

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНБАСЬКА ДЕРЖАВНА МАШИНОБУДІВНА АКАДЕМІЯ**

СЕРБІНА Тетяна Сергіївна

УДК 338.242

**УЗАГАЛЬНЕННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА**

спеціальність 051 Економіка

освітньо-професійна програма
«Економіка та управління підприємством»

АВТОРЕФЕРАТ
кваліфікаційної роботи магістра

Краматорськ – Тернопіль, 2023 р.

Кваліфікаційною роботою магістра є рукопис.

Роботу виконано на кафедрі економіки підприємства Донбаської державної машинобудівної академії Міністерства освіти і науки України (м. Краматорськ).

Науковий керівник – кандидат технічних наук, доцент,
Єлизавета ПІДГОРА,
Донбаська державна машинобудівна академія
Міністерства освіти і науки України
(м. Краматорськ – Тернопіль), доцент кафедри
економіки підприємства.

Рецензент:

канд. екон. наук, доцент, доцент каф. менеджменту **Інна ФОМІЧЕНКО**, Донбаська державна машинобудівна академія (м. Краматорськ).

Захист роботи відбудеться *27 грудня 2023 року о 10-00* на засіданні
екзаменаційної комісії з атестації в дистанційному режимі з використанням
сервісу Google Meet

Секретар екзаменаційної комісії з атестації
кандидат технічних наук, доцент

Сергій КАСЬЯНЮК

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми. Удосконалення кадрового забезпечення підприємства залишається вкрай актуальною у сучасному бізнес-середовищі.

Глобалізація ринків призводить до того, що підприємства опиняються в конкурентному середовищі, де ефективність та адаптивність кадрового потенціалу стають визначальними факторами успіху. Швидкі технологічні зміни вимагають постійного навчання та переосмислення навичок працівників. Підприємства повинні адаптувати своє кадрове забезпечення до нових технологій та цифрових тенденцій. Розвиток культури організації визнає важливість створення стимулюючого та підтримуючого середовища для працівників. Розуміння та вдосконалення організаційної культури часто включає стратегії удосконалення кадрового забезпечення.

Зміни в структурі ринку праці, такі як зростання важливості віддаленої роботи, гіг-економіки, вимагають нових підходів до управління та мотивації персоналу. Роль управління людськими ресурсами (HRM) стає стратегічною, оскільки вона визначає спроможність підприємства привертати, утримувати та розвивати талановитий персонал.

Вплив пандемії COVID-19 суттєво змінив робочі моделі, підсилений віддаленою роботою та зміною кількісного та якісного складу персоналу. Підприємства тепер повинні адаптувати свої стратегії кадрового забезпечення до нових умов.

Урбанізація та демографічні зміни створюють нові виклики для управління кадровим потенціалом. Дослідженню державних соціальних стандартів та гарантій присвячені праці багатьох українських вчених, серед яких: Л.В. Батченко, Є.А. Бельтюков, Д.П. Богиня, О.А. Грішнова, В.М. Гончаров, Т.С. Максимова, О.Ф. Новікова, Г.В. Осовська, І.Л. Петрова, М.Д. Прокопенко, Г.Д. Тарасенко, О.М. та інші. Авторами вирішене велике коло питань теоретичного та методологічного характеру. Однак за наявності чималої кількості напрацьованих вітчизняних та зарубіжних учених з проблематики створення якісної системи державних соціальних стандартів і гарантій та соціального забезпечення населення залишаються дискусійними питання щодо розуміння їх понять.

Мета і завдання дослідження. *Метою кваліфікаційної роботи магістра є комплексне узагальнення напрямів удосконалення кадрового забезпечення підприємства.*

Досягнення поставленої мети зумовило необхідність постановки та вирішення таких завдань:

- з'ясувати сутність та значення кадрового забезпечення та кадрових резервів підприємства;
- дослідити сучасний стан та тенденції формування впливу кадрового потенціалу в забезпеченні ефективності діяльності підприємства;
- розкрити теоретичні засади оцінки впливу кадрового потенціалу підприємства на ефективність його діяльності;
- навести організаційно-економічну характеристику підприємства ТОВ «Дельта Текс»;

- навести напрями формування кадрового забезпечення ефективності діяльності підприємства;
- розробити комплекс напрямів щодо удосконалення кадрового забезпечення підприємства і підвищення роботи персоналу;
- економічно обґрунтувати запропоновані заходи щодо удосконалення кадрового забезпечення підприємства.

Об'єкт дослідження процеси удосконалення кадрового забезпечення підприємства.

Предмет дослідження – теоретико-методичні засади та практичні рекомендації щодо удосконалення кадрового забезпечення підприємства.

Методи дослідження. Для вирішення завдань та досягнення поставленої мети у даній роботі було використано різноманітні методи дослідження. Серед них варто відзначити теоретичне узагальнення, діалектичне пізнання, наукову абстракцію, економічний аналіз, синтез, аналогію, логічне узагальнення, порівняння, індукцію, дедукцію, спостереження, групування, табличний і графічний аналіз, моделювання та прогнозування.

Інформаційну базу роботи забезпечують законодавчі та нормативно-правові акти, що регулюють діяльність підприємств, дані фінансової звітності ТОВ «Дельта Текс», результати власного дослідження стану ресурсного потенціалу.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні існуючих теоретико-методологічних засад розвитку кадрового забезпечення підприємства.

Основні положення, що відображають новизну дослідження полягають у наступному:

удосконалено:

- методичні підходи до визначення системи кадрового забезпечення діяльності підприємства;
- методику аналізу кадрового забезпечення підприємства.

набуло подальшого розвитку:

- стратегічні напрями розвитку кадрового забезпечення ефективності діяльності підприємства;
- перспективні заходи щодо удосконалення кадрового забезпечення ефективності діяльності підприємства.

Особистий внесок здобувача. Кваліфікаційна робота магістру є самостійно виконаною працею, в якій наведено авторські положення, висновки і рекомендації щодо стратегічних напрямків удосконалення кадрового забезпечення підприємства.

Публікації. Основні положення та результати роботи відображено у наукових працях – у науковому виданні ВАК. Загальний обсяг публікацій складає 0,56 ум. друк. арк., з яких особисто авторові належить 0,18 ум.-друк. арк.

Обсяг і структура роботи. Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку використаних джерел і додатків. Робота викладена на 101 сторінці основного комп'ютерного тексту. Робота містить 22 таблиці та 14 рисунків, перелік використаної літератури (53 бібліографічних джерела), 5 додатків.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У першому розділу «Теоретико-методичні принципи і методи розвитку кадрового забезпечення підприємства» визначено зміст та розмежування понять «кадрове забезпечення» та «управління кадровим забезпеченням», розглянуто методичні принципи розвитку кадрового забезпечення підприємства.

Кадрове забезпечення - це сукупність заходів і процедур, спрямованих на створення та управління персоналом в організації. Це включає в себе вибір, прийом на роботу, розвиток, управління відносинами з персоналом, оцінку праці, стимулювання та інші аспекти, пов'язані з управлінням людськими ресурсами.

1. Кадрове забезпечення також охоплює ряд ключових функцій:

2. Рекрутинг і відбір: Процес залучення нових працівників в організацію.

3. Тренінг і розвиток: Забезпечення можливостей для здобуття нових навичок та підвищення кваліфікації.

4. Оцінка та управління працевлаштуванням: Визначення ефективності працівників та вживання заходів для покращення їхньої продуктивності.

5. Стимулювання та мотивація: Розробка систем стимулювання та мотивації працівників для забезпечення їхньої високої продуктивності.

6. Управління відносинами з персоналом: Вирішення конфліктів, підтримка комунікації та побудова ефективних відносин в колективі.

7. Адміністрування персоналу: Забезпечення ведення документації та виконання адміністративних завдань, пов'язаних із кадровими процесами.

Успішне кадрове забезпечення грає важливу роль у розвитку та стабільності організації, допомагаючи їй залучати та утримувати висококваліфікованих працівників. Оплата праці – економічна категорія, яка є більш ширшою в контекстному значенні, оскільки включає в себе весь комплекс взаємовідносин, які пов'язані з регулюванням, встановленням та наданням співробітникам виплат за виконану роботу.

Управління кадровим забезпеченням (УКЗ) - це комплекс стратегічних та операційних дій, спрямованих на залучення, розвиток і утримання персоналу в організації з метою досягнення її стратегічних цілей і завдань.

Забезпечення підприємства персоналом повинно враховувати різноманітні фактори, такі як джерела, ресурси та методи пошуку працівників, і враховувати їх у контексті потреб підприємства, його фінансового стану, особливостей виробництва та праці. Це допомагає приймати обґрунтовані рішення щодо вибору найкращих фахівців найвищої якості в найкоротший термін.

Раціонально організований процес кадрового забезпечення відіграє важливу роль у підвищенні якості життя населення і ефективності суспільного виробництва. Економічний потенціал різних видів економічної діяльності, темпи розвитку, підвищення соціального та культурного рівня життя робітників і роботодавців, а також формування повноцінних відносин соціального партнерства значною мірою залежать від того, наскільки раціонально цей процес організований.

Важливість етапу кадрового планування полягає в тому, що він визначає стратегічні напрямки розвитку персоналу та сприяє ефективному управлінню

людськими ресурсами. Планування дозволяє організації забезпечити потрібну кількість фахівців з потрібними навичками у визначені строки, а також створити умови для розвитку працівників та підвищення їхньої продуктивності.

Ефективне кадрове планування вимагає інтеграції його в загальний процес планування в організації. Недостатньо ретельного планування людських ресурсів може виявитися високою вартістю для організації і призвести до втрати цінних працівників. Основна мета кадрового планування полягає в створенні та розвитку потенціалу персоналу організації.

Теоретичним фундаментом для планування кадрової роботи служать урядові рішення щодо соціально-економічної політики, а також результати досліджень у галузі підбору, підготовки і управління персоналом. Практичними основами планування кадрової діяльності є плани економічного та соціального розвитку колективів об'єднань, підприємств і організацій.

Перший етап - це аналіз і оцінка поточного стану персоналу, на якому базується планування. Параметри, що враховуються, включають вік, стать, стаж, кваліфікацію, обов'язки, робочий графік, заробітну плату, соціальні умови тощо.

Другий етап - прогнозування майбутніх потреб і можливостей персоналу. Це включає в себе прогноз потреб у працівниках, джерела для їх заповнення, необхідну підготовку та перепідготовку персоналу, умови праці, оплату праці, витрати тощо.

В другому розділі «Аналіз персоналу і його вплив на результативність діяльності ТОВ «Дельта Текс»» надана оцінка кадрової політики підприємства.

Під час аналізу ключових показників діяльності ТОВ "Дельта Текс" виявлено, що протягом розглядуваного періоду виручка від продажу в компанії скоротилась з 71 381 тис. гривень до 50 250 тис. гривень. Це зниження пов'язане із впливом спочатку пандемії, а потім введення воєнного стану на території України.

Таблиця 1 – Динаміка основних показників діяльності ТОВ «Дельта Текс» за 2021–2022 рр.

Показники	2021 рік	2022 рік	Абс. відх., ±	Відн. відх., %
1. Виручка від продажу, тис.грн.	71381	50250	-21131	-29,6
2. Чисельність персоналу, ос.	60	38	-22	-36,7
3. Обсяг виручки на 1 працівника, т.грн./ос.	1189,68	1322,37	132,69	11,1
4. Фонд оплати праці, т.грн.	12031,2	7970,88	-4060,32	-33,7
5. Середньомісячна заробітна плата 1 працівника, грн.	16710	17480	770	4,6

Загальна кількість працівників ТОВ "Дельта Текс" значно зменшилась через зниження обсягів продажів продукції у 2022 році, що виникло внаслідок введення воєнного стану. У порівнянні з 2021 роком загальна чисельність працівників зменшилась на 22 особи або на 36,7%. Основна кількість звільнених працівників припадає на торгово-оперативний персонал, де спостерігалось зменшення на 20 осіб або 39,2%. Управлінський персонал також зменшився з 7 до 5 осіб, що

становить зменшення на 2 особи або 28,6%.

Невелике скорочення кількості адміністративно-управлінського персоналу у 2022 році може бути пояснене розвитком нового напрямку в діяльності компанії - онлайн-продажів. Для обслуговування цього напрямку потрібні кваліфіковані співробітники. Чисельність допоміжного персоналу залишається стабільною протягом всього аналізованого періоду, і його частка у відсотках від загальної кількості персоналу є невеликою.

Аналіз структури персоналу показує збільшення питомої ваги управлінського персоналу до 13,1%, допоміжного персоналу до 5,3%, а також скорочення питомої ваги торгово-оперативного персоналу з 85% до 81,6%. Варто відзначити, що найбільша категорія працівників у ТОВ "Дельта Текс" - це торгово-оперативний персонал, оскільки основною сферою діяльності компанії є реалізація товарів. Проте, частка цього персоналу відзначається стабільністю та складає практично 80% від загальної кількості працівників щороку.

Таблиця 2 – Результати опитування торгово-оперативного персоналу опитування співробітників адміністративно управлінської групи ТОВ

Номер питання Співробітник	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	так	так	ні	ні	ні	так	ні	ні	ні	ні	так	так
2	ні	так	ні	ні	ні	ні	так	ні	ні	так	ні	ні
3	так	так	ні	ні	ні	так	ні	ні	ні	так	ні	ні
4	так	так	так	так	так	ні	ні	так	ні	так	так	ні
5	так	так	ні	так	так	ні	ні	ні	ні	так	ні	ні
6	так	ні	ні	ні	ні	ні	ні	ні	так	так	ні	так
7	так	ні	ні	ні	ні	ні	ні	ні	так	так	ні	так
8	ні	ні	ні	так	ні	так	ні	ні	ні	так	ні	так
9	ні	так	ні	ні	ні	ні	ні	ні	ні	так	так	ні
10	так	так	так	ні	ні	ні	ні	ні	ні	ні	ні	ні
11	ні	ні	так	так	ні	ні	ні	ні	так	так	ні	ні
12	ні	так	так	ні	ні	ні	ні	ні	так	так	ні	ні
13	так	так	ні	так	так	ні	ні	ні	ні	так	так	так
14	так	так	так	ні	так	так	ні	так	ні	так	ні	так
15	так	так	ні	ні	ні	ні	ні	ні	ні	ні	ні	ні
16	ні	ні	так	ні	ні	ні	ні	ні	ні	так	ні	ні
17	так	так	ні	ні	ні	так	ні	ні	ні	так	ні	так
18	ні	так	ні	ні	ні	ні	ні	ні	так	так	ні	так

19	так	так	ні	ні	ні	ні	ні	ні	так	ні	ні	ні
20	так	ні	ні	так	ні	ні	ні	ні	так	так	ні	так

За визначенням авторів методики, високий рівень лояльності вважається, коли відсоток перевищує 70%. Однак загальний результат понад 50% може вважатись задовільним, з відзначенням, що є покращення, які можна внести. Варто висловити стурбованість, якщо рівень лояльності менше 50%. На основі цих результатів можна зробити висновок, що серед торгово-оперативного персоналу рівень лояльності низький (36,25%).

Це також корелює з високими показниками плинності кадрів, оскільки незадоволені працівники, які не емоційно залучені до роботи, мають тенденцію залишати компанію при найменшому незадоволенні, навіть якщо ці фактори є тимчасовими і ситуативними.

У третьому розділі «Пріоритетні напрями удосконалення кадрового забезпечення ефективності діяльності ТОВ «Дельта Текс»» описані запропоновані заходи для удосконалення системи кадрового забезпечення ТОВ "Дельта Текс".

У цьому розділі представлено пропозиції щодо поліпшення системи управління персоналом у ТОВ "Дельта Текс". Основними стратегічними напрямками для підвищення ефективності компанії обрано зменшення текучості кадрів та підвищення продуктивності праці за допомогою наступних заходів:

1. Перевірка відповідності стилю управління керівників структурних підрозділів стандартам компанії та, при необхідності, заміна окремих керівників.
2. Впровадження прозорості системи оплати праці та створення механізмів матеріальних і нематеріальних заохочень для працівників.
3. Оптимізація робочого графіку та розміщення годин роботи з метою підвищення ефективності трудових процесів.
4. Впровадження апаратів для самообслуговування в торговому залі для часткового автоматизованого обслуговування клієнтів.

Під час аналізу причин масових звільнень під час адаптації нових співробітників були виявлені наступні основні проблеми: застарілі навчальні матеріали, недостатня кваліфікація навчального персоналу та відсутність ефективних інструментів контролю за особистими продажами торгового персоналу.

Максимальний наплив покупців спостерігається у певні години: з 12:00 до 14:00 та з 18:00 до 22:00 у будні дні, і з 15:00 до 21:00 у вихідні дні. В ці пікові години необхідно мати більше працівників, щоб забезпечити якісне обслуговування клієнтів. З 9:00 до 10:00 працівники виконують рутинні завдання, такі як наповнення полиць товарами, інвентаризація та приймання товару, які мають бути завершені до відкриття магазину. З 10:00 до 22:00 магазин відкритий для покупців, і головним завданням працівників є консультування клієнтів. Важливо зауважити, що найбільша кількість працівників перебуває на робочому місці з 13:00 до 18:00, але вечірні пікові години мають менше працівників (рис.1).

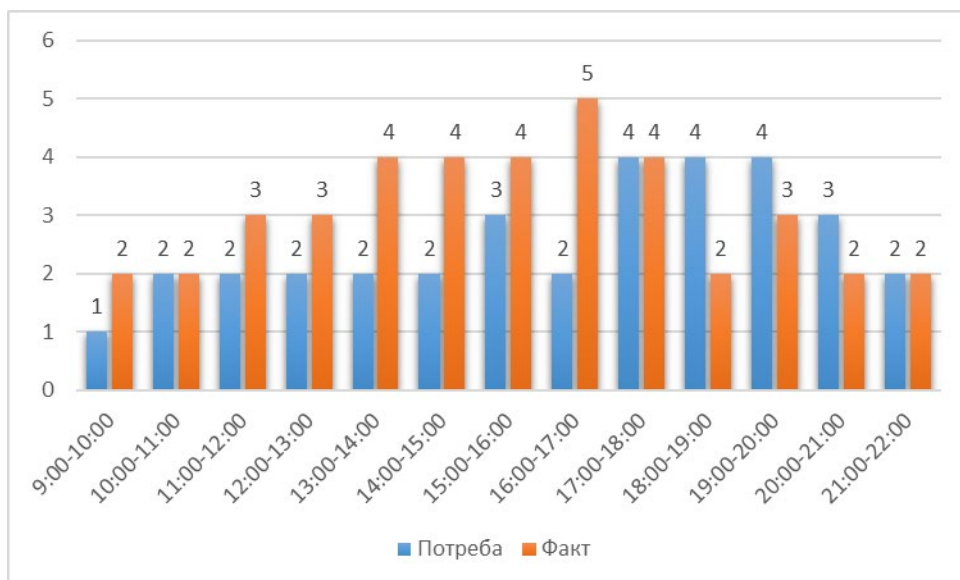


Рисунок 1 – Порівняння потреби та фактичної наявності персоналу у будні дні

На рис. 2 представлений графік покриття потреби після впровадження запланованих змін. Відсоток належного покриття потреби зросла до 96%. Зауважимо, що незважаючи на це, деякі години все ще характеризуються зайвим персоналом, проте відсоток надмірності значно зменшився. Це свідчить про ефективність запропонованих заходів, оскільки забезпечується високий рівень обслуговування при більш раціональному використанні ресурсів.

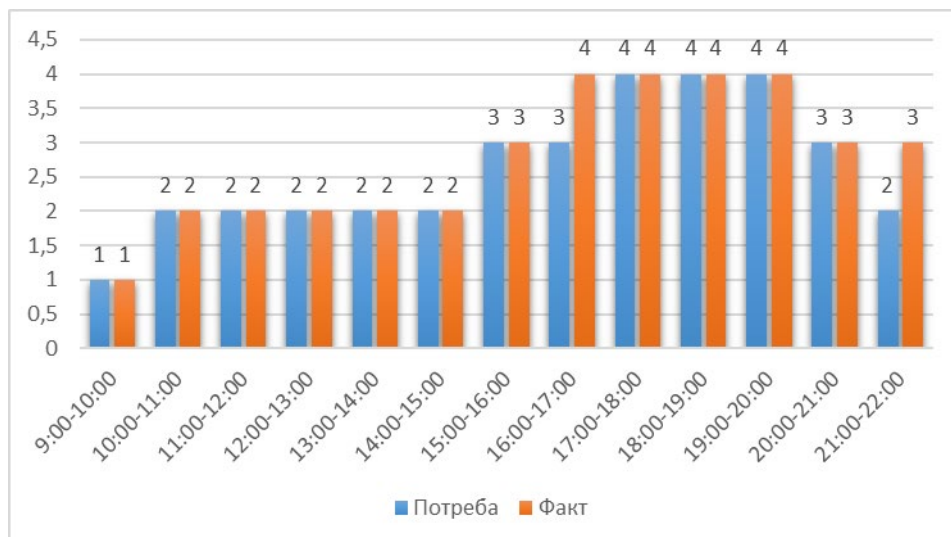


Рисунок 2 – Порівняння потреби та фактичної наявності персоналу у будні дні після впровадження змін

У поточний момент ТОВ "Дельта Текс" майже не використовує послуги працівників із неповною робочою зайнятістю. Однак за оцінками Міжнародної організації праці (МОП), у різних країнах від 20% до 50% ринку праці складають учасники цього сегменту, і ці показники мають тенденцію до зростання. Таким чином, використання працівників із неповною робочою зайнятістю може призвести до численних переваг.

Переваги використання працівників із неповною робочою зайнятістю для компанії включають:

1. Економія на оплаті праці: Компанія оплачує лише фактично використані робочі години, що може принести економічні вигоди.

2. Розширення бази пошуку кандидатів: Можливість привласнювати роботу студентам, жінкам у декретній відпустці та іншим категоріям, що розширює можливості пошуку талановитого персоналу.

3. Соціально-економічний ефект: Зменшення рівня безробіття шляхом найму найбільшої кількості осіб на менший робочий час.

Переваги роботи на неповний робочий час для працівників різних категорій включають:

- Отримання можливості здобути перший досвід роботи.
- Розвиток та вдосконалення навичок у тайм-менеджменті та організації робочого часу.

- Можливість поєднувати роботу з основним місцем зайнятості, навчанням, вихованням дітей та іншими обов'язками.

- Ємність вільного часу для саморозвитку та зайняття хоббі.

Для підвищення мотивації персоналу ТОВ "Дельта Текс" рекомендується впровадження системи обліку особистих продажів, що базується на використанні інформаційних систем.

У майбутньому впровадження запропонованих заходів має на меті зменшити кількість працівників, які будуть звільнені. Оскільки фінансування проекту планується здійснити з власних джерел, важливо ретельно розрахувати всі витрати та очікувані вигоди, які компанія отримає в результаті впровадження цього проекту. У табл. 3 наведено розгляд витрат на технічне забезпечення проекту.

Таблиця 3 – Витрати на технічне забезпечення проекту

Найменування	Оптова ціна за од., грн.	Необхідна кількість, шт.	Загальна вартість, грн.
POS-термінал HP моноблок Intel Core 2 Duo E7400 DDR3 HDD/SSD	10312,00	36	371 232
Магнітні картки MF-1K 13,56 MHz	5	36	180
Мобільний додаток Firebase Analytics	273500	1	273 500
Спеціалізовані ігри для тренінгу	1780	4	7 120
Інформаційне забезпечення провідного тренінгу на задану тему	75000	1	75 000
Паперові носії навчальних матеріалів двох типів	81 15	2 36	162 540

(загальний і кишеньковий формат)			
Всього:			727 734

Планується експлуатувати проєкт протягом 3,5 років з можливістю його подовження у випадку успішності. Варто відзначити, що в разі розширення терміну експлуатації ймовірно знадобиться оновлення технічного обладнання, що може вимагати додаткових інвестицій.

Річна сума недоотриманого доходу від 1 продавця-консультанта для ТОВ «Дельта Текс» розраховується, виходячи з того, що 5 днів 6 працівників оперативного персоналу зайняті новачками кожного місяця, на рік сума недоотриманого доходу становить:

$$\Pi = 1260 * 6 * 5 * 12 = 453600 \text{ грн.}$$

Під час аналізу причин звільнень у перший місяць роботи було виявлено, що приблизно 30% опитаних залишилися б у компанії, якщо б уникнули помилок, які виникли під час процесу адаптації, та якщо компанія забезпечила б їм можливість точного обліку обсягів продажів. Іншими словами, 4 особи готові залишитися і продовжувати працювати. Це дозволить компанії утримувати дохід, навіть коли робоче місце вакантне під час стажування нового працівника. Проте, до витрат додається заробітна плата, яку компанія виплачує цим працівникам.

Цей підхід допоможе також скоротити витрати на пошук та найм кандидатів на 30%. Важливо зауважити, що дохід магазину не можна розглядати як пряму функцію кількості продавців-консультантів. Обсяг доходу визначається попитом на продукцію та об'ємом ринку, і компанія визначає, скільки працівників потрібно, щоб його отримати. Зменшення чисельності персоналу може призвести до недоотримання певної частини доходу.

Коефіцієнт економічної ефективності капітальних вкладань розраховується за формулою:

$$K_{e.e} = \frac{\Pi}{KB} \quad (3.1)$$

де Π – прибуток від проєкту за 12 місяців, грн.; KB – капітальні вкладання (інвестиції) в проєкт за 12 місяців, грн.

$$K_{e.e} = \frac{453600}{727734} = 0,623$$

Строк окупності капітальних вкладань розраховується за формулою:

$$T_{ок} = \frac{1}{K_{e.e}} \quad (3.2)$$

$$T_{ок} = \frac{1}{0,623} = 1,6 \text{ років}$$

Поза економічними вигодами, це також призведе до покращення якості обслуговування клієнтів, що позитивно впливає на їх сприйняття бренду в цілому. Команди магазинів із стабільним складом персоналу, як правило, ефективніше вирішують виникаючі проблеми, а також досягають планових показників завдяки вищій продуктивності досвідчених працівників. У таких колективах менше конфліктів та суперечок, що створює більш позитивну атмосферу як для клієнтів, так і для самого персоналу магазину.

ВИСНОВКИ

У дослідженні представлено обґрунтування заходів щодо удосконалення кадрового забезпечення підприємства ТОВ «Дельта Текс» В процесі виконання кваліфікаційної роботи вирішено наступні завдання:

1. Було досліджено сутність та особливості кадрового забезпечення підприємства. Згідно з аналізом проведеним сучасними дослідниками, можна прийти до висновку, що успішна функціонування підприємств та їх конкурентоспроможність не обмежується виключно наявністю матеріальних та фінансових ресурсів. Вирішальну роль в цьому процесі відіграє кадровий потенціал підприємства. Рівень успішності діяльності підприємства нерідко залежить від розвинутості його кадрового потенціалу, який включає в себе професійні знання, навички, здібності та мотивацію працівників.

Правильно організована праця сприяє підвищенню продуктивності праці, покращує задоволеність працівників своєю діяльністю та сприяє збільшенню їхньої лояльності. Це, у свою чергу, може призвести до зменшення витрат на одиницю продукції та надання кращих умов праці без збільшення рівня заробітної плати на ринку праці. Такий комплексний підхід до управління персоналом сприяє збереженню та підвищенню конкурентоспроможності підприємства як на ринку продукції, так і на ринку праці.

2. У другому розділі було проведено кількісний і якісний аналіз персоналу ТОВ «Дельта Текс» та дана оцінка кадрової політики підприємства. Основним видом діяльності ТОВ «Дельта Текс» є роздрібна торгівля одягом.

Проведено характеристику факторів внутрішнього та зовнішнього середовища організації. На основі результатів SWOT-аналізу було запропоновано можливі стратегічні заходи, такі як розвиток спонсорських відносин з місцевими торговельними центрами та теле-шоу, впровадження нових методів поширення товарів, таких як співпраця із приватними стилістами та введення пов'язаних продажів для певних товарів.

3. Аналіз основних показників діяльності ТОВ «Дельта Текс» виявив, що за період аналізу виручка від продажу по підприємству знизилась з 71381 т.грн. до 50250 т.грн. у зв'язку з умовами спочатку пандемії, а потім воєнного стану, що діють на території України. Чисельність персоналу ТОВ «Дельта Текс» в цілому суттєво скоротилась у зв'язку з падінням продажу продукції в 2022 році, пов'язаному з введенням воєнного стану. Так, в цілому в 2022 р. в порівнянні з

2021 р. чисельність персоналу знизилась на 22 особи або на 36,7 %. Зниження чисельності відбулося в основному за рахунок скорочення чисельності торгово-оперативного персоналу на 20 осіб (39,2 %). Чисельність персоналу управління скоротилась з 7 до 5 осіб (на 2 особи або на 28,6 %). Незначне скорочення чисельності адміністративно-управлінського персоналу у 2022 р. пояснюється розвитком нового напрямку – онлайн-продажів, для обслуговування якого потрібні кваліфіковані співробітники. Чисельність допоміжного персоналу не змінюється протягом всього досліджуваного періоду, і його частка у загальній структурі персоналу є незначною.

4. Аналіз структури персоналу демонструє зростання в структурі питомої ваги управлінського персоналу до 13,1 %, допоміжного персоналу до 5,3% і скорочення питомої ваги торгово-оперативного персоналу з 85 % до 81,6 %. Між тим найбільша категорія співробітників у ТОВ «Дельта Текс» - це торговельно-оперативний персонал, оскільки основним видом діяльності компанії є реалізація товарів. Частка цього персоналу у загальній кількості працівників майже стабільно складає близько 80% щороку. Таким чином, протягом досліджуваного періоду спостерігається зміна структури персоналу підприємства у бік зниження частки торгово-оперативного персоналу та збільшення частки персоналу управління та допоміжного персоналу.

5. Розрахунки показників руху персоналу показують, що по ТОВ «Дельта Текс» коефіцієнти руху дещо знизились, але коефіцієнт обороту за звільненням і коефіцієнт плинності знаходяться на занадто високому рівні. Важливо відзначити, що досвідчені працівники, які вже працюють більше року, мають значно вищу продуктивність, ніж новачки. Високий рівень плинності кадрів призводить до значних втрат, оскільки компанія витрачає значні кошти та час на підготовку та навчання нових працівників, а отримує меншу віддачу. З часом це може призвести до зниження якості робочої сили, оскільки більше працівників залишають компанію навіть до закінчення першого місяця роботи.

6. Аналіз кадрового складу підприємства свідчить про те, що показники кадрового забезпечення підприємства мають тенденцію до погіршення, з низькими показниками залученості персоналу та обороту. Проведений в роботі аналіз лояльності персоналу ТОВ «Дельта Текс» свідчить про те, що загальний результат опитування показав результат понад 50% може вважатись задовільним, з відзначенням, що є покращення, які можна внести. Проте серед торгово-оперативного персоналу рівень лояльності низький (36,25%). Це також корелює з високими показниками плинності кадрів, оскільки незадоволені працівники, які не емоційно залучені до роботи, мають тенденцію залишати компанію при найменшому незадоволенні, навіть якщо ці фактори є тимчасовими і ситуативними.

7. В кваліфікаційній роботі запропоновано проект, розроблений для усунення проблем. Цей проект можна умовно розподілити на три основні блоки дій. По-перше, необхідно актуалізувати навчальні матеріалів, що використовуються під час адаптації та для підвищення кваліфікації. По-друге, доцільно розробити програми та забезпечити проведення тренінгів по адаптації нових співробітників для керівників структурних підрозділів. Третім і

найважливішим кроком є впровадження системи обліку особистих продажів. Реалізація запропонованих заходів потребує від підприємства фінансових інвестицій у розмірі 727734 грн.

У разі впровадження запропонованих заходів компанія зможе доотримати доходи, що втрачалися через значну плинність кадрів. За результатами проведених розрахунків було виявлено, що компанія зможе збільшити прибуток на 453600 грн. на рік. Строк окупності проекту у такому випадку складає близько 1,6 роки. Річний дохід компанії зросте на 1,4%, а плинність кадрів зменшиться майже на 25%.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗДОБУВАЧА:

Підгора Є.О, Касьянюк С.В, Сербіна Т.С. Угрупування тенденцій зміни управління підприємством з точки зору трансформації основних бізнеспроцесів. *Інфраструктура ринку*. 2023. № 75. С. 134–139. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/75-202>.

АНОТАЦІЯ

Сербіна Тетяна Сергіївна. Узагальнення напрямів удосконалення кадрового забезпечення підприємства. – Кваліфікаційна праця на правах рукопису

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти – магістра за спеціальністю 051, ОПП Економіка та управління підприємством – Донбаська державна машинобудівна академія МОН України, Краматорськ-Тернопіль, 2023.

Об'єкт дослідження процеси удосконалення кадрового забезпечення підприємства.

Предмет дослідження – теоретико-методичні засади та практичні рекомендації щодо удосконалення кадрового забезпечення підприємства.

В першому розділі розглянуто зміст сутності поняття «кадрове забезпечення», основні напрями удосконалення кадрового забезпечення підприємства, механізм управління кадровим забезпеченням.

У другому розділі проаналізовано стан персоналу та його лояльність, їх вплив на результативність діяльності. Організаційно-економічна характеристика та проаналізовано чисельності, структури і динаміки персоналу. Досліджено якість складу персоналу. Проаналізовано рух персоналу та використання фонду робочого часу по ТОВ «Дельта Текс».

В третьому розділі визначено пріоритетні напрями удосконалення кадрового забезпечення ефективності діяльності. Стратегічні напрями розвитку кадрового забезпечення ефективності діяльності та перспективні заходи щодо удосконалення кадрового забезпечення ефективності діяльності ТОВ «Дельта Текс».

Ключові слова: Сутність кадрового забезпечення, методи розвитку кадрового забезпечення підприємства «Дельта Текс», заробітна плата, перспективні заходи щодо удосконалення кадрового забезпечення, чисельність персоналу.

ANNOTATION

Serbina Tetyana Sergeevna. Generalisation of directions of improvement of staffing of the enterprise - Qualification work on the rights of manuscript

Qualification work for the degree of higher education - Master's degree in speciality 051, EPP Economics and Business Management - Donbas State Machine-Building Academy of the Ministry of Education and Science of Ukraine, Kramatorsk-Ternopil, 2023.

The object of research - is the processes of improving the staffing of the enterprise.

The subject of research - the study is theoretical and methodological foundations and practical recommendations for improving the staffing of the enterprise.

The first section considers the content of the essence of the concept of "staffing", the main directions of improving the staffing of the enterprise, the mechanism of staffing management.

The second section analyses the staff status and their loyalty, as well as their impact on performance. The organizational and economic characteristics and the analysis of the number, structure and dynamics of the staff are presented. The quality of the staff composition is studied. The movement of personnel and the use of the working time fund at Delta Tex LLC are analyzed.

The third section identifies priority areas for improving the human resources to ensure the efficiency of activities. Strategic directions of development of personnel support of efficiency of activity and perspective measures on improvement of personnel support of efficiency of activity of "Delta Tex" LLC are suggested.

Keywords: Essence of staffing, methods of development of staffing of the enterprise "Delta Tex", salary, promising measures to improve staffing, number of staff.