54 працівника. Аналізуючи наведені структурні показники встановлено, що переважною більшістю працівників ТОВ «Інтердерево» є чоловіки у віці 35-60 років.

Основними проблемами системи управління персоналом на ТОВ «Інтердерево» є: недосконала система мотивації праці, неефективна система підбору та відбору персоналу, відсутня система навчання управлінців середньої ланки ( у вигляді курсів підвищення кваліфікації), застарілий підхід до управління персоналом, відсутність нематеріальної складової в процесі стимулювання праці персоналу підприємства.

Досліджено, що головними проблемами системи управління персоналом на ТОВ «Інтердерево» є: практично відсутній процес нематеріальної мотивації праці, низькоєфективна система підбору та навчання персоналу, низький рівень згуртованості персоналу.

Тому, було запропоновано низку заходів, що покращать систему управління персоналом підприємства враховуючи експортоорієнтовану специфіку. Було запропоновано внести зміни до Колективного договору ТОВ «Інтердерево» та додати Положення про встановлення дошки пошани. Проведення навчання управлінцям середньої ланки у вигляді курсів підвищення кваліфікації.

Впровадження соціального пакету для працівників основного виробництва та проведення корпоративів та різного роду заходів для підвищення згуртованості колективу. Впровадження у виробництво додаткового товару, що дозволить створити додаткові робочі місця та підвищить основний дохід ТОВ «Інтердерев».

Встановлено, що в результаті реалізації запропонованих заходів вдосконалення системи управління персоналом досліджуваного підприємства: зростуть фінансові результати діяльності підприємства ТОВ «Інтердерев», покращиться взаємозв'язок між керованою та керуючою ланкою, відповідно це призведе до зниження плинності кадрів, а підвищення продуктивності праці спричинить підвищенню ефективності діяльності ТОВ «Інтердерев».

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Яркіна Н. М. Управління підприємством як економічна категорія (теоретичні аспекти) / Н. М. Яркіна. // Економіка та підприємництво. – 2014. – №1. – С. 130–136.
2. Управління персоналом: підручник / [В. М. Данюк, А. М. Колот, Г. С. Суков та ін.] ; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В. М. Данюка. — К. : КНЕУ; Краматорськ : НКМЗ, 2013. — 666 с.
3. Мельтюхова Н. М. Управління / Н. М. Мельтюхова // Енциклопедичний словник з державного управління / уклад.: Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін.; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. – К. : Вид-во НАДУ, 2010. – С. 722
4. Балабанова Л. В. Управління персоналом: підручник для студ. вищ. навч. закл. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак . — Київ : Центр учбової літератури, 2019 . — 468 с.
5. Управління персоналом : навч. посіб. / М. Д. Виноградський, С. В. Белова, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 504 с
6. Словарь-справочник менеджера (авт.-состав. М. Г. Лапуста и др.). – М. : ИНФРА-М, 1996. – 412 с.
7. Дарміць Р. З. Кадрове забезпечення діяльності підприємства в умовах розвитку міжнародної конкурентоспроможності / Р. З. Дарміць, Г. П. Горішна. – 2013. – С. 26–34.
8. Николенко Н.П. Менеджмент человеческих ресурсов [Текст]: [практическое пособие] / Н.П. Николенко; Н.П. Николаенко. – Москва: Страхование Ревю, 2004. – 356 с
9. Федорняк Л.С. Сутність поняття «персонал» підприємства [Текст] / Федорняк Л.С. // Економіка: проблеми теорії та практики. Збірник наукових праць. – Дніпропетровськ. – 2007. – Вип. 181: Т 7. – С. 12– 33.

10. Мельничук Д.П. Трудовий потенціал в системі оцінки людського капіталу України [Текст] / Д.П. Мельничук // Вісник ЖДТУ. Економічні науки. – 2007. – № 4(42). – С. 181-219.
11. Бажан І.І. Сутність категорії «трудовий потенціал» та її економічна природа [Текст] / І.І. Бажан // Формування ринкових відносин в Україні. – 2003. – № 1(20). – С. 69-73.
12. Чобіток В. І. Формування системи управління персоналом на промислових підприємствах: теоретичний аспект / В. І. Чобіток, А. В. Волощенко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2015. – №50. – С. 310–318
13. Персонал організації як економічна категорія [Електронний ресурс] – Режим доступу: [https://stud.com.ua/48955/menedzhment/personal\\_organizatsi\\_yi\\_obyeckt\\_upravlinnya](https://stud.com.ua/48955/menedzhment/personal_organizatsi_yi_obyeckt_upravlinnya).
14. Галько Л. Р. Управління поведінкою персоналу підприємства в умовах змін / Л. Р. Галько. // Вісник ОНУ. – 2018. – №7. – С. 96–101.15
15. Зеркаль А. В. Місце комерційної свідомості в системі ефективного управління персоналом підприємства / А. В. Зеркаль. // Вісник ОНУ. – 2018. – №8. – С. 78–82.
16. Долга Г. В. Психологічні аспекти управління персоналом: проблеми теорії та практики / Г. В. Долга. // Національна економіка. – 2018. – №2. – С. 71–75.
17. Климчук А. О. Еволюція наукових концепцій учених щодо дослідження сутності управління персоналом / А. О. Климчук. // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2016. – №6. – С. 162–164.
18. Кулик Я. О. Вітчизняний та закордонний досвід управління персоналом / Я. О. Кулик, Н. О. Чен. // Вісник Черкаського університету. – 2015. – №12. – С. 70–75.
19. Бондар Н. М. Сучасні тенденції розвитку підприємств [Електронний ресурс] / Н. М. Бондар. — Режим доступу : <http://business-consultant.com.ua/publicaciiub101.html>

20. Ю.Г. Одегов, Т.В.Ніконова. Аудит и контроллингперсонала. – К.: Альфа-Прес, 2013. – 385 с.
- 21.Гебер Н. А. Генеза концепцій управління персоналом підприємства / Н. А. Гебер. // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2013. – №5. – С. 78–82.
- 22.Семенова Л. Ю. Особенности современных персонал-технологий по подбору и набору персонала / Л. Ю. Семенова. – 2015. – С. 142–146
- 23.Смирнова І. І. Інноваційні технології управління персоналом на підприємстві / І. І. Смирнова, К. І. Сімаков. // Вісник економічної науки України. – 2018. – №2. – С. 154–157.
- 24.Bulmash J. Human resources management and technology / Julie Bulmash // Human Resources Management in Perspective / Julie Bulmash.. – С. 50–78.
- 25.Заставнюк Л. І. Проблематика системимотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства / Л. І. Заставнюк, Т. Р. Липовецька. // Приазовський економічний вісник. – 2019. – №3. – С. 166–171.
- 26.Годящев М. О. Управління персоналом підприємства як фактор підвищення його ділової активності / М. О. Годящев. // Інтелект ХХІ. – 2017. – №3. – С. 74–79.
- 27.Гетьман О. О. Управління підбором і наймом персоналу на підприємстві (організації) / О. О. Гетьман, С. Ю. Царюк. // Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. – 2018. – №21. – С. 536–541.
- 28.Руденко М. В. Навчання персоналу як ресурсна складова управління підприємством / М. В. Руденко. // Вісник Хмельницького національного університету. – 2016. – №2. – С. 33–37.
- 29.Виробництво паркетної дошки. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://decor-market.com/statti/parketna-doshka/virobnitstvo-parketnoyi-doshki/>.



30. Шишкін В. О. Проблема плинності кадрів на підприємстві та шляхи її вирішення / В. О. Шишкін, Н. В. Лозова. // Запорізький національний університет. – 2009. – С. 47–48.
31. Хільчук А. О. Актуальні проблеми державного управління в деревообробній промисловості / А. О. Хільчук. // II Всеукраїнська студентська науково-практична конференція «Публічне управління і адміністрування: сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку». – 2019. – С. 46–47.
32. Рядинська І. А. Мотивація працівників підприємств в сучасних умовах господарської діяльності / І. А. Рядинська, Д. О. Гончаров. // Збірник наукових праць Харківського національного педагогічного університету імені Г.С. Сковороди «Економіка». – 2018. – №18. – С. 83–92.
33. Середня заробітна плата в Україні [Електронний ресурс] – Режим доступу: [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%BD%D1%8F\\_%D0%B7%D0%B0%D1%80%D0%BE%D0%B1%D1%96%D1%82%D0%BD%D0%B0\\_%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D1%82%D0%B0\\_%D0%B2\\_%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D1%96](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%BD%D1%8F_%D0%B7%D0%B0%D1%80%D0%BE%D0%B1%D1%96%D1%82%D0%BD%D0%B0_%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D1%82%D0%B0_%D0%B2_%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D1%96).
34. Мінімальна зарплата в Україні з 2000 по 2020 рр. [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://services.dtkk.ua/catalogues/indexes/2>.
35. Деревообробник: середня зарплата в Україні [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.work.ua/salary%D0%B4%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B2%D0%BE%D0%BE%D0%B1%D1%80%D0%BE%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA/>.
36. Кодекс законів про працю України [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>.
37. Фінансово-господарська діяльність підприємства та її аналіз [Електронний ресурс]. - 2011. Режим доступу: [http://ru.osvita.ua/vnz/reports/econom\\_pidpr/19611/](http://ru.osvita.ua/vnz/reports/econom_pidpr/19611/).

38. Дудукало Г. О. Пропозиції щодо управління підприємством / Г. О. Дудукало // Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки: XI міжнар. наук.-прак. конф., 21 листопада 2012 р.: тези доп. – К. : ІВЦ «Політехніка». – 2012. – С. 163.
39. Український центр підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів лісового господарства [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://kadrlis.com.ua/golovna.html>.