

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра: менеджменту, фінансів, банківської справи та страхування

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавра
на тему: «Механізм управління персоналом підприємства (на матеріалах ТОВ
«ARCE CONTACT CENTER»)»

Виконав: студент

4 курсу спеціальності

073 Менеджмент

Гуменюк М. О.

(прізвище та ініціали)

Керівник: к.е.н., доцентка кафедри

менеджменту, фінансів,

банківської справи та

страхування

Кравець І. М.

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

Рецензент: к.е.н., доцентка кафедри

менеджменту, фінансів,

банківської справи та

страхування

Захаркевич Н. П.

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Гуменюк М. – Механізм управління персоналом підприємства (на матеріалах ТОВ «ARCECONTACTCENTER»).

Бакалаврська робота на здобуття освітнього ступеня бакалавр за спеціальністю 073 Менеджмент.

Тема роботи є актуальною з огляду на сучасне розуміння того, що ефективність діяльності підприємства, організації залежить від продуктивного використання їх людських ресурсів, трудового потенціалу працівників. У конкурентному середовищі люди вважаються активом організації та її специфічним ресурсом, людським капіталом, який потрібно зберігати та розвивати, застосовуючи сучасні методи та інструменти, задля досягнення поставлених стратегічних цілей.

У першому розділі розглянуто теоретичні засади управління персоналом підприємства, висвітлено сутність та складові управління персоналом як часткової функції менеджменту, зміст системи управління персоналом підприємства.

У другому розділі здійснено аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «ARCECONTACTCENTER» та системи управління персоналом підприємства.

Третій розділ присвячено пошуку напрямів удосконалення управління персоналом ТОВ «ARCECONTACTCENTER», зокрема, шляхом формування корпоративної культури підприємства, управління професійним розвитком його персоналу.

Результати дослідження можуть бути використані у подальшій діяльності підприємства.

Ключові слова: персонал, система управління персоналом, господарська діяльність, методи управління персоналом, корпоративна культура, професійне навчання

ABSTRACT

Humenyuk M. – Mechanism of personnel management of the enterprise (based on the materials of ARCE CONTACT CENTER LLC).

Bachelor's work for a bachelor's degree in 073 Management.

The topic of the work is relevant in view of the modern understanding that the effectiveness of the enterprise, organization depends on the productive use of their human resources, the labor potential of employees. In a competitive environment, people are considered an asset of the organization and its specific resource, human capital that must be preserved and developed, using modern methods and tools, in order to achieve the set strategic goals.

The first chapter examines the theoretical principles of enterprise personnel management, highlights the essence and components of personnel management as a partial function of management, the content of the enterprise personnel management system.

In the second section, the analysis of the main technical and economic indicators of the activity of LLC "ARCE CONTACT CENTER" and the personnel management system of the enterprise was carried out.

The third section is devoted to the search for ways to improve the personnel management of ARCE CONTACT CENTER LLC, in particular, through the formation of the company's corporate culture, management of the professional development of its personnel.

The results of the research can be used in the further activities of the enterprise.

Keywords: *personnel, personnel management system, economic activity, personnel management methods, corporate culture, professional training*

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	
ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Сутність та складові управління персоналом як часткової функції менеджменту.....	7
1.2. Система управління персоналом підприємства.....	12
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ARCE CONTACT CENTER».....	
2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «ARCECONTACTCENTER» та аналіз основних техніко-економічних показників його діяльності.....	19
2.2. Оцінка системи управління персоналом ТОВ «ARCECONTACTCENTER».....	25
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ARCECONTACTCENTER».....	
3.1. Корпоративна культура підприємства як інструмент ефективного управління його персоналом.....	34
3.2. Управління професійним розвитком персоналу підприємства.....	39
ВИСНОВКИ.....	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ	
ДЖЕРЕЛ.....	52
ДОДАТКИ.....	58

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах подолання існуючих проблем та розвиток економіки України залежить від ефективності управління персоналом підприємств, установ, організацій, від рівня використання наявного людського капіталу. Саме працівники з необхідною освітою, кваліфікацією, певними професійними навичками та досвідом здатні забезпечити конкурентні переваги підприємств та економічне зростання країни.

Ринкові відносини в Україні вимагають формування нових підходів щодо управління персоналом. Це пояснюється тим, що значна частка українських підприємств через брак висококваліфікованого персоналу, недосконалу кадрову політику не здатна реагувати на мінливість ситуації на ринку, нові вимоги до мобільності кадрового потенціалу, впровадження сучасних технологій управління людськими ресурсами. Ефективне управління персоналом є основним резервом розвитку підприємств будь якої сфери. Враховуючи зазначене, з метою забезпечення високих результатів роботи в довгостроковій перспективі особливої актуальності набуває розробка механізму ефективного управління персоналом підприємств, що сприятиме розвитку та підвищенню їх конкурентоспроможності.

В ринкових умовах господарювання центр уваги науковців та практиків сфокусувався на проблемах формування ефективного механізму управління персоналом підприємств, його людським капіталом.

Мета та завдання роботи. Метою роботи є дослідження практичних аспектів діяльності ТОВ «ARCECONTACTCENTER», з'ясування особливостей управління персоналом підприємства і на цій основі розробка пропозицій щодо удосконалення механізму управління персоналом підприємства.

Для досягнення поставленої мети у роботі були визначені та послідовно вирішені такі основні завдання:

- розкрити сутність управління персоналом як часткової функції менеджменту;
- вивчити складові системи управління персоналом підприємства;
- охарактеризувати загальні засади та основні техніко-економічні показники функціонування підприємства ТОВ «ARCECONTACTCENTER»;
- провести дослідження процесу управління персоналом підприємства ТОВ «ARCE CONTACT CENTER».
- намітити шляхи удосконалення управління персоналом підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси управління персоналом ТОВ «ARCECONTACTCENTER».

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти організації управління персоналом ТОВ «ARCECONTACTCENTER».

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань було використано систему загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, зокрема: методи порівняльного та статистичного аналізу – для аналізу діяльності підприємства; графічно-аналітичний метод – для наочної ілюстрації результатів дослідження, пов'язаних з виявленням проблем та шляхів управління персоналом підприємства; логічно-системний аналіз – для обґрунтування пропозицій теоретичного та практичного характеру.

Інформаційною базою роботи слугували матеріали та статистичні звітності ТОВ «ARCECONTACTCENTER», наукова література за темою роботи, матеріали періодичних видань, інтернет-ресурси.

Практичне значення роботи полягає у можливості використання результатів дослідження для удосконалення механізму управління персоналом на підприємстві.

Апробація результатів дослідження: окремі положення бакалаврської роботи були опубліковані у матеріалах XXXIII Міжнародної науково-практичної конференції “Сучасні аспекти модернізації науки: стан, проблеми, тенденції розвитку” (07 червня 2023 р., м. Паола (Мальта))

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та складові управління персоналом як часткової функції менеджменту

Одним із найважливіших складових корпоративного управління є управління людськими ресурсами підприємства, його персоналом, яке формує цілісну систему керування діяльністю працівників. Зміни в сучасному виробництві та супутнє їм значне зростання значення людського фактору вивели управління людськими ресурсами на перший план управлінської діяльності, сприяючи швидкому розвитку наукових досліджень у цій галузі.

Інтегруючи різноманітні функції, інструменти та методи, управління персоналом є складною соціальною діяльністю. Метою управління людськими ресурсами є побудова системи, заснованої переважно на економічних стимулах і соціальних гарантіях, а не на методах управління, а також узгодження інтересів працівників з інтересами компанії в підвищенні продуктивності праці та ефективності виробництва, досягнення найкращих фінансових результатів для компанії[1].

Управління персоналом як наука існує на теоретичному та практичному або прикладному рівнях. Теоретичний рівень полягає в тому, щоб отримати нове розуміння шляхом пояснення та класифікації явищ, оцінки причинно-наслідкових, функціональних та інших зв'язків і закономірностей між ними, а також прогнозування типових організаційних ситуацій.

Практичний рівень управління персоналом (прикладний) займається питаннями змін і перетворень реальної виробничої ситуації, розробкою

конкретних моделей, проектів і пропозицій щодо підвищення ефективності використання робочої сили [2].

Між цими рівнями існує тісний взаємозв'язок, що дозволяє забезпечити ефективне управління людськими ресурсами підприємства, організації, компанії [3].

Практичні наслідки управління персоналом такі (рисунок 1.1):

- формування ідеальної конструкції практичної моделі управління людськими ресурсами, розробка теорій, стратегій, методів та інструментів управління людськими ресурсами;
- глибоке критичне розуміння раціональних підходів до практичного управління людськими ресурсами та їх узгодження з вимогами економічної (підприємницької) та соціальної ефективності;
- спонукання менеджерів до зміни моделей, прийомів, стилів, методів і засобів управління працівниками на основі альтернатив, запропонованих наукою.

Щоб ефективно функціонувати, система управління людськими ресурсами має ґрунтуватися на надійних наукових принципах, використовувати найкращий досвід і технології, що відповідають її фундаментальним принципам, і бути узгодженою із загальною концепцією організаційного розвитку [4].

Ділова активність сучасних підприємств висуває якісно нові вимоги до менеджерів з персоналу, серед яких концентрація праці, вміння цінувати час, володіння комплексом організаторських і психологічних якостей, творчий підхід до праці. У зв'язку з цим особливого значення набуває підвищення якісного змісту праці менеджерів з персоналу.

У умовах, коли управлінню людськими ресурсами приділяється недостатня увага, розвиток персоналу та методи прийняття рішень будуть неповними та не мають наукового підґрунтя, і у багатьох випадках соціальна ефективність в управлінні людськими ресурсами не забезпечується, що призводить до різних проблем на підприємстві в цілому та в сфері топ - менеджменту у тому числі [6].

Відтак, управління персоналом, спрямоване на забезпечення компанії необхідною кількістю працівників необхідної кваліфікації та якості, мотивацію працівників та активізацію потенціалу робочої сили для досягнення економічних цілей.



Рисунок 1.1. Практичні наслідки управління персоналом на підприємстві

Це можна визначити як діяльність, яка використовується для соціальної ефективності [7]. Більш детальна характеристика управління персоналом розкривається в його функціях.

Функції управління персоналом охоплюють основні напрями цієї діяльності, які орієнтовані на задоволення потреб підприємства у формуванні штату працівників з відповідними кількісно-якісними характеристиками. Функції управління персоналом — це діяльність управлінського апарату організації.

Основою стратегії та політики управління людськими ресурсами в сучасному контексті є підвищення ролі особистості працівника, знання

мотиваційних установок співробітників і вміння формувати та направляти їх відповідно до організаційних завдань [8].

Таким чином, у сучасних умовах постає об'єктивна необхідність в удосконаленні підходів до управління персоналом на підприємствах, компаніях.

В умовах ринкової економіки управління персоналом має стати системним і комплексним, заснованим на комплексному вирішенні кадрових проблем, упровадженні та вдосконаленні нових форм і існуючих методів роботи з персоналом. Комплексний підхід до управління людськими ресурсами повинен включати цілісний розгляд економічних, психо-соціальних, юридичних, технічних, освітніх та інших аспектів організації трудової діяльності у їх взаємозв'язку та з орієнтацією на соціально-економічні фактори [9].

Системний підхід до управління персоналом передбачає вивчення взаємозв'язків між окремими аспектами управління персоналом, розробку цілей, визначення шляхів їх досягнення, комплексне планування та організацію, а також створення відповідних механізмів управління, що забезпечують мотивацію працівників. Управління персоналом є процесом планування, відбору, розвитку, оцінки, розвитку та мотивації людських ресурсів з метою їх ефективного використання та досягнення цілей компанії та співробітників.

Оскільки кадрова служба покликана забезпечити управління людською складовою підприємства, що служить важливою гарантією ефективності його діяльності, то серед найбільш значимих її завдань можна виділити [10] (рисунок 1.2):

- забезпечення підприємства висококваліфікованими та мотивованими працівниками;
- ефективне використання майстерності і можливостей працівників;
- створення умов для задоволення працівників своєю роботою, можливість самовираження;

- забезпечення якості трудового життя, що робить бажаною роботу на цьому підприємстві;

- допомога у збереженні сприятливого морального-психологічного клімату в колективі.

Корпоративне зростання вимагає вдосконалення менеджменту, і менеджери з персоналу повинні ретельно розглянути питання зміни організаційної структури, принципів лідерства, а в найширшому сенсі командного лідерства та формування лідерської команди.

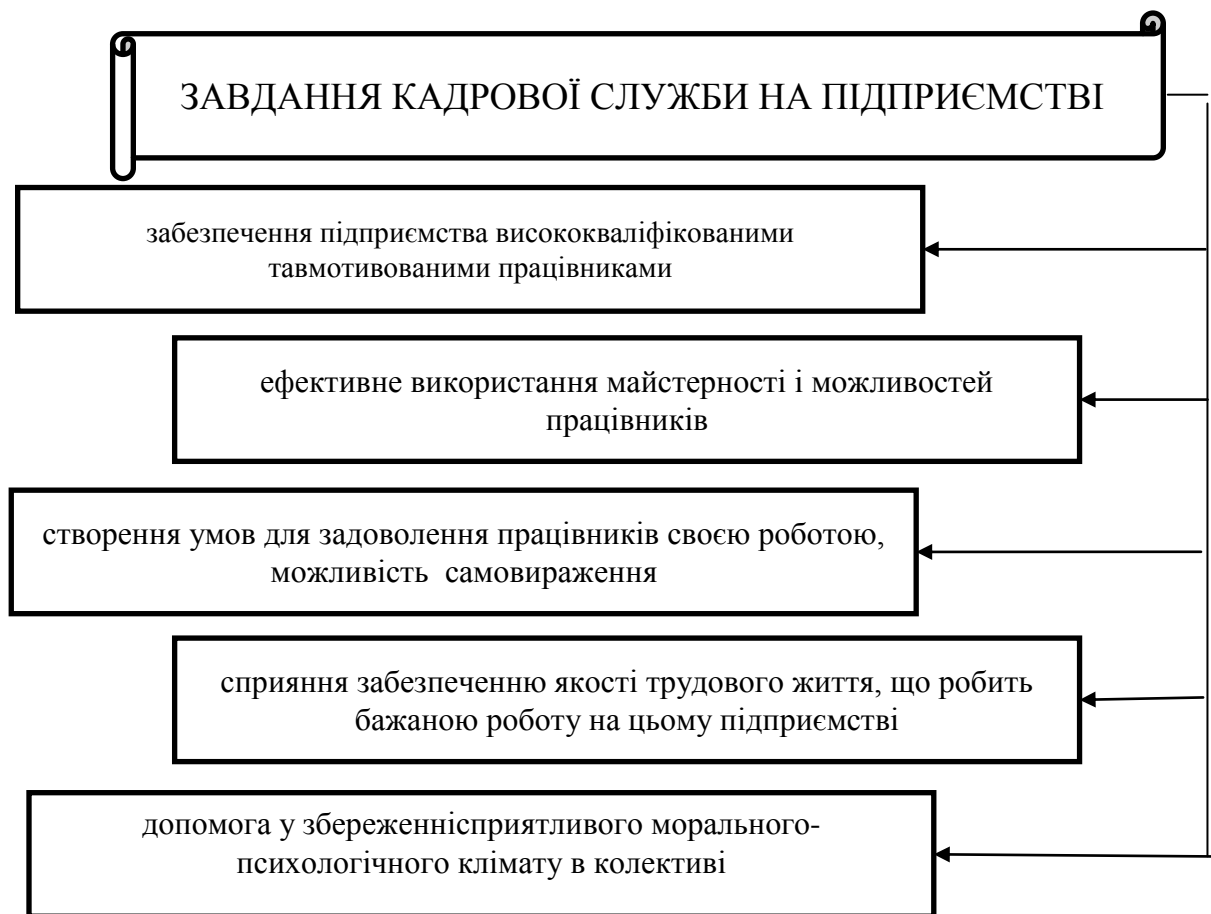


Рисунок 1.2. Завдання кадрової служби на підприємстві

Але найбільшою проблемою в управлінні персоналом є занепад корпоративної культури, а у певних випадках – її відсутність [10].

Цеглинками корпоративної культури є її елементи, які можуть бути спрямовані як на вирішення проблем адаптації, так і на внутрішню інтеграцію[11].

Перший елемент визначає мету компанії та її місце в суспільстві, місію компанії, тобто для чого компанія була заснована.

Не менш важливою темою є питання визначення кола потенційних партнерів. Формуючи стратегічний напрямок компанії, керівництво має визначити перелік стратегічних партнерів. Елементом корпоративної політики є формування особливого ставлення до партнерів, формування вимог до них [12].

Особливо важливою проблемою в управлінні персоналом є визначення напряму формування стосунків між співробітниками як елемента корпоративної культури. Які співробітники повинні працювати в організації, якої філософії вони повинні дотримуватися, якими цінностями та характеристиками вони повинні володіти. Співробітники є носіями корпоративної культури.

1.3 Система управління персоналом підприємства

Управління персоналом передбачає здійснення певних цілеспрямованих дій і охоплює такі основні етапи і функції [13]:

- формування цілей і основних напрямів роботи з працівниками;
- визначення засобів, форм і методів досягнення цілей;
- організація роботи щодо виконання поставлених завдань;
- контроль виконання визначеного переліку заходів;
- координація виконання розроблених заходів.

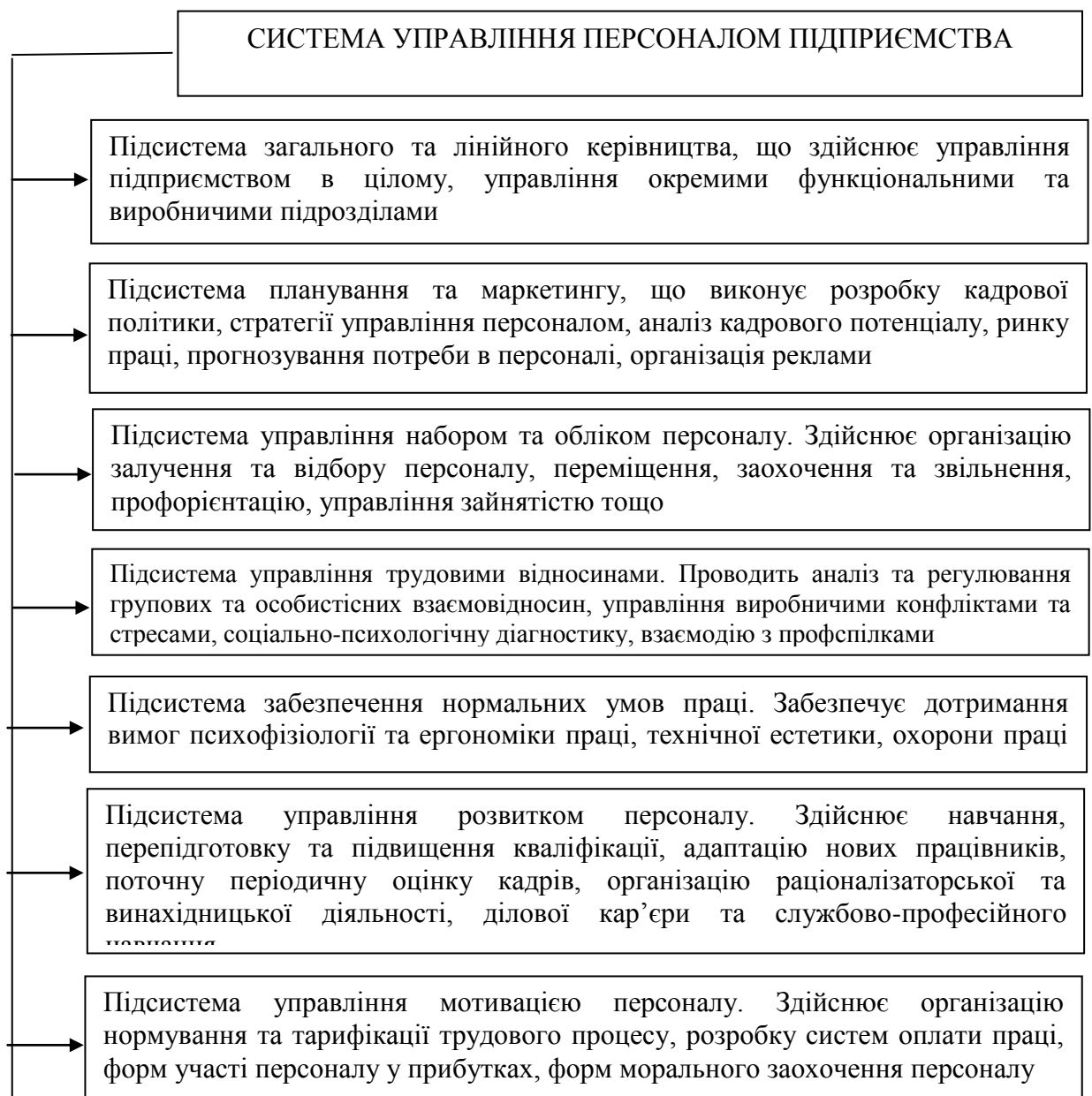
Система управління персоналом (рис. 1.3.) — це сукупність цілей, завдань, основних напрямів діяльності та певних методів, механізму управління, які спрямовані на підвищення продуктивності та якості праці. Система управління персоналом охоплює такі основні сфери діяльності [14]:

1) підсистема загального та лінійного керівництва, що здійснює управління підприємством в цілому, управління окремими функціональними та виробничими підрозділами;

2) підсистема планування, яка забезпечує формування кадрової політики, стратегії управління персоналом, здійснює аналіз кадрового потенціалу, ринку праці, прогнозування потреби в персоналі, організація реклами;

3) підсистема управління прийманням та обліком персоналу. Здійснює організацію залучення та відбору персоналу, руху працівників, заохочення та звільнення, профорієнтацію, управління зайнятістю тощо.

4) підсистема управління соціальним розвитком. Забезпечує організацію громадського харчування, житлово-побутове обслуговування, розвиток культури та фізичного виховання, охорону здоров'я та відпочинку, організацією соціального страхування;



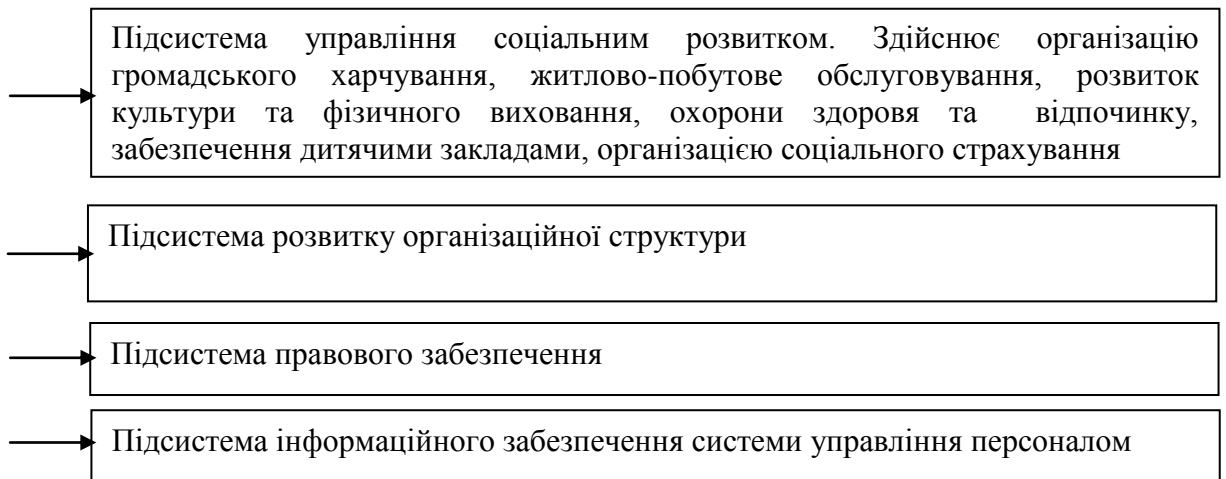


Рисунок 1.3. Система управління персоналом підприємства

- 5) підсистема розвитку організаційної структури;
- 6) підсистема правового забезпечення;
- 7) підсистема інформаційного забезпечення системи управління персоналом.

На формування системи управління персоналом підприємства впливають як зовнішні, так і внутрішні чинники.

Успішне виконання визначених цілей потребує вирішення певних завдань у сфері управління персоналом [15]: забезпечення потреби підприємства в робочій силі у потрібному обсязі кваліфікації; досягнення обґрунтованого співвідношення між організаційно-технічною структурою виробничого потенціалу і структурою наявного трудового потенціалу; ефективне використання потенціалу працівника і виробничого колективу в цілому; забезпечення умов для високопродуктивної праці, високого рівня її організації, мотивації, самодисципліни, вироблення у працівника навичок взаємодії і співробітництва; закріплення працівника на підприємстві, формування стабільного колективу; забезпечення реалізації бажань, потреб і інтересів працівників відносно змісту праці, умов праці, виду зайнятості, можливості професійно-кваліфікаційного і посадового просування тощо; узгодження виробничих і соціальних задач (балансування інтересів підприємства і інтересів працівників, економічної і соціальної ефективності);

підвищення ефективності управління персоналом, досягнення цілей управління при задоволенні потреб працівників.

Ефективність управління персоналом і можливість максимального досягнення поставлених цілей багато в чому залежить від вибору варіантів побудови власної системи управління людськими ресурсами підприємства, організаційно-функціональної моделі механізму управління персоналом, знання його функції. Крім того важливе значення має розуміння сутності процесу управління відповідно до структури, функцій і цілей управління та вибір оптимальної технології та методу взаємодії з людьми [16] (рисунок 1.4).

Цілі управління	Забезпечення організації кадрами, їх ефективне використання, професійний і соціальний розвиток		
Функції управління (укрупнені блоки)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розробка стратегії, прогнозування і планування персоналу 2. Підбір, оцінювання і навчання персоналу 3. Організація, мотивація і адаптація працівників 4. Використання і розвиток персоналу, управління діловою кар'єрою. 5. Правове і інформаційне забезпечення процесу управління персоналом 		
Структура управління	Структурно-функціональні ланки управління персоналом організації: а) лінійні і функціональні керівники; б) апарат служби управління персоналом		
Методи	<ul style="list-style-type: none"> • організаційно-розпорядчі; • економічні; • соціально-психологічні 		
Процес управління	предмет праці	засоби праці	праця
	інформація	комп'ютери, засоби зберігання, передачі і надання інформації	керівники, спеціалісти, технічні виконавці

Рисунок 1.4. Організаційно-функціональна модель механізму управління персоналом підприємства

Методи управління персоналом — це способи впливу на колективи та окремих працівників з метою здійснення координації їхньої діяльності в процесі функціонування підприємства.

До цілей управління належить забезпечення організації кадрами, їх ефективне використання, професійний і соціальний розвиток [17].

В якості функцій управління слід виокремити: розробка стратегії, прогнозування і планування персоналу; підбір, оцінювання і навчання персоналу; організація, мотивація і адаптація працівників; використання і розвиток трудового потенціалу персоналу, управління діловою кар'єрою; правове і інформаційне забезпечення процесу управління персоналом.

Важливу роль у моделі управління персоналом організації відіграють структурно-функціональні ланки управління, серед яких лінійні і функціональні керівники; апарат служби управління персоналом

Методи управління персоналом поділяються на три основні групи: адміністративні (організаційно-розпорядчі), економічні і соціально-психологічні [16].

До адміністративних відносять: затвердження адміністративних норм і нормативів; правове регулювання; видання наказів, вказівок і розпоряджень; інструктування; відбір, добір і розстановка кадрів; формування структури органів управління; розробка положень, посадових інструкцій, стандартів організації; розробка іншої регламентуючої документації; встановлення адміністративних санкцій і заохочень.

До економічних методів управління персоналом відносяться: техніко-економічний аналіз. техніко-економічне обґрунтування; планування матеріального стимулювання; організація кредитування; участь у прибутках і капіталі; оподаткування, визначення економічних норм і нормативів; страхування, встановлення санкцій матеріального характеру та заохочень;

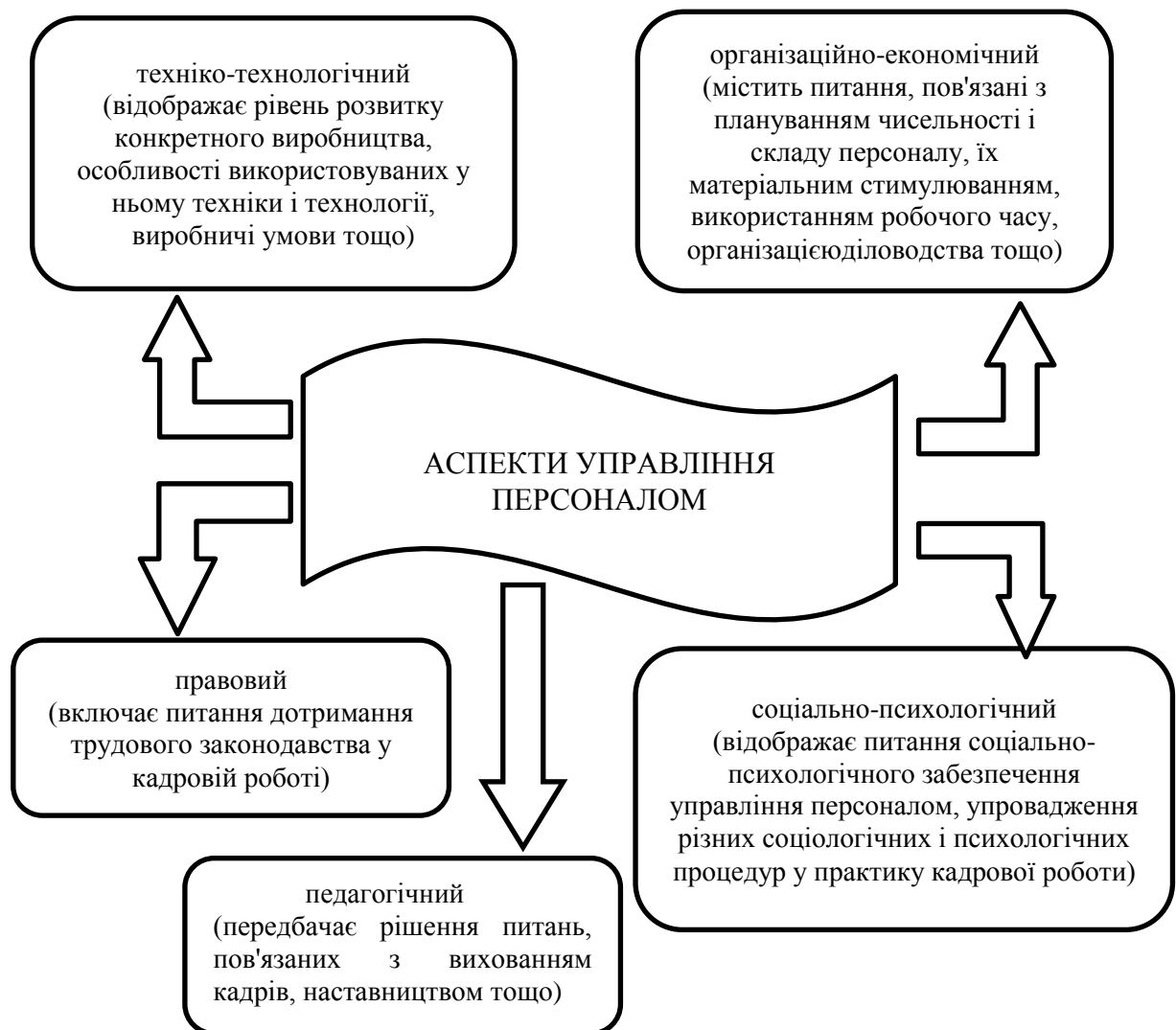
Соціально-психологічні методики охоплюють: соціальний аналіз працівників, формування соціального плану розвитку; створення творчої атмосфери в колективі; участь працівників в управлінні; соціальна стимуляція розвитку команди; задоволення культурних та духовних потреб працівників; формування команд, груп, створення сприятливого психологічного середовища; встановлення соціальних норм поведінки; виховання особистої ініціативи та відповідальності у працівників; встановлення моральних санкцій [17].

Процес управління вимагає володіння інформацією щодо предметів праці, засобів праці і самої праці.

Управління персоналом є складним та багатогранним процесом, який передбачає багатоаспектний підхід до його дослідження та розвитку [18].

Аспектами управління персоналом є (рисуюнок 1.6):

-техніко-технологічний (відображає рівень розвитку конкретного виробництва чи надання послуг, особливості техніки та технології, які використовуються, виробничі умови тощо);



Рисуюнок 1.6. Аспекти управління персоналом на підприємстві

- організаційно-економічний (охоплює завдання, пов'язані з плануванням чисельності та складу персоналу, їх матеріальним стимулюванням, використанням робочого часу, організацією діловодства тощо);

- правовий (включає питання дотримання трудового законодавства у кадровій роботі);
- соціально-психологічний (відображає питання соціально-психологічного забезпечення управління персоналом, упровадження різних соціологічних і психологічних процедур у практику кадрової роботи);
- педагогічний (передбачає рішення питань, пов'язаних з вихованням кадрів, наставництвом тощо) [19].

Таким чином, людські ресурси є невід'ємною частиною всіх організацій, оскільки це взаємодія людей, об'єднаних спільною метою. Система управління персоналом необхідна для управління та розвитку компанії. В умовах ринкової економіки управління персоналом потребує системності та комплексності, що базується на комплексному вирішенні кадрових проблем, нових формах кадрової роботи та вдосконаленні існуючих форм і методів. Управління персоналом як часткова функція менеджменту має свою специфіку на різних стадіях розвитку підприємства: формування, інтенсивного росту, стабілізації та спаду.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ARCE CONTACT CENTER»

2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «ARCECONTACTCENTER» та аналіз основних техніко-економічних показників його діяльності

ТОВ «ARCECONTACTCENTER» є спеціалізованою організацією, яка займається обробкою звернень та інформуванням по голосових каналах зв'язку в інтересах головної організації. Це товариство з обмеженою відповідальністю, яке утворено відповідно до законодавства України та діє на підставі Статуту [20].

Метою діяльності Товариства є отримання прибутку з подальшим його розподілом між учасниками Товариства. Товариство є юридичною особою з дня його державної реєстрації. Товариство має самостійний баланс, рахунки в банках, може мати бланки, фірмовий знак, а також знак для товарів і послуг та інші реквізити [21].

ТОВ «ARCECONTACTCENTER» є аутсорсинговим товариством. Аутсорсинговий контакт-центр надає послуги за принципом «оплата за використання».

Позитивним чинником діяльності підприємства є науково-технічний прогрес, оскільки він дозволяє вдосконалювати виробництво і поширити спектр діяльності.

Дохід підприємства залежить від фінансових можливостей суспільства. Якщо в країні стан економіки поліпшується, то це позитивно впливає на саме підприємство, в навпаки. Особливості організації виробництва (надання послуг) ТОВ «ARCECONTACTCENTER» відображені у таблиці 2.1.

Дані таблиці свідчать, що підприємство має чітко поставлені завдання, є аутсорсинговим товариством, до основних видів діяльності відносить: відповіді на дзвінки операторів, автоматичний розподіл дзвінків, забезпечення необхідної інформації про товари, з метою надання допомоги або реагування на скарги споживачів здійснюється обробка та задоволення прохань клієнтів.

Таблиця 2.1. Особливості організації виробництва ТОВ «ARCE CONTACT CENTER»

Основні аспекти організації виробництва	Характеристика
Вид виробничої структури	лінійна
Основні цехи	Центр вартості (колл-центр), центр видатків, центр інвестицій
Структура цеху і його управління (на прикладі провідного)	Адміністрація, відділ постачання, відділ економіки та фінансів, відділ маркетингу, директор, головний бухгалтер, адміністратор, ЗЕД
Допоміжні цехи	-
Основні технологічні операції	Надаються відповіді на дзвінки операторів, забезпечується автоматичний розподіл дзвінків, сформовані комп'ютерні телефонні вузли, діалогові голосові системи відповідей або схожі системи для одержування замовлень, забезпечення довідкової інформації щодо товарів, обслуговування прохань клієнтів з метою надання допомоги або реагування на скарги споживачів
Провідне устаткування	Підприємство використовує сучасні інформаційні технології мобільного і інтернет зв'язку, реклами, просування і продажу товарів через інтернет сторінки і соцмережі, консультаційні послуги в області комп'ютерних технологій, здійснює діяльність з управління комп'ютерним обладнанням надає послуги з розміщення та переробці даних, формування веб-порталів
Спосіб організації руху предметів праці	послідовний

Ефективність фірми – це категорія, яка описує, чи сумісні показники та витрати фірми з цілями її діяльності та інтересами її власників. Поняття «ефективність» передбачає оцінку та порівняння досягнутих результатів діяльності з кількістю витрачених ресурсів.

Аналітична оцінка економічної та соціальної ефективності виробництва має базуватися на результатах комплексного аналізу діяльності за той чи інший період господарювання [25].

Основні показники діяльності за 2020-2022 рр. показані у таблиці 2.2. Як видно з таблиці 2.2, показник чистого доходу (виручки) від реалізації продукції, робіт, послуг протягом 2020-2023 рр. мав неоднозначну тенденцію: якщо у 2021 р. він зріс, порівняно з 2020 р., на 5439,5 тис. грн. (47,5 %), то у 2022 р. зменшився на 4913,9 тис. грн (29,1 %).

Таблиця 2.2. Техніко-економічні показники діяльності ТОВ «ARCECONTACTCENTER» за 2018–2020 рр.

№	Показники	2020	2021	2022	Темп зростання 2022/2021, %
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг, тис. грн.	11450,9	16890,4	11976,5	70,9
2	Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	14	67	54	80,6
3	Середньорічний виробіток, тис. осіб	817,2	252,1	221,8	88,0
4	Фонд оплати праці, тис.грн.	204,4	1121,7	1033,9	92,2
5	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	11381,4	16713,1	11669,8	69,8
6	Чистий прибуток (збиток), всього, тис. грн	57,0	145,4	251,5	172,9
7	Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, грн	0,99	0,99	0,97	98,0
8	Рентабельність продукції, робіт, послуг, %	0,6	1,0	2,6	260,0
9	Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	868	1014,5	1160,9	114,4
10	Фондовіддача, грн/грн	13,2	16,7	10,3	61,7

Певною мірою це характеризується зміною чисельності персоналу підприємства, яка у 2021 р. зросла на 53 особи, а у 2022 зменшилась на 13 осіб.

Загальні витрати на виробництво продукції (надані послуги) (собівартість) у 2022 р. знизилась порівняно з 2021 р. на 31,2 % . При цьому темп зростання чистого прибутку склав у 2022 р. 172,9 %.

Позитивним моментом є тенденція зростання рентабельності продукції, послуг протягом досліджуваного періоду: з 0,6 % у 2020 р. до 2,6 % - у 2022 р.

Таким чином бачимо, що ТОВ «ARCECONTACTCENTER» досить добре функціонує, хоча мають місце певні проблеми.

Під час аналізу ефективності виробничої діяльності варто згадати про наявність, стан та ефективність використання основних засобів. Протягом року на підприємствах відбувається постійний процес оновлення та вибуття з експлуатації основних фондів. Ефективність функціонування підприємства та кількість виготовленої ним продукції чи наданих послуг значною мірою залежить від синхронності зазначених процесів між собою[26].

Досліджуване підприємство повністю забезпечене основними засобами, але вони є достатньо застарілими та такими, що потребують оновлення. Їхній технічний стан та віковий склад потребує покращення, що призведе до кращої та ефективнішої роботи. Дуже малий відсоток основних засобів вибувають та надходять на підприємство, отже рівень ефективності використання наявних основних засобів є високим. Динаміка показників руху та стану основних засобів ТОВ «ARCECONTACTCENTER» у 2020-2022 рр. показана у таблиці 2.3 (складено за [22]):

Таблиця 2.3. Динаміка показників руху та стану основних засобів ТОВ «ARCECONTACTCENTER» у 2020-2022 рр.

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Темп зростання 2022 р. до 2021 р., %
1. Вартість основних засобів на початок періоду, тис. грн.	868	868	1160,9	133,7
2. Вартість основних засобів на кінець періоду, тис. грн.	868	1160,9	1160,9	100,0
2. Сума нарахованого зносу, тис.грн.	868	1056,8	1160,9	109,8
3. Коефіцієнт зносу основних засобів	1,0	0,91	1,0	109,9
4. Коефіцієнт придатності основних засобів	0	0,09	0	-

Не менш важливим є аналіз динаміки показників ефективності використання оборотних активів (таблиця 2.4). Серед основних показників ефективності використання оборотних коштів є коефіцієнт оборотності оборотних коштів, коефіцієнт закріплення, тривалість обороту оборотних коштів [28].

Отримані дані показують, що ефективність використання оборотних активів ТОВ «ARCECONTACTCENTER» знижується.

Таблиця 2.4. Динаміка показників ефективності використання оборотних активів ТОВ «ARCECONTACTCENTER» за 2020-2022 рр.

Показник	2020 р.	2021р.	2022 р.	Відхилення 2022р. від 2021р. (+, -)
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг, тис.грн.	11450,9	16890,4	11976,5	-4 913,9
2. Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	318,95	351,5	491,3	139,8
3. Матеріальні витрати, тис. грн.	11381,4	16713,1	11669,8	-5043,3
4. Валовий прибуток, тис. грн.	69,5	177,3	306,7	129,4
5. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	35,9	48,1	24,4	-23,7
6. Коефіцієнт закріплення	0,02	0,02	0,04	0,02
7. Період обороту оборотних активів, днів	10,2	7,6	15,0	7,4

Якщо у 2020 р на кожен гривню оборотних активів продано товарів і послуг на суму 35,9 гривні, у 2021 р – 48,1 гривні, то у 2022 році лише 24,4 грн. Основною причиною падіння цього показника є постійне зростання дебіторської заборгованості за товари та послуги. Враховуючи, що протягом досліджуваного періоду продажі були відносно стабільними, зростання дебіторської заборгованості за товари та послуги є негативним явищем. Для підвищення оборотності оборотних коштів необхідно вжити заходів щодо повернення коштів підприємства. Щоб виключити ризик майбутніх проблем, необхідно розробити комплексну стратегію комерційного кредитування клієнтів.

Коефіцієнт закріплення показує, скільки обігових коштів займає в середньому 1 гривня реалізованого продукту, тобто, скільки потрібно обігових коштів, щоб надійно продати товар на 1 грн. Цей показник є зворотним показником до коефіцієнта оборотності. Чим менше це значення, тим ефективніше використовуються оборотні кошти підприємства[27, с. 341].

Період оборотності оборотних коштів є показником ділової активності та свідчить про ефективність управління оборотними коштами підприємства. Значення ключового показника вказує період, протягом якого ліквідні активи будуть повністю обертатися. Показник розраховується як співвідношення добутку кількості днів у році на середньорічну суму оборотних активів до суми виручки (чистого доходу). Бажаним є зниження показника протягом періоду дослідження. Така тенденція вказує на ефективний фінансовий менеджмент в компанії. Як показує аналіз, у 2021 році мало місце зменшення періоду обороту оборотних активів з 10,2 у 2020 році до 7,6. Однак, вже у 2022 році показник зріс удвічі – до 15, що свідчить про погіршення ситуації на підприємстві.

Іншими словами, підвищення показника говорить про те, що компанії необхідно залучити більше фінансових ресурсів для фінансування оборотних активів, а це веде до збільшення фінансових витрат, так як необхідно залучити додаткові кошти [29]. Для розуміння того, за рахунок чого відбулися зміни в обсязі реалізованої продукції необхідно провести факторний аналіз. Це дозволить удосконалити роботу щодо забезпечення зростання ефективності виробничої діяльності підприємства (таблиця 2.5):

Таблиця 2.5. Розрахунок впливу факторів на обсяги виробництва ТОВ «ARCECONTACTCENTER» за 2022 р.

Показник	Роки			Відхилення 2022р. від 2021 р.	
	2020	2021	2022	абсолют-не (+,-)	віднос-не %
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	11450,9	16890,4	11976,5	-4 913,9	-29,1
2. Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	14	67	54	-12	-17,6

3. Кількість календарних робочих днів, днів	251	250	249	-1	-0,4
4. Тривалість робочого дня, год.	8	8	8	0	0
6. Середньогодинний виробіток на одного працівника, грн./чол.(1/2/3/4)	407,3	126,1	111,3	-14,8	-11,7
Розрахунок впливу факторів на зміну обсягів реалізації продукції, тис. грн.:					
- за рахунок зміни чисельності працівників	$(54-67)*250*8*126,1 = -3278,60$				
- за рахунок зміни кількості робочих днів	$54*(249-250)*8*126,1 = -54,48$				
- за рахунок зміни середньогодинного виробітку	$54*249*8*(111,3-126,1) = -1592,0$				
Разом, тис грн. :	$-3278,600-54,48-1592,0 = -4925,08$				

Аналіз зроблених розрахунків показав, що обсяг реалізації продукції (послуг) у 2022 році зменшився за рахунок:

- знизився за рахунок зміни чисельності працівників на 3278,60 тис. грн.;
- зменшився за рахунок зміни кількості робочих днів на 54,48 тис. грн.;
- зменшився за рахунок зміни середньогодинного виробітку на 4925,08 тис. грн.

Як бачимо, найбільше на зменшення обсягу реалізації продукції (послуг) у 2022 році вплинуло зменшення чисельності персоналу та середньогодинного виробітку.

Таким чином, можна зробити висновок, що ТОВ «ARCECONTACTCENTER» підприємство, яке стабільно функціонує, хоча має проблеми з оновленням основних засобів, а також оборотністю оборотних активів. Керівництву підприємства доцільно зосередити увагу на введенні більш сучасних основних засобів. Стосовно позитивних змін слід виокремити зменшення матеріальних витрат та збільшення валового доходу.

2.2. Оцінка системи управління персоналом ТОВ «ARCECONTACTCENTER»

Аналіз процесу управління персоналом є важливою складовою аналізу господарської діяльності підприємства. Персонал підприємства формується сукупністю постійних працівників, які володіють необхідною професійною підготовкою і здійснюють господарську діяльність.

Ефективність функціонування комплексної системи управління персоналом підприємства слідсприймати як елемент ефективності діяльності підприємства загалом.

Оцінку ефективності управління персоналом доцільно здійснювати за такими напрямками [31]: вивчення статистики людських ресурсів; оцінка досягнення цілей; оцінка компетенції; оцінка мотивації.

Кадрова діяльність охоплює такі аспекти як прийняття на роботу, навчання новим професіям, підвищення кваліфікації, службові переміщення [33]. Дослідження кадрового забезпечення діяльності підприємства засвідчило, що майже чверть працівників із їх середньооблікової чисельності є висококваліфікованим персоналом, половина - відносяться до кваліфікованих працівників, близько 20 % - малокваліфіковані працівники (таблиця 2.6):

Таблиця 2.6. Динаміка чисельності персоналу ТОВ «ARCECONTACTCENTER» за 2021 – 2022 рр.

Категорії персоналу	2021 р.	%	2022 р.	%	Відхилення 2020 р. від 2019 р., (+/-)
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	67	100	54	100	-13
Висококваліфіковані	16	23,9	14	25,9	-2
Кваліфіковані	33	49,3	27	50,0	-6
Малокваліфіковані	13	19,4	11	20,3	-2
Некваліфіковані	5	7,4	2	3,7	-3

Розподіл працівників за кількісним складом та їх динаміка зображений у таблиці 2.7 (складено за [22]).

Таблиця 2.7. Динаміка чисельності працівників ТОВ «ARCECONTACTCENTER» за 2020 – 2022 рр.

Показник	2020 рік	%	2021 рік	%	2022 рік	%	Відхилення 2022/2021	
							+, -	%
Середньооблікова чисельність штатних працівників на кінець року, всього	14	100	67	100	54	100	-13	80,6
з них жінки	11	78,6	61	91,0	51	94,4	-10	83,6
- чисельність працівників, які прийняті на умовах неповного робочого дня (тижня)	3	-	2	-	19	-	+17	у 9,5 р.
з них жінки	3	-	1	-	16	-	+15	у 16 р.

Як свідчать дані таблиці, облікова чисельність штатних працівників протягом 2020-2022 рр. суттєво змінювалась і на кінець 2022 року становила 54 особи, що на 19,4 % менше показника 2021 року, тоді як у 2021 р. у порівнянні з 2020 роком зросла аж у 5,5 рази.

Із загальної чисельності штатних працівників більшість становлять жінки, при чому спостерігається стійка тенденція зростання їх чисельності (у 2020 р. – 78,6 %, у 2021 р. – 91 %, у 2022 р. – 94,4 %). У 2022 р. чисельність працівників, які прийняті на умовах неповного робочого дня зросла з 2 у 2021 р. до 19 осіб або у 9,5 рази.

Для більш повної оцінки процесу управління персоналом необхідно проаналізувати динаміку руху кадрів на підприємстві. Рух робочої сили передбачає процес поповнення, вивільнення та переміщення облікової чисельності працівників [37]. Чисельність прийнятих і звільнених працівників становить загальний абсолютний обіг робочої сили за звітний період. Рух кадрів у ТОВ «ARCECONTACTCENTER» у 4 кварталі 2020 – 2022 рр. зображений у таблиці 2.8 (дані ф. № 1-ПВ квартална 2020-2022 рр.).

Таблиця 2.8. Рух кадрів у ТОВ «ARCECONTACTCENTER» у 2020 – 2022 рр.

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення 2022 від 2021	
				абсолютне	відносне
Середньооблікова чисельність штатних працівників на кінець року, осіб	14	67	54	-13	-19,4

Прийнято працівників, осіб, з них	0	11	18	+7	+63,6
Вибуло працівників, усього з них:з причин скорочення штатів, за власним бажанням, за порушення трудової дисципліни	1	6	17	+11	+183,3
Коефіцієнт з прийняття кадрів	0,0	0,16	0,33	+0,16	+106,2
Коефіцієнт зі звільнення кадрів	0,07	0,08	0,31	+0,01	+287,5
Коефіцієнт загального обороту кадрів	0,07	0,24	0,64	+0,40	+166,7
Коефіцієнт плинності кадрів	0,07	0,08	0,31	+0,23	+287,5

Як уже зазначалося, на підприємстві спостерігається нестабільність чисельності персоналу за досліджуваними роками. Зокрема на кінець 2022 року середньооблікова чисельність штатних працівників зменшилась проти попереднього 2021 року на 13 осіб або на 19,4 %. Проте у 2021 році мало місце суттєве зростання чисельності персоналу підприємства (на 53 особи) .

Аналіз руху персоналу через процеси його прийняття та звільнення виявив значну плинність кадрів у ТОВ «ARCECONTACTCENTER» у 2020-2022 рр. На фоні зменшення середньооблікової чисельності штатних працівників у 2022 році, відбувалось зростання прийому працівників на роботу (у 2022 р. 18 осіб проти 11 осіб у 2021 р.). Водночас цей процес супроводжувався зростанням показника звільнення персоналу (з 6 у 2021 р. до 17 – у 2022 р.). Загальна причина - скорочення штатів, за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни. Про процеси плинності кадрів свідчить зростання абсолютних і відносних показників коефіцієнтів з прийняття, звільнення кадрів, загального обороту та плинності кадрів.

В цілому протягом 2021 та 2022 років спостерігалось зростання показників вибуття працівників з підприємства (таблиця 2.9) (за даними ТОВ «ARCECONTACTCENTER»).

Таблиця 2.9. Показники плинності кадрів у ТОВ «ARCECONTACTCENTER»у 2020 – 2022 рр.

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Темп зростання 2021/2020, %	Темп зростання 2022/2021, %
-----------	----------	----------	----------	-----------------------------	-----------------------------

Прийнято працівників протягом усього року, осіб	11	89	29	у 8 р.	32,6
Вибуло працівників, усього осіб	10	36	38	у 3,6 р.	105,5
з них: з причин скорочення штатів, за власним бажанням, за порушення трудової дисципліни	10	36	38	у 3,6 р.	105,5

Так, якщо у 2020 році прийнято на роботу було 11 осіб, то у 2021 році у 8 разів більше (89 осіб). У 2022 році прийнято було 29 осіб. Про плинність кадрів свідчить високий рівень вибуття працівників з підприємства: у 3,6 рази у 2021 році проти 2020 року, та на 5,5 % - у 2022 році проти 2021 року.

Причина в основному полягає у досить низькому рівні заробітної плати, своєрідних умовах праці та вимогах до роботи персоналу.

Оновлення контингенту працівників не завжди є негативним явищем, адже можуть приходити нові, більш перспективні, креативні та кваліфіковані працівники. Однак, більш високих результатів зазвичай досягає стабільний та згуртований колектив, у якому вже склалися певні трудові та особистісні відносини, сформувався сприятливий соціально-психологічний клімат. Це вимагає застосування певних важелів управління для формування команди, орієнтованої на досягнення високих результатів праці [38].

При аналізі системи управління персоналом на підприємстві важливу роль відіграє досягнутий рівень продуктивності праці персоналу за той чи інший проміжок часу. Продуктивність праці — це, з одного боку, показник, що характеризує ефективність кадрового забезпечення підприємства, а з іншого — показник здатності працівників виробляти за одиницю часу певну кількість продукції чи послуг [39].

Показники продуктивності праці працівників підприємства ТОВ «ARCECONTACTCENTER» у 2020 – 2022 рр. у вартісному вимірі відображені у таблиці 2.10. При їх розрахунку був застосований узагальнений підхід з урахуванням номінального фонду робочого часу та середньооблікової чисельності персоналу, а також з урахуванням фактично відпрацьованого обсягу людино-годин за рік усіма працівниками.

Як свідчать дані таблиці 2.10, протягом досліджуваного періоду спостерігається зменшення показників як середньорічної, так і середньоденної та середньогодинної продуктивності праці з урахуванням номінального фонду робочого часу.

Суттєві зміни у бік зниження показника середньорічної продуктивності праці відбулися у 2021 році (30,8 % від показника 2020 року) на фоні того ж суттєвого зростання чисельності персоналу підприємства (у більш як 4,5 рази).

Така ж тенденція є характерною для середньоденної та середньогодинної продуктивності праці персоналу підприємства.

Таблиця 2.10. Динаміка продуктивності праці працівників ТОВ «ARCECONTACTCENTER» у 2020 – 2022 рр. (у вартісних показниках)

Найменування показника	Роки			Темп зростання, %	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021/ 2020	2022/ 2021
1. Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	11450,9	16890,4	11976,5	147,5	70,9
2. Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	14	67	54	478,5	80,6
3. Тривалість робочого дня, год.	8	8	8	100,0	100,0
4. Кількість календарних робочих днів, днів	251	250	249	99,6	99,6
5. Відпрацьовано всіма працівниками за рік, людино-годин	21242	78569	87962	369,8	111,9
6. Відпрацьовано всіма працівниками, людино-днів (п.2*251)	3514	16750	13446	476,7	80,3
7. Середньорічна продуктивність праці працівників, тис. грн.(1:2)	817,9	252,1	221,8	30,8	87,9
8. Середньоденна продуктивність праці, грн./осіб(п.1: п.2: п.4)	3258,7	1008,4	890,7	30,9	88,3
9. Середньогодинна				30,9	88,3

продуктивність праці, грн./осіб(п.1: п.2: п.4:8)	407,3	126,1	111,3		
10. Середньогодинна продуктивність праці з урахуванням фактично відпрацьованих за рік людино- годин усіма працівниками, грн./осіб(п.1: п.5)	539,1	214,9	136,2	39,8	63,4

Дещо вищими є показники середньогодинної продуктивності праці з урахуванням фактично відпрацьованого обсягу людино-годин за рік усіма працівниками, однак мала місце тенденція зниження цих показників у динаміці.

Резерви продуктивності праці використовуються як можливість економії витрат праці, зумовлених дією тих чи інших факторів. Велику роль відіграє науково-технічний прогрес. Використання нового обладнання, необхідного для здійснення процесу, розвиток передових технологій і науки, а також модернізація існуючого обладнання сприяють підвищенню продуктивності праці [41].

Суттєвого впливу показники продуктивності праці зазнають під дією системи мотивування персоналу, зокрема у матеріальній її складовій. З метою оцінки дієвості політики оплати праці на підприємстві необхідно дослідити адекватність підходів до нарахування заробітної плати персоналу, які застосовуються на підприємстві, оскільки це впливає на можливості зниження витрат на персонал при одночасному підвищенні ефективності його праці [42].

Обсяг заробітної плати залежить від складності та умов праці працівника, професійних і ділових якостей, результатів роботи та господарської діяльності підприємства. Відтак, проведення аналізу процесу управління персоналом на підприємстві буде неповним без дослідження зміни показників з праці та заробітної плати, а також аналізу структури грошових виплат за показниками (таблиця 2.11).

Таблиця 2.11. Динаміка показників з праці та заробітної плати у ТОВ «ARCECONTACTCENTER» у 2020 – 2022 рр.

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення
----------	----------	----------	----------	------------

				2022р. від 2021р.	
				+, -	%
1. Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	11450,9	16890,4	11976,5	-4 913,9	-29,1
2. Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	14	67	54	-13	-19,4
3. Річна продуктивність праці працівників, тис. грн.	817,9	252,1	221,8	-30,3	-12,0
4. Денна продуктивність праці працівників, грн.	3258,7	1008,4	890,7	-117,7	-11,7
5. Годинна продуктивність праці працівників, грн.	407,3	126,1	111,3	-14,8	-11,7
6. Середньомісячна заробітна плата працівників, грн.	4866,7	5580,6	6382,1	+801,5	+14,3
7. Фонд заробітної плати працівників (за 4 квартал року), тис.грн	204,4	1121,7	1033,9	-87,8	-7,8

Результати підрахунків показали, що продуктивність праці працівників характеризується негативною динамікою, тоді як заробітна плата навпаки, що негативно позначається на економічній діяльності підприємства.

Водночас, слід відмітити низький рівень заробітної плати працівників, який не відіграє мотивуючої ролі для персоналу підприємства.

Важливим при дослідженні політики оплати праці на підприємстві має аналіз складу фонду оплати праці (таблиця 2.12)(складено за [23]).

Таблиця 2.12. Аналіз складу фонду оплати праці та інших виплат у ТОВ «ARCECONTACTCENTER» у 2020 – 2022 рр.

Назва показника	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Темп приросту (падіння)	
				2021р./ 2020р., %	2022р./ 2021р., %
Фонд оплати праці штатних працівників (у 4 кварталі), тис. грн.	204,4	1121,7	1033,9	+448,8	-7,8
у тому числі: Фонд основної заробітної плати	199,4	1100,8	969,6	+452,1	-11,9
Фонд додаткової заробітної плати з нього:	5	12	4,2	+140,0	-65,0

надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	-	-	-	-	-
премії та винагороди, що носять систематичний характер (щомісячні, щоквартальні)	-	-	-	-	-
виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати	-	-	-	-	-
Компенсація втрати частини заробітку у зв'язку з порушенням термінів її виплати	-	-	-	-	-
Заохочувальні та компенсаційні виплати	-	8,9	60,1	-	575,3
з них: матеріальна допомога	-	-	-	-	-
соціальні пільги, що носять індивідуальний характер	-	-	-	-	-
Оплата за невідпрацьований час	5	12	4,2	140	-65,0

Аналіз таблиці 2.12 виявив, що протягом досліджуваного періоду показник фонду оплати праці штатних працівників (як основної, так і додаткової) змінювався відповідно до зміни чисельності штатних працівників.

Так, якщо у 2021 році, порівняно з 2020 роком, фонд оплати праці зріс на 448,8 %, то у 2022 році знизився на 7,8 %. Слід відмітити, що у 2021 році підприємство виплатило працівникам 8,9 тис. заохочувальних та компенсаційних коштів, яких не було передбачено у попередньому 2020 році. Вже у 2022 році обсяг їх витрат склав 60,1 тис. грн. Фонд додаткової заробітної плати складався з оплати за невідпрацьований час.

Таким чином, аналіз системи управління персоналом підприємства виявив певні проблеми, зокрема має місце значна плинність кадрів з різних причин. Відтак, з метою забезпечення ефективності функціонування підприємства необхідно налагодити продуктивну роботу персоналу шляхом застосування певних інструментів, зокрема таких, які б сприяли формуванню єдиної вмотивованої команди з орієнтацією на корпоративні цінності та досягнення стратегічних цілей.

Розділ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ARCE CONTACT CENTER»

3.1. Корпоративна культура підприємства як інструмент ефективного управління його персоналом

Успішна діяльність організації залежить від багатьох факторів, але одним із найважливіших є наявність ефективної системи управління людськими ресурсами. Головним в управлінні людськими ресурсами є створення умов для задоволеності співробітників роботою, досвід працівників, їх талант і зміст роботи є потужними інструментами у реалізації поставлених перед підприємством завдань [43]. Іншими словами, управління людськими ресурсами фокусується на здатності взаємодіяти з працівниками, а не на жорсткому регулюванні поведінки окремих працівників. При цьому важливо поважати, мотивувати та узгоджувати роботу персоналу з інтересами компанії та спрямовувати їх діяльність на досягнення взаємної користі та вигоди. Конкуренція змушує компанії постійно вдосконалюватися, знижувати витрати на виробництво, підвищувати якість продукції (послуг), що пропонуються на ринку, і ставати більш конкурентоспроможними [44]. Провідну роль у забезпеченні конкурентоспроможності компанії відіграє її персонал.

Здійснивши аналіз системи управління персоналом ТОВ «ARCECONTACTCENTER», було виявлено певні проблеми, котрі у сукупній своїй дії визначають високу плинність кадрів в компанії. До них належать:невисокий рівень культури відносин між керівниками (супервайзер, проєкт менеджер, керівник) та звичайними виконавцями (операторами);несприятливий соціально-психологічний клімат у колективі;недостатній рівень згуртованості працівників, відсутність сформованої команди;труднощі в професійному розвитку та кар'єрному зростанні;відсутня програма управління стресостійкістю персоналу;низька мотивованість персоналу до якісної роботи;відсутність контролю якості роботи; проблеми в організації умов праці.

З огляду на зазначене, пропонується керівництву ТОВ «ARCECONTACTCENTER»створити відділ з управління персоналом, який спеціалізовано займатиметься формуванням та використанням людського капіталу організації. Маючи у штаті працівників фахівців з управління персоналом, доцільно зосередити свою увагу, перш за все, на формуванні корпоративної культури компанії.Корпоративна культура - це сукупність норм і правил поведінки, прийнятих в організації по відношенню до клієнтів і партнерів, а також культура міжособистісних відносин всередині компанії. Це втілення «компанійного духу», коли всі співробітники, від керівництва до президента, визнають місію компанії і всіма силами працюють для її реалізації[45].

Для ТОВ «ARCECONTACTCENTER» формування корпоративної культури як сфери менеджменту, яка пов'язана з розвитком інтеграційних процесів управління, повинна охоплювати такі основні блоки компонентів(рисунок 3.1):

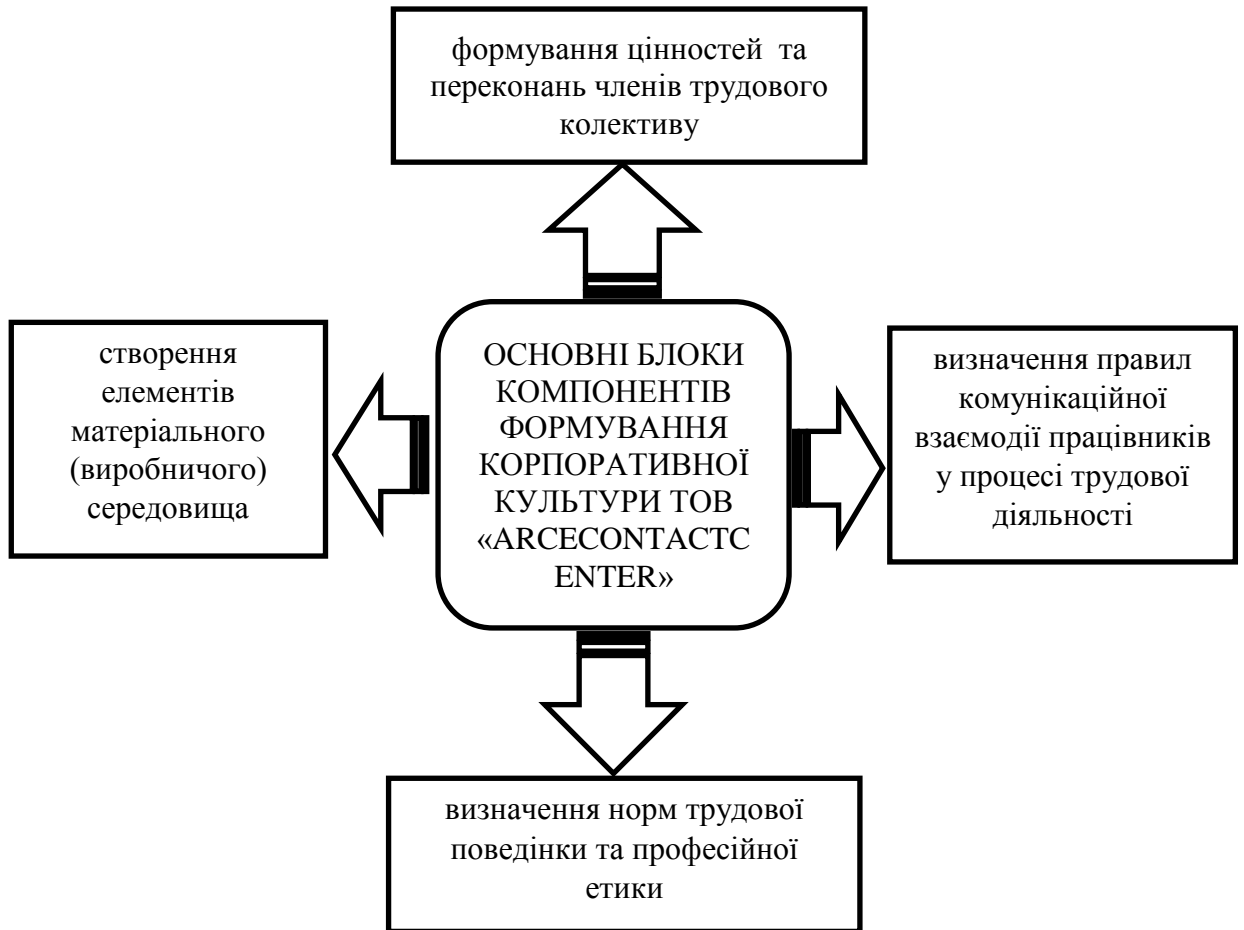


Рисунок 3.1. Основні блоки компонентів формування корпоративної культури ТОВ «ARCECONTACTSCENTER»

формування цінностей та переконань членів трудового колективу; визначення норм трудової поведінки та професійної етики; визначення правил комунікаційної взаємодії працівників у процесі трудової діяльності; створення елементів матеріального (виробничого) середовища.

Культура відображає внутрішні цінності, переконання та переконання індивіда, які за певних умов можуть розділяти більшість членів організації. Формування стержневих інструкцій, настанов для працівників є дуже важливим завданням, оскільки несвідомо засвоєні реакції на конкретні ситуації лежать в основі нашої поведінки та визначають, як ми сприймаємо та думаємо.

Формування корпоративної культури в ТОВ «ARCECONTACTSCENTER» передбачає такі етапи (рисунок 3.2) (складено автором) [46]:

1) реалізація заходів зовнішньої адаптації (розробка місії та стратегії, цілей, методів їх досягнення, розробка системи контролю діяльності щодо зовнішнього середовища);

2) реалізація заходів внутрішньої інтеграції (встановлення головних базових цінностей і переконань, визначення стандартів і норм поведінки працівників організації на основі сформованих цінностей, запровадження традицій, символіки, ритуалів та інших артефактів (видимих елементів культури); побудова системи внутрішніх комунікацій, визначення критеріїв розподілу владних повноважень, розробка системи внутрішнього контролю та мотивації; формування системи планування кар'єри, створення кадрового резерву, організації навчання і просування персоналу);

3) нормативне забезпечення (нормативне закріплення перелічених вище складових у корпоративному документі (положення про КК; документ про корпоративне керівництво, корпоративний кодекс тощо));

4) забезпечення розвитку (створення програми, орієнтованої на розвиток корпоративної культури організації та її поступове впровадження).

Наочним рівнем культури компанії є особливості виробничого середовища, те, що формує фізичне та соціальне оточення людей.



Рисунок 3.2. Етапи формування корпоративної культури в ТОВ «ARCECONTACTCENTER»

До нього належать приміщення, особливості їхнього планування, оформлення, забезпечення робочих місць усім необхідним інвентарем, технологічним устаткуванням тощо[47]. Для ТОВ «ARCECONTACTCENTER» актуальним є необхідність забезпечення сучасного технологічного рівня надання послуг. Керівництво підприємства повинно працювати в двох напрямках: по-

перше, шукати можливості для оновлення основних засобів; по-друге, забезпечити безперебійну роботу наявного обладнання.

Корпоративна культура має охоплювати такі сфери (рисунок 3.3):

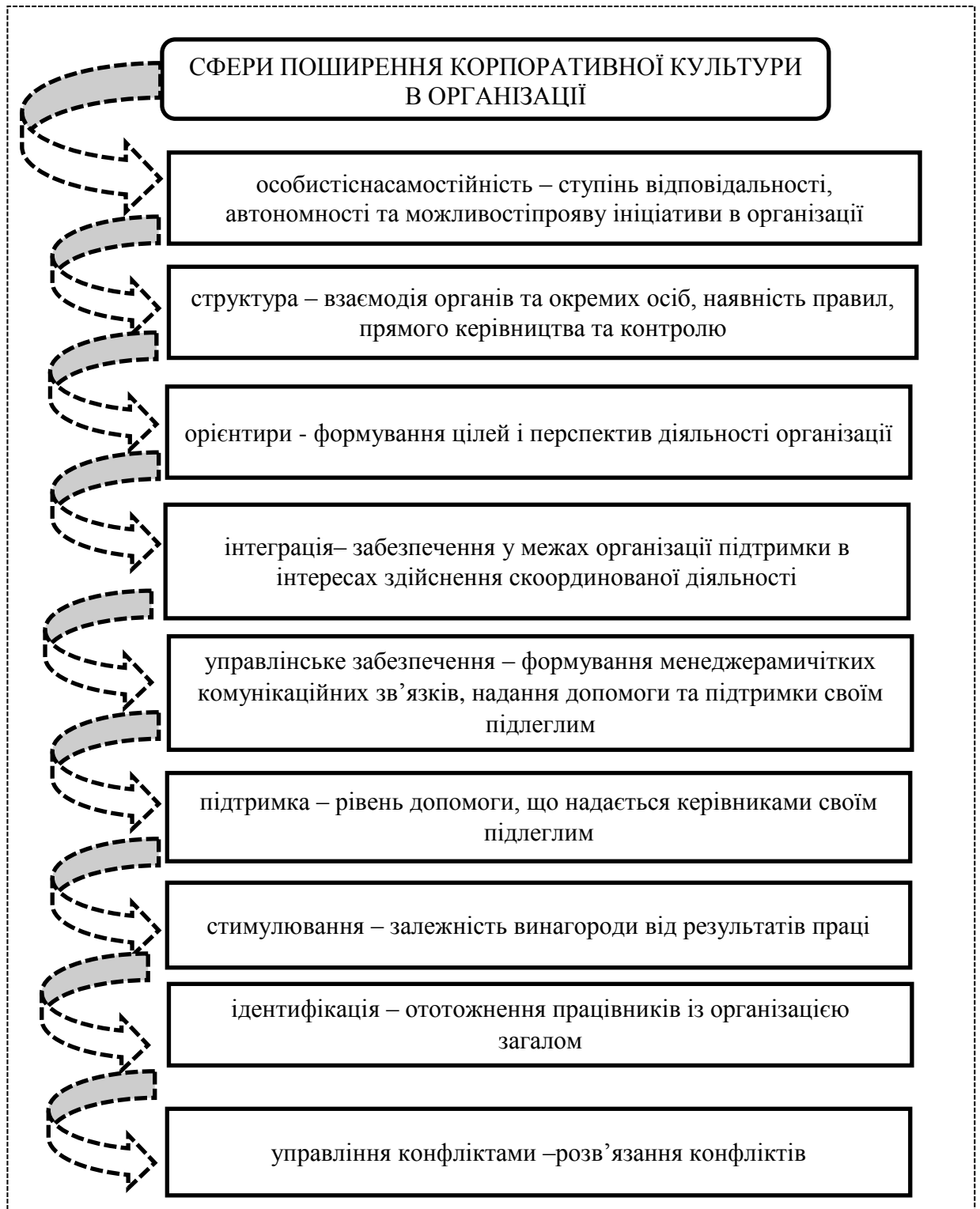


Рисунок 3.3. Сфери поширення корпоративної культури ТОВ «ARCECONTACTCENTER»

індивідуальну автономність – міра відповідальності, незалежності та можливостей вираження ініціативи в організації; структуру – взаємодія органів та осіб, діючих правил, прямого керівництва та контролю; напрям – міра формування цілей і перспектив діяльності організації; інтеграцію – міра, до якої частини (суб'єкти) у межах організації користуються підтримкою в інтересах здійснення скоординованої діяльності; управлінське забезпечення – забезпечення менеджерами чітких комунікаційних зв'язків, надання допомоги та підтримки своїм підлеглим; підтримку – рівень допомоги, що надається керівниками своїм підлеглим; стимулювання – міра залежності винагороди від результатів праці; ідентифікацію – міра ототожнення працівників із організацією загалом; управління конфліктами – міра розв'язання конфліктів [48].

Важливу роль у формуванні ефективної корпоративної культури відіграє ставлення керівництва компанії до стимулювання працівників працювати краще. У цьому контексті керівництву ТОВ «ARCECONTACTCENTER» слід продумати застосування дієвих форм та систем оплати праці, оскільки загальна внутрішньовиробнича атмосфера у поєднанні з невдоволенням працівниками рівнем оплати праці не мотивує пов'язувати своє подальше професійне життя з компанією. Звісно, у ринковій економіці є багато чинників комерційного успіху підприємства з будь-якою формою власності, але головний – конкурентоздатність його продукції або послуг, тобто наскільки вони кращі від аналогів, що пропонуються конкуруючими підприємствами, наскільки професійним є персонал компанії [49].

Отже, підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ARCECONTACTCENTER» можливе і вимагає від підприємства постійної уваги, перш за все, до власного персоналу.

3.2. Управління професійним розвитком персоналу підприємства

Одним із проявів існування корпоративної культури в компанії є організація роботи щодо підтримки та розвитку працездатності працівників, а

також навчання та розвитку персоналу, що є актуальним і для ТОВ «ARCECONTACTCENTER».

Сьогодні сучасні організації стикаються з ризиком розвитку професійних захворювань, професійного вигорання та, загалом, зростає фізіологічний (біологічний) та психологічний (комп'ютерний, емоційний) стрес, пов'язаний з неефективністю реалізації потенціалу людини. Останніми роками ситуація значно погіршилася на тлі зміни способу життя та звичок активності через пандемію. Тому, якщо організація хоче бути успішною, перспективною та мати успіх на ринку, управління стресом у системі менеджменту організації є невід'ємною частиною сучасної кадрової політики, а також важливою частиною управління людськими ресурсами організації. Це має бути невід'ємною частиною ефективної стратегії [52].

Особливості виробничої діяльності ТОВ «ARCECONTACTCENTER» полягають у постійному контакті з клієнтами компанії, що нерідко супроводжуються емоційними гойдалками, психологічним та фізичним виснаженням, що формує підвищений ризик емоційного вигорання. Враховуючи це, впровадження та розвиток стрес-менеджменту в організації сприятиме формуванню стресостійкості у працівників, підвищення працездатності, і на цій основі за інших сприятливих моментів, зниженню плинності персоналу.

Існує два рівні управління стресами [55]: по-перше – на організаційному рівні – це діагностика стресових ситуацій, заходи щодо їх запобігання, різноманітні способи боротьби зі стресом; по-друге – на індивідуальному рівні працівникам гарантується пряма нейтралізація стресу через рекомендації та спеціальні програми.

Для діагностики та оцінки типу та рівня стресу у колективі (чи окремих співробітників) можна використовувати різні методи. Дослідження може проводити уповноважений працівник компанії (зазвичай це працівник відділу кадрів) або сторонній експерт. Наприклад, доступні такі методи психологічного тестування[58]:

– тест для визначення рівня особистісної тривожності (Дж. Тейлор);

- опитувальники Спілбергерга на виявлення рівня особистісної і ситуативної тривожності;
- методика «Рівень суб'єктивного контролю»;
- опитувальник способів реагування на конфліктні ситуації;
- тест «Оцінка агресивності у відносинах» (А. Асінгер);
- опитувальник потреби в досягненнях Ю.Б. Орлова та інші.

В науковій літературі виокремлюють кілька найефективніших стратегій і технік, що сприяють запобіганню і зменшенню ризику виникнення стресу. До них відносять [59]:

- організацію для керівників і персоналу різних спеціалізованих тренінгів, спрямованих на виявлення симптомів і їх подолання;
- розробку програми підтримки працівників (Employee Assistance Program, EAP), охоплюючи консультації із запобігання та лікування пов'язаних зі стресом порушень здоров'я;
- демонстрацію підтримки програм навчання працівників у зв'язку з технологічними змінами;
- надання можливості більш гнучкого графіка роботи;
- проведення семінарів з управління конфліктами та розвитку навичок міжособистісного спілкування для працівників;
- забезпечення відкритості каналів комунікації між вищим рівнем управління та решти працівниками;
- проведення внутрішніх заходів, спрямованих на підвищення привабливості роботи в організації;
- оптимізацію системи мотивації та стимулювання персоналу, зокрема, планування професійного зростання та персональної кар'єри.

Для психологічної профілактики стресу та емоційного вигорання можуть бути використані такі технології :

- покращення методів роботи;
- оптимізація міжособистісних стосунків у колективі;
- удосконалення професійних соціальних та психологічних навичок;
- створення системи заходів щодо підвищення значимості професії;

- оптимізація психологічного середовища всередині організації;
- індивідуально орієнтована діагностика, спрямована на підвищення аутопсихологічних здібностей особистості та розпізнавання симптомів стресу тощо.

Тому управління стресом відіграє важливу роль у розвитку сучасних організацій і є основою для реалізації потенціалу кожного співробітника.

Відтак, керівництву компанії доцільно подбати про наявність у штаті працівників, здатних проводити таку роботу, або ж залучити у штат кваліфікованих менеджерів для здійснення діагностики стресових ситуацій та управління ними за допомогою розробки спеціальних програм для навчання працівників.

Навчання та розвиток персоналу компанії досить довга та містка робота, яка залежить одразу від обох сторін взаємодії: співробітника й менеджера з персоналу [60]. Саме HR, а в великих корпораціях спеціалісти навчального відділу відповідають за виявлення потреб розвитку та підбору способів підвищення професійного рівня. Для чого це потрібно? По-перше, це можливість розвивати своїх співробітників компанії до потрібного рівня, щоб не наймати нових більш кваліфікованих. По-друге, це стимул для колективу і кожного його члена зростати професійно, мотивація бути корисним для компанії.

Вірно побудувати процес навчання щодо підвищення професійних якостей та організувати його допоможе аудит, аналіз та збір інформації про співробітників ТОВ «ARCECONTACTCENTER». У цьому контексті пропонується використати такі підходи (рисунок 3.4):

- аудит особистої справи працівника (визначення, як давно отримана освіта, чи було підвищення кваліфікації);
- аналіз діяльності співробітника на різних етапах роботи (випробувальний термін, рік роботи, 3-5 років і т.п.);
- оцінка професійних навичок керівника, та вияв слабких місць, які потребують вдосконалення;

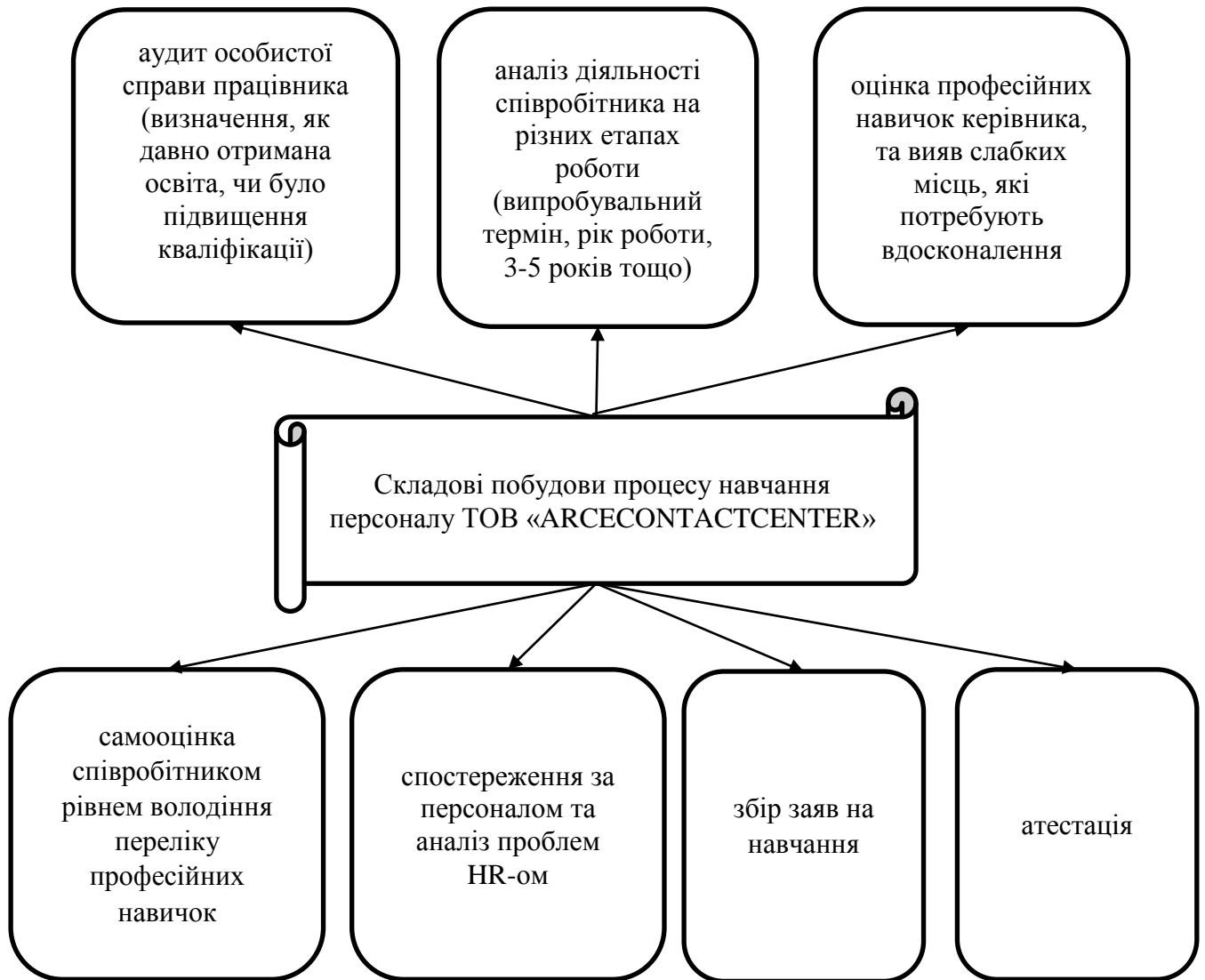


Рисунок 3.4. Складові побудови процесу навчання персоналу ТОВ «ARCECONTACTCENTER»

- самооцінка співробітником рівнем володіння переліку професійних навичок;
- спостереження за персоналом та аналіз проблем HR-ом;
- збір заяв на навчання;
- атестація [61].

Важливу роль у підвищенні ефективності управління компанією відіграє організація навчання (тренінгів) для керівників, ТОП менеджерів.

Тренінги та семінари для управлінців забезпечать підвищення здатності:

- системно управляти бізнесом та командою;
- пошуку нових підходів в управлінні виходячи з сучасних тенденцій;
- вивести компанію на новий рівень;

— розвивати лідерські та управлінські компетенції.

Тренінг – це метод формування навмисних змін. Форма активного навчання, спрямовану засвоєння навичок, що навчаються, за допомогою моделювання досвіду.

Суттю будь-якого тренінгу є зміна трьох основних компонентів кваліфікації співробітника: знань – навичок – відносини.

Купуючи тренінг, компанія "набуває" зміни цих трьох параметрів. Відповідно, виділяються три типи тренінгів, що розрізняються за своїми цілями, за об'єктом впливу. Роль тренера у випадках також відрізняється[62].

Тренінг є механізмом нарощування ефективності компанії через розвиток компетенцій персоналу. Серед основних причин замовлення проведення тренінгу в компанії здебільшого пов'язані з компетенціями, серед них: необхідність підвищення кваліфікації працівників; невідповідність персоналу службовим обов'язкам; проблеми мотивації персоналу, необхідність запровадження у компанії корпоративної культури, і навіть вимога нових компетенцій з стратегічного становища над ринком [63].

Під час тренінгу можна оцінити ефективність поведінки тієї чи іншої співробітника. Маючи на руках інформацію про рівень розвиненості навички у того чи іншого співробітника, можна скласти для кожного з них програми особистого розвитку, а не відправляти на той самий тренінг співробітників з різними рівнями компетенцій.

Для професійного зростання своїх підлеглих керівнику ТОВ «ARCECONTACTCENTER» доцільно прийняти рішення про проведення таких видів тренінгів (рисунок 3.5):

1. Тренінги, які покликані виробити та покращити рівень професійних навичок співробітників. Вони покращують уміння вести переговори з клієнтами, оптимізують техніку продажу послуг.

2. Тренінг управління допомагає розвинути лідерські здібності, уміння будувати команду, згуртувати колектив довкола однієї спільної мети.



Рисунок 3.5. Види тренінгів для працівників ТОВ «ARCECONTACTCENTER»

3. Тренінги успішної роботи у команді спрямовані на розвиток комунікативних навичок, умінь ефективного спілкування у групі, знаходження альтернативних варіантів вирішення проблем та конфліктів у робочому колективі.

4. Тренінг тайм-менеджменту, який вчить правильному плануванню свого часу, завдяки чому робочі завдання виконуються більш продуктивно та у необхідний термін.

5. Психологічні тренінги для персоналу спрямовані на те, щоб підвищити самооцінку членів групи, допомогти людям набути впевненості у собі, подолати свої страхи, комплекси, усунути тривожність. Здійснюючи

важливі зміни у свідомості учасників, такі тренінги також сприяють їхньому особистісному та професійному зростанню.

В управлінні персоналом компанією, зокрема і ТОВ «ARCECONTACTCENTER», важливим є дотримання таких правил:

1. Розвиток персоналу повинен відбуватися на системній основі. Вкладання інвестицій у розвиток людського капіталу повинно відбуватися на регулярній основі. При цьому доцільно виявити потребу у навчанні, підготувати регламентуючу документацію, скласти план (мінімум на 6 місяців, а краще на рік), визначити необхідний бюджет, виходячи з можливостей компанії [63].

2. Необхідно забезпечити контроль засвоєння і застосування нових знань і навичок. Він дозволяє:

- встановити, що результати розвитку персоналу вносять дійсний внесок у досягнення стратегічних завдань компанії;
- визначити проблеми процесу;
- виявити співвідношення між користю від проведених заходів і витратами на них.

Впровадження заохочення досягнень працівників після навчання. Воно допомагає сформувати сумлінне ставлення до праці у всього колективу, зміцнює дисципліну, підвищує мотивацію.

3. Забезпечити синхронізацію системи розвитку персоналу із загальною стратегією розвитку компанії. Необхідно щоб стратегія розвитку організації та система розвитку персоналу розроблялися як єдине ціле. Слід уникати ситуації, коли співробітники служби персоналу мають слабе уявлення про корпоративну стратегію, а методи розвитку персоналу відстають від завдань компанії.

Для підрахунку економічного ефекту від запропонованих заходів щодо удосконалення системи управління персоналом ТОВ «ARCE CONTACT CENTER» слід врахувати видатки, тобто витрати, пов'язані з процесом організації системи навчання та впровадження тренінгових програм. Для цього потрібно володіти інформацією щодо вартості тренінгових програм.

Оцінка привабливості запропонованих заходів щодо удосконалення системи управління персоналом з підходами щодо організації управління, пов'язаного із інвестуванням коштів, буде адекватною при визначенні того, наскільки майбутні вкладення виправдають теперішні витрати. Для цього слід розрахувати чистий дисконтований дохід від інвестиційного проекту.

Показник чистої приведеної вартості визначається за формулою:

$$NPV = -C_0 + \sum \frac{C_n}{(1+r)^n},$$

де C_0 – величина інвестицій, грош. од.;

C_n – грошовий потік, грош. од.;

r – ставка відсотка, %;

n – кількість років.

На реалізацію заходів щодо удосконалення системи управління персоналом ТОВ «ARCE CONTACT CENTER» складає: 54 осіб * 1300 грн = 70,2 тис.грн.

$$NPV = -70200 + \frac{45000}{(1+0,15)} + \frac{43000}{(1+0,15)^2} + \frac{40500}{(1+0,15)^3} = 28150,9 \text{ грн.}$$

Якщо $NPV > 0$, то проект є вигідним, якщо $NPV < 0$, то – невигідним. Отже, вкладення у професійне навчання персоналу є вигідним.

Показник індексу рентабельності (PI) являє собою відношення дисконтованих доходів до дисконтованих затрат інвестиційного проекту. Індекс рентабельності – це відношення дисконтованих грошових потоків до початкових інвестицій.

Показник індексу рентабельності визначається за формулою:

$$PI = \frac{\sum \frac{C_n}{(1+r)^n}}{|-C_0|},$$

$$PI = \frac{\frac{45000}{(1+0,15)} + \frac{43000}{(1+0,15)^2} + \frac{40500}{(1+0,15)^3}}{70200} = 1,4$$

Якщо $PI > 1$, то проект є вигідним, якщо $PI < 1$, то проект є невигідним. Як видно з розрахунків, інвестиції є вигідними.

Отже, розвиток персоналу-це комплекс заходів, надає на співробітників компанії всебічний вплив. Такий підхід передбачає не тільки професійне зростання працівників, але і психологічний, особистісний розвиток.

ВИСНОВКИ

ТОВ «ARCECONTACTCENTER»- спеціалізована організація, що займається обробкою звернень та інформуванням по голосових каналах зв'язку в інтересах головної організації.

ТОВ «ARCECONTACTCENTER»є аутсорсинговим контакт-центром, що надає послуги за принципом «оплата за використання». Видатки контакт-центру розподіляються між клієнтами, тим самим підтримуючи економічно ефективну модель спеціально для низьких обсягів дзвінків.

На відміну від інших підприємств ТОВ «ARCECONTACTCENTER» є мультимовною, розробляє ПО для кожного окремого проекту та характеризується високою автономністю у виконні завдання.

Видами діяльності ТОВ «ARCECONTACTCENTER» є: відповіді на дзвінки операторів; автоматичний розподіл дзвінків; діалогові голосові системи відповіді або схожі системи для одержування замовлень; забезпечення довідкової інформації щодо товарів; обслуговування прохань клієнтів з метою надання допомоги або реагування на скарги споживачів.

Протягом досліджуваних років спостерігалось як зростання (у 2021 р.), так і падіння (у 2022 р.) обсягів чистого доходу (виручки) від реалізації продукції, робіт, послуг.

Загальні витрати на виробництво продукції (надані послуги) (собівартість) у 2022 р. знизилась порівняно з 2021 р., що сприяло зростанню рентабельності продукції (послуг).

Щодо середньорічної вартості основних засобів спостерігається тенденція до зростання. ТОВ «ARCECONTACTCENTER» добре розвивається, але все ж має суттєві негативні показники. Досліджуване підприємство повністю забезпечене основними засобами, але вони є достатньо застарілими та такими, що потребують оновлення. Їхній технічний стан та віковий склад потребує покращення.

Керівництву підприємства варто поставити в пріоритет введення новіших та сучасніших основних засобів. Стосовно позитивних показників можна назвати підвищення виробничої потужності, зменшення матеріальних витрат та збільшення доходу.

Аналіз використання робочої сили персоналу ТОВ «ARCECONTACTCENTER» у 2020-2022 рр. показав, що протягом досліджуваного періоду спостерігалось зменшення показників як середньорічної, так і середньоденної та середньогодинної продуктивності праці з урахуванням номінального фонду робочого часу. Деякі вищими є показники середньогодинної продуктивності праці у розрахунку на фактично відпрацьований обсяг людино-годин за рік усіма працівниками, однак також мала місце тенденція зниження цих показників у динаміці.

Дослідження руху персоналу через процеси його прийняття та звільнення виявило значну плинність кадрів у ТОВ. Загальна причина - скорочення штатів, за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни. Така ситуація є свідченням недосконалої організації праці, хоча на підприємстві достатньо великий відсоток кваліфікованих працівників.

ТОВ «ARCECONTACTCENTER» має довгострокові, середньострокові та короткострокові цілі. До довгострокових належить прискорення формування ринку консультативних послуг України, сприяння найповнішому задоволенню потреб населення з використання органічної продукції різних суб'єктів господарювання робіт підприємства. До середньострокових: оновлення комп'ютерів, ремонт робочих приміщень. А до короткострокових: збільшення консультаційних послуг у зв'язку з розширенням асортименту продукції, набір і навчання висококваліфікованих працівників. Наведені цілі є чітко визначені, досяжні, що впливають позитивно, бо вони сприяють розвитку підприємства.

До основних способів підвищення конкурентоспроможності можна віднести: покращення організації праці; удосконалення мотивації праці; збільшення кваліфікації керівництва; покращення якісних характеристик послуг; зниження собівартості послуг; введення нових послуг; модернізація обладнання; обґрунтована рекламна політика.

Здійснивши аналіз системи управління персоналом ТОВ «ARCE CONTACT CENTER», було виявлено певні проблеми, котрі у сукупній своїй дії визначають високу плинність кадрів в компанії. До них належать: невисокий рівень культури відносин між керівниками (супервайзер, проєкт менеджер, керівник) та звичайними виконавцями (операторами); несприятливий соціально-психологічний клімат у колективі; недостатній рівень згуртованості працівників, відсутність сформованої команди; труднощі в професійному розвитку та кар'єрному зростанні; відсутня програма управління стресостійкістю персоналу; низька мотивованість персоналу до якісної роботи; відсутність контролю якості роботи; проблеми в організації умов праці.

З огляду на зазначене, пропонується керівництву ТОВ «ARCECONTACTCENTER» зосередити свою увагу, перш за все, на формуванні корпоративної культури компанії.

Для ТОВ «ARCECONTACTCENTER» формування корпоративної культури як сфери менеджменту, яка пов'язана з розвитком інтеграційних процесів управління, повинна охоплювати такі основні блоки компонентів: формування цінностей та переконань членів трудового колективу; визначення норм поведінки; визначення правил комунікаційної взаємодії працівників у процесі трудової діяльності; створення елементів матеріального (виробничого) середовища.

Основними етапами формування корпоративної культури є реалізація заходів зовнішньої адаптації, реалізація заходів внутрішньої інтеграції, нормативне забезпечення, забезпечення розвитку

Одним із проявів існування корпоративної культури в компанії є організація роботи щодо підтримки та розвитку працездатності працівників, а також навчання та розвитку персоналу.

Впровадження та розвиток стрес-менеджменту в організації сприятиме формуванню стресостійкості у працівників, підвищення працездатності, і на цій основі за інших сприятливих моментів, зниженню плинності персоналу.

Вірно побудувати процес навчання та організувати його допоможе аудит, аналіз та збір інформації про співробітників.

Важливу роль у підвищенні ефективності управління компанією відіграє організація навчання (тренінгів) для керівників, ТОП менеджерів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гавкалова Н.Л. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Харків: Інжек, 2004. 276 с.
2. Виноградський М. Д. Управління персоналом: навч. посібник / Виноградський М. Д. , Виноградська А. М., Шканова А. М. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
3. Балабанова Л. В. Управління персоналом. Київ: ЦУЛ, 2011. 68 с.
4. Кальєніна Н. В. Сутність категорії «управління персоналом». Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2018. № 3. С. 111—115.
5. Балановська Т.І. Методи управління персоналом в сучасних умовах. Науковий вісник НАУ. 2003. № 7–8. С. 50–52
6. Ковальська А.І. Економічна сутність персоналу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства URL: <http://www.economy.nauka.com.ua>
7. Никифорова В.Г. Управління персоналом: навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса: Атлант, 2013 р. 275 с.
8. Мажура І.А. Стратегічне управління персоналом підприємств / І.А. Мажура, С.М. Невмержицька. Формування ринкових відносин в Україні. 2014. № 4 (155). С. 203-206
9. Маслак О.О. Стратегічні аспекти управління персоналом. Науковий вісник НЛТУ України. 2010. № 20/6. С.123-129
10. Грузіна І. А. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством: монографія. / І. А. Грузіна, В. І. Дериховська. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 252 с.
11. Гризовська Л.О. Актуальні проблеми управління розвитком персоналу. Вісник Хмельницького національного університету. 2011. № 5. Т. 2. С. 192–196
12. Олексенко Р.І. Управління персоналом у сучасних умовах господарювання. АгроСвіт. 2018. № 14. С. 41-45

13. Пархоменко Н.А. Теоретичні засади управління персоналом. Вісник Східноукр. нац. ун-ту імені В. Даля. 2009. № 3 (133). С.45-56
14. Хандій О.О. Управління персоналом підприємства: концептуальне визначення та механізми розвитку: монографія. Луганськ: Вид-во СНУ ім В. Даля, 2010. 240 с.
15. Щербаков В.Г. Управління персоналом. Харків:ХНЕУ, 2015.218
16. Галушко В.П. Сучасні методи в системі управління персоналом / В.П. Галушко, І.А. Міщенко. Міжнародний збірник наукових праць. 2007. № 1 (13). С. 6–12
17. Пузирьова, П. В. Базові підходи до формування принципів і методів управління персоналом підприємства. Формування ринкових відносин в Україні. 2016. № 1. С. 158-162
18. Бісвас П.Ч.Сучасні технології управління персоналом на вітчизняних підприємствах/ П.Ч. Бісвас. Маркетинг в Україні. 2008.№ 3. С. 36–39
19. Чуднова О. К. Організація аналізу основних складових системи управління персоналом в Україні. Формування ринкової економіки: Збірник наукових праць. Вип. 15. Київ: КНЕУ, 2016. С.146 –154
20. 20Модельний статут Товариства з обмеженою відповідальністю "А.Р.С.І."
21. ARCE contact center. URL : <https://www.vnutri.org/arce-contact-center/>
22. Баланс та Звіт про фінансові результати ТОВ «ARCE CONTACT CENTER»за 2020-2022 рр.
23. ЗвітзпраціТОВ «ARCE CONTACT CENTER»за 2020-2023 рр.
24. Звіт про обсяги реалізованих послуг ТОВ «ARCE CONTACT CENTER»за 2020-2023 рр.
25. Галушка, В. Аналітичне забезпечення в системі управління підприємством. Схід. 2011. № 2 (109). С. 19-22.
26. Зубовський В.М. Економіка підприємства: підручник. Київ: «Знання-Прес», 2004. 526 с.
27. Осіпов В.І. Економіка підприємства: підручник. Одеса: «МАЯК», 2005. 720 с.

28. Джерело: Кобилецький В. Р., Період одного обороту оборотних активів. Онлайн-журнал «Financial Analysis online». URL: <https://analizua.com/slovník-ekonomichnikh-terminiv/317-period-odnogo-oborotu-oborotnikh-aktiviv> (дата перегляду: 07.05.2023)
29. Швиданенко Г.О. Бізнес-діагностика підприємства: навч. посіб. / Швиданенко Г.О., Дмитренко А.І., Олексюк О.І. Київ: КНЕУ, 2008. 344 с.
30. Шегда А. В. Економіка підприємства: навч. посібник. Київ: Знання, 2006. 614 с.
31. Ковальчук І.В. Економіка підприємства : навч. посіб. Київ : Знання, 2008. 680 с.
32. Лаврів Л. А. Планування діяльності організації : навчальний посібник Тернопіль : Крок, 2013. 320 с.
33. Болтянська Л. О., Андреева Л. О., Лисак О. І. Економіка підприємства: навчальний посібник. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2015. 668 с.
34. Оцінка конкурентоспроможності підприємств: URL: <file:///C:/Users/user/Downloads/7-1514-1-PB.pdf>
35. Стратегічний аналіз критеріїв конкурентоспроможності підприємств URL: <http://pbo.ztu.edu.ua/article/view/34225>
36. Круш П.В. Економіка підприємства: навчальний посібник/ П. В. Круш, В. І. Подвігіна, Б. М. Сердюк та ін.. Київ: Ельга-Н: КНТ, 2007. 777 с.
37. Линенко А. В. Сутність й аналіз персоналу підприємства за показниками його ефективності / А. В. Линенко, О. Л. Шевченко // Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. 2008. № 4. С. 111—116.
38. Мельничук Д.П. Особливості оцінки персоналу на вітчизняних підприємствах. Вісник ЖДТУ. Економічні науки. 2017. № 4 (42). С. 224-231
39. Пелих А.С. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах. Інноваційна економіка. 2010. № 15. С. 163-166.
40. Чуднова О.К. Аналіз сучасних систем управління персоналом: міжнародний досвід. Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць. Вип.6 (37). Київ: НДЕІ, 2014. С.97–100

41. Герасименко О. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2015. № 7 (172). С. 29–37.

42. Биба В. В. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України. Економіка та управління підприємствами. 2017. № 10. С. 166–171.

43. Чернишова Т. О. Деякі аспекти корпоративної культури організації / Т. О.Чернишова, Т. А. Немченко // Наукові праці КНТУ. – Економічні науки. – 2010. – Вип. 17.

44. Кравець І.М., Гуменюк М.О. “Сучасні аспекти управління персоналом підприємства”. Матеріали XXXIII Міжнародної науково-практичної конференції “Сучасні аспекти модернізації науки: стан, проблеми, тенденції розвитку” / за ред. І.В. Жукової, Є.О. Романенка. м. Паола (Мальта): ГО «ВАДНД», 07 червня 2023 р. 400 с. С.249-254

45. Ходикіна І. Мотивація, розвиток персоналу та створення корпоративної культури – запорука ефективного управління персоналом компанії та успішної діяльності компанії. Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки. 2015. Вип. 10. С. 341–348

46. Химич І.Г. Формування корпоративної культури підприємства в сучасних економічних умовах. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/161260657.pdf>

47. Данюк В. М., Чернушкіна О.О. Сучасне розуміння корпоративної культури. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/32606993.pdf>

48. Апостолук О. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. РОЗДІЛ III. Економіка та управління підприємствами. 2, 2016. С. 68-73

49. Кравченко О. Корпоративна культура, як стратегічна конкурентна перевага на підприємстві / О. Кравченко, В. Никифорова. Вісник Хмельницького національного університету. 2011. Т. 1, № 3.

50. Бражник Д.Г., Малтиз В.В. Особливості формування та значення корпоративної культури. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. Випуск 6 (23) 2019. Економіка та управління підприємствами. С.232-237

51. Чернишова Л.І. Забезпечення розвитку кадрового потенціалу підприємства / Чернишова Л.І., Тропанець М.В., Гайтанжий В.В. IV Міжнародна інтернет-конференція "Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту" (Одеський національний політехнічний університет. Одеса, 21—22 травня 2015). Одеса: ОНПУ, 2015. С. 205-208.

52. Кичко І. М. Інновації в управлінні персоналом та сучасний ринок праці: аспекти взаємодії /Кичко І., Горбаченко. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2017. №5. 5(71). С. 139-147

53. Полоус О.В. Принципи управління формуванням креативності персоналу на підприємстві. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Полтава, 2013. №1 (56). С. 187-192.

54. Процак К.В. Креативність персоналу як важливий чинник інноваційного розвитку підприємства / К.В. Процак, О.П. Просович. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2016. № 698. С.272- 276.

55. Василик Н. М. Впровадження та розвиток стрес-менеджменту в організації. Електронне наукове фахове видання Ефективна економіка. № 2, 2022. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=10034>

56. Гільорме Т. В., Єлісеєва О.К. Моделі управління персоналом підприємства: методологічна платформа та шляхи застосування: Монографія / Т. В. Гільорме, О. К. Єлісеєва. Дніпропетровськ: «ФОП Дробязко С.І.», 2016. 170 с.

57. Дикань О. В., Бобітко В. І., Войтюк О. О. Удосконалення управління персоналом підприємства. Економіка та управління підприємствами. Випуск 5(16) 2019. С. 144-147

58. Технології управління персоналом: монографія / О.А. Гавриш та ін. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.

59. Управління розвитком персоналу. URL: <https://jobs.ua/articles/upravlnnya-rozvitkom-personalu-14271>

60. Горпинченко О. В. Система підготовки кадрів: світовий досвід та тенденції розвитку в Україні. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2016. № 8. С. 45–48. Денисенко М. П., Терещук Л. В. Управління персоналом на підприємстві. Інвестиції: практика та досвід. Економічна наука. № 7/2017. С. 53-57

61. Шаповал О.А. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом / Шаповал О.А., Іваній А.О., Гальченко А.О. - Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2018. №5 (17). С. 149-151.

62. Сільченко І.А. Особливості сучасних систем управління персоналом та їх ефективність. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2016. № 1(33). С. 91–95.

63. Які існують помилки розвитку персоналу — 4 головні помилки починаючого управлінця URL: <https://bigenergy.com.ua/fnansi/bznes-dlya-pdpri/963-rozvitok-personalu--ce-5-etapiv-rotacii-kadriv.html#152be>

Виконав студент 4 курсу
факультету управління та
економіки спеціальності
073 Менеджмент
денної форми навчання
«_12_» червня 2023 р.

Підпис

М. О. Гуменюк
Ініціали, прізвище

Науковий керівник
доцентка кафедри,
к.е.н., доцентка
«_12_» червня 2023 р.

Підпис

І. М. Кравець
Ініціали, прізвище

Робота допущена до захисту:

завідувачка кафедри

к.е.н., доцентка

«_12_» червня 2023 р.

Підпис

Н.П. Захаркевич

Ініціали, прізвище