

ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВА

УДК 334.72
JEL M21

УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В СИСТЕМІ БІЗНЕС-АНАЛІЗУ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «БАРЛІНЕК-ІНВЕСТ»)

Адлер Оксана Олександрівна

кандидат технічних наук, доцент
Вінницький національний технічний університет (м. Вінниця, Україна)
ORCID: 0000-0002-4673-366X
oksana_adler1983@ukr.net

Лесько Олександр Йосипович

кандидат економічних наук, професор
Вінницький національний технічний університет (м. Вінниця, Україна)
ORCID: 0000-0003-3716-9822
epvm@ukr.net

Кособуцька Аліна Олександрівна

студентка
Вінницький національний технічний університет (м. Вінниця, Україна)

Стаття присвячена актуальним проблемам підвищення ефективності управління кадровим персоналом на сучасному підприємстві. Авторами показано необхідність та актуальність ефективного управління кадровим персоналом сучасного підприємства в умовах ринкової економіки. Проведено аналіз основних фінансово-економічних показників підприємства, який дав змогу здійснити загальну оцінку його економічно-господарського потенціалу. Здійснено розрахунок та аналіз динаміки системи основних показників ефективності управління кадровим персоналом – чисельність персоналу, доходи на одного співробітника, чистий прибуток на одного співробітника, середній розмір заробітної плати, частка співробітників управлінської ланки, кількість співробітників підприємств на одного співробітника кадрового підрозділу, коефіцієнт співвідношення між темпом зростання фонду оплати праці та товарооборотом, коефіцієнт співвідношення між темпом зростання фонду оплати праці та доходами підприємства. Розроблено стратегію подальшого розвитку підприємства, яка полягає в розширенні частки ринку, що дасть змогу збільшити частки ринку, розширити клієнтську базу, впровадити сучасні технології у виробництво, максимально ефективно використовувати природні ресурси. В межах обраної стратегії запропоновано ряд практичних рекомендацій з підвищення ефективності управління кадровим персоналом об'єкту дослідження: офіційне працевлаштування, згідно з вимогами чинного законодавства України, своєчасну виплату заробітної плати, безкоштовний довіз до роботи, безкоштовне проходження медичного огляду, забезпечення безкоштовним спецодягом та спецвзуттям, преміювання працівників за виконання виробничих завдань і функцій. Розроблено економіко-математичну модель прийняття обґрунтованих управлінських рішень, на основі якої у подальшому, за допомогою певних тактичних та оперативних дій, можна регулювати ефективність процесу управління кадровим персоналом на підприємстві взагалі та підсистемою аналізованого підприємства, зокрема. Відтак, дані, отримані в результаті економіко-математичного моделювання, можуть бути використані в якості рекомендацій, а кінцеве рішення щодо прийняття та впровадження управлінських рішень повинно залишатися за фахівцями товариства.

Ключові слова: персонал, менеджмент, ефективність, кадри, управління, система.

DOI: <https://doi.org/10.32782/bsnau.2022.2.1>

Постановка проблеми у загальному вигляді. Основою сучасного управління є людський капітал, управлінські кадри. Якою б досконалою структурою

не володіло підприємство, за відсутності відповідних висококваліфікованих кадрових менеджерів воно не може ефективно функціонувати. Тому

одним з основ завдань управління підприємством є підбір кадрів, управління ними.

Управління кадровим персоналом – це всі управлінські заходи, що прямо впливають на працівників, котрі зайняті на підприємстві. Також необхідно врахувати наступне [1]: рівень впливу макросередовища на діяльність підприємства, рівень впливу мікросередовища та взаємозалежність факторів мікро- і макросередовища.

Найбільш ефективне використання кадрового персоналу на підприємстві вважається одним з найважливіших факторів успіху в будь-якій сфері господарювання. Свіжі ідеї, технології та обладнання, найсприятливіші умови праці не дозволяють досягти стійкої ефективності в роботі без гарно підготовленого, навченого і згуртованого кадрового персоналу.

За сучасних умов найбільш важливими функціями служби кадрового потенціалу підприємства є впровадження ефективної кадрової політики, розвиток працівників, підбір кадрів, створення умов їх адаптації, організація ефективної системи оплати праці, оцінювання та призначення кадрів, організація навчання та підвищення рівня їхньої кваліфікації, вирішення соціальних та правових проблем, контроль за трудовою дисципліною, забезпечення умов для збереження здоров'я та безпеки працівників.

Сучасні умови господарювання створюють відповідні вимоги до такого управлінця. Він повинен бути цілеспрямованим, далекоглядним, комунікабельним, здатним аналізувати та вирішувати комплексні завдання, синтезувати рішення за умов невизначеності і обмеженої інформації, бути творчим, компетентним та мати організаторські здібності [2].

Також неефективна і невчасна увага до проблем управління кадровим персоналом підприємства може призвести до виникнення в колективі проблем, прагнення до непідтвердженого успіху, перенесення особистих проблем на працю, підміни роботи створенням власного іміджу, нерішучості, суперництва, побоюванням переходу від повсякденної праці до вирішення важливих завдань та навпаки.

Тому вивчення, аналіз та розробка обґрунтованих завдань управління кадровим персоналом сучасного підприємства, а саме: планування основних напрямків забезпечення кадровим персоналом, підбір, управління, навчання і підготовка кадрового персоналу є дуже актуальними питаннями, які заслуговують вивчення та ґрунтовних досліджень.

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Аналіз праць великої кількості дослідників та вчених-економістів: Травіна В.В. [3], Годящева М.О. [4], Гурбика Ю.Ю. [5], Бовкун О.А. [6], та Маланчій М.О. [7], зокрема, можна дійти висновку, що оцінку ефективності управління кадровим персо-

налом підприємства не можна здійснити без визначення основних принципів менеджменту кадрового персоналу та дослідження цілісного управлінського процесу управління персоналом.

Процес набору та відбору кадрів є досить складним та багаторівневим. Загальну схему типових процедур, пов'язаних із набором та відбором працівників на підприємстві подано на рисунку 1.

Такий підхід має відповідне обґрунтування з точки зору створення принципів кадрового менеджменту, оскільки функції кадрового менеджменту перш за все передбачають відповідні види робіт, які зумовлюють процес об'єднання управління кадровим персоналом.

На думку авторів, за результатами опрацьованого та проаналізованого обсягу літературних джерел, можна зробити висновок, що серед усіх запропонованих авторами систем принципів ефективного кадрового менеджменту підприємства існує два базові напрямки покращення ефективності кадрового менеджменту, на які варто звернути особливу увагу:

1) впровадження потужної мотиваційної та заохочувальної системи на підприємстві (винагорода за виконану працівником роботу – заробітна плата і різні премії як форми матеріального заохочення). Зрозуміло, що фінансові можливості підприємства є обмежені, тому можна застосовувати різні види нематеріальних стимулювань;

2) робота з кадровим персоналом, що передбачає навчання і підвищення кваліфікації, що випливає з таких причин: праця, яка постійно змінюється; структурні зміни в економіці; потреба у фахівцях з новими навиками, яких 10 років тому ще не було.

Зрозуміло, що згадані напрямки, як правило призводять до певних матеріальних витрат, проте, вони, як правило, є обґрунтованими і приносять свої результати, а вірна організація кадрового менеджменту має суттєве значення для підприємства. Адже саме у кадрових службах працівники укладають трудовий договір, стикаються з правилами внутрішнього розпорядку, вимогами до праці, побуту, відпочинку, професійного зростання.

Формування цілей статті. Метою дослідження є підвищення ефективності управління кадровим персоналом підприємства шляхом аналізу та розробки системи практичних рекомендацій.

Методи дослідження. Дослідження проведено з використанням методів кількісного і якісного аналізу, методу порівняння, методу статистики та графічних методів, методу економіко-математичного моделювання.

Результати дослідження. Управління кадровим персоналом набуває вагомого значення оскільки дозволяє організувати і узагальнити цілий ряд питань адаптації працівника до зовнішніх умов,

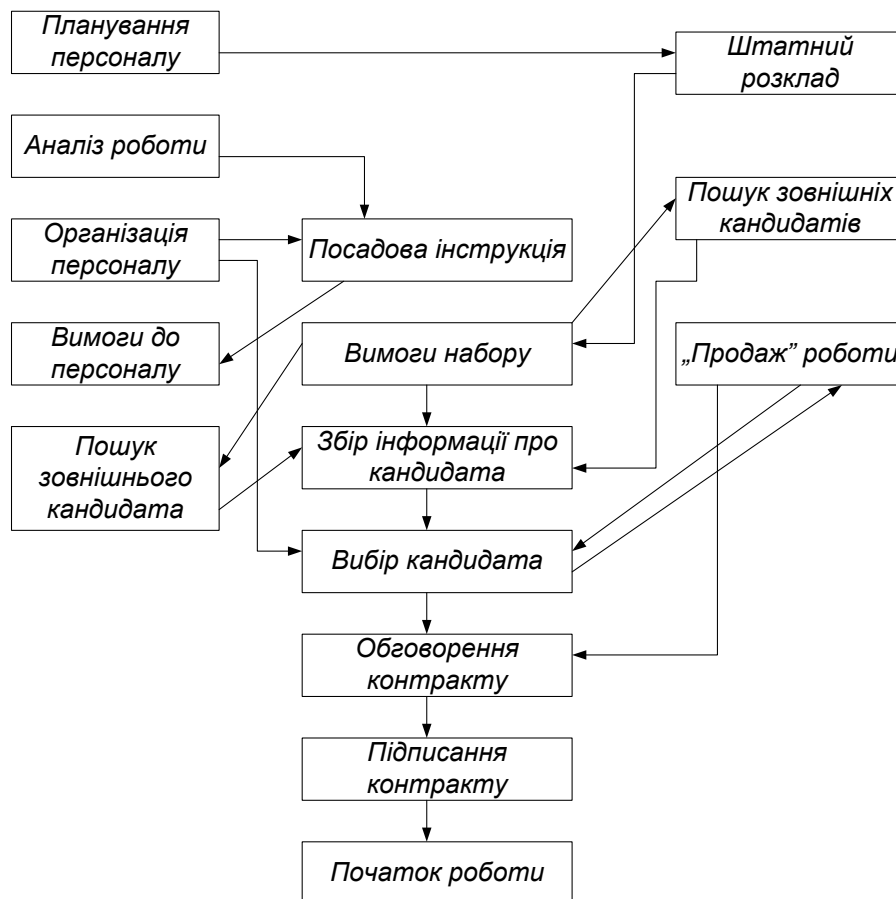


Рисунок 1 – Загальна схема типових процедур, пов'язаних із набором та відбором працівників на підприємстві

врахування особистісних якостей у системі кадрового менеджменту підприємства.

Таким чином, управління кадровим персоналом в ринкових умовах господарювання є складним і багатогранним процесом, а його дослідження і ефективне використання – одна з найважливіших складових успішного управління сучасним підприємством.

Деревообробна галузь є доволі дохідною, у зв'язку із попитом на натуральні матеріали із лояльними цінами, проте даний вид продукції не завжди доступний, тому що недостатня кількість ресурсів на розвинених ринках призводить до підвищення ціни на дану продукцію. Саме тому виникає необхідність розвитку високоякісного виробництва, з найефективнішим використанням матеріалів в країнах, де достатня ресурсна база та є можливість реалізації як на внутрішніх, так і на зовнішніх ринках.

Варто також відзначити, що значні площі заготівлі сировини в Україні, дадуть змогу в майбутньому конкурувати з виробниками провідних країн в даній галузі. Також, наявність великих сировинних баз в країнах, що знаходяться поблизу, зменшить ризики, пов'язані із забезпеченням необхідних компонентів, для виробництва паркету.

Також, у зв'язку із обмеженістю якісної сировини

у великій кількості, виробники намагатимуться ефективніше обробляти матеріали та реалізовувати продукцію на ринках із вищими цінами. Привабливими для експорту в найближчі роки можуть виступати країни, які активно розвиваються та не мають можливостей для розвитку власного виробництва.

«Барлінек Інвест» є провідним світовим виробником багатошарових дерев'яних підлог з річною виробничою потужністю понад 12 млн кв м.

Завдяки постійним модернізації виробництва та інвестиціям у сучасні технології підприємств групи Барлінек вони є одними із найчистіших виробництв своєї галузі у Польщі та Європі.

З метою оцінки фінансово-господарської діяльності ТОВ «Барлінек Інвест» за період 2019–2021 років здійснимо аналіз основних його фінансових показників [8; 9] за вказаний період, результати якого подаємо у вигляді таблиці 1.

Аналіз основних фінансових показників ТОВ «Барлінек Інвест» за період 2019–2021 рр. дав змогу спостерігати щорічне зростання аналізованих показників. Так, валовий прибуток у 2020 році зріс на 21,1% (90688 тис. грн), а у 2021 році відповідно на 10,3%, що склало 53336 тис. грн. Прибуток від основної діяльності підприємства у 2020 році збільшився на 74,5%,

Таблиця 1 – Основні фінансові показники ТОВ «Барлінек Інвест» за період 2019–2021 рр.

Показники	Роки			Відхилення			
	2019	2020	2021	2020 від 2019 року		2021 від 2020 року	
				абсол. знач.	в %	абсол. знач.	в %
Валовий прибуток, тис. грн	428084	518772	572108	90688	21,2	53336	10,3
Прибуток від основної діяльності, тис. грн	197450	344498	249378	147048	74,5	-95120	-27,7
Чистий прибуток, тис. грн	2429	4178	6807	1749	72	2628	62,3

проте у 2021 знизився аж на 27,7% (-95120 тис. грн). Разом із тим чистий прибуток підприємства зазнав постійної позитивної динаміки за аналізований період – у 2020 році зріс на 72% та у 2021 році – на 62,3%. Динаміка аналізованих фінансових показників по підприємству показана на рисунку 2.

Аналіз показників рентабельності ТОВ «Барлінек Інвест» за період 2019–2021 рр. показує зниження витрат підприємства на 1 гривню чистого доходу у 2020 році на 6,6% (причина зниження витрат на собівартість, збут, адміністративних за цей період), а у 2021 році ці витрати зросли на 8,2%. Рентабельність активів підприємства у 2020 році зросла на 13,8%, але у 2021 році впала на 3,9%. Причиною знову ж таки є коливання витрат та обсяги активів підприємства. Рентабельність основного капіталу у 2020 році зазнала зростання на 19,8%, проте вже 2 2021 році знизилася на 7,8% в порівнянні із 2020 роком. Причиною зміни цього показника є зміна величини власного капіталу в загальній структурі капіталу підприємства.

Загальний аналіз показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «Барлінек Інвест» за період 2019–2021 рр. дає змогу зробити висновки про позитивні тенденції розвитку підприємницької діяльності підприємства в межах зайнятого ринку. Тому усі подальші дослідження повинні бути спрямовані на

розробку системи заходів, які сприятимуть збереженню позицій підприємства та його розвитку.

З метою аналізу основних показників ефективності управління кадровим персоналом на ТОВ «Барлінек Інвест» за період 2019–2021 рр. здійснено розрахунок відповідних показників (таблиця 3).

Показники доходів і прибутку на одного співробітника характеризують продуктивність праці в компанії і відображають вклад «середнього» співробітника в спільні результати роботи. Динаміка цих показників протягом останніх трьох років (доходів – $\Delta_{2020/2019}=+4,5\%$; $\Delta_{2021/2020}=+30,3\%$; чистого прибутку – $\Delta_{2020/2019}=+89,5\%$; $\Delta_{2021/2020}=+61,1\%$;) свідчить про позитивні тенденції, проте збільшення доходів і прибутків на одного співробітника пов'язаний в даному випадку не так із збільшеннями прибутків, як із зменшенням кількості працюючих.

Аналіз динаміки середньої заробітної плати свідчить про те, що на підприємстві працює не досить ефективний активний апарат мотивації праці і соціального забезпечення працівників

Зміна співвідношення постійних і змінних витрат свідчить про зростання собівартості продукції у 2021 році, що знижує її конкурентоспроможність на ринку.

Показник невимушеної текучості побічно характеризує задоволеність співробітників роботою в ком-

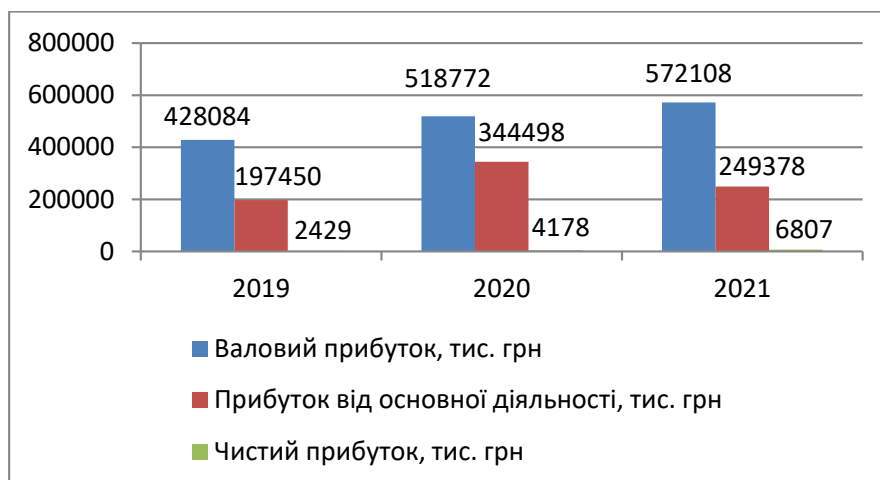


Рисунок 2 – Динаміка зміни основних фінансових показників балансу ТОВ «Барлінек Інвест» за період 2019–2021 рр.



а)



б)

Рисунок 3 – Показники рентабельності ТОВ «Барлінек Інвест» за період 2019–2021 рр.

панії і здатність компанії утримувати персонал. Така динаміка цього показника позитивно характеризує ситуацію на підприємстві. Значення показників свідчать, що за аналізований період все менше працівників за різних причин звільняються із підприємств. Головною причиною такої непланової текучості персоналу є задоволеність працівників умовами праці.

Не зважаючи на те, що у 2020 році спостерігається зменшення працівників підприємства, кіль-

кість управлінського персоналу також змінюється, що свідчить про те, що структурні зміни в управлінському апараті підприємства є збалансованими.

На основі отриманих даних можна зробити висновок про те, що із зменшенням чисельності персоналу з кожним роком на одного управлінського працівника припадає приблизно одна й та сама кількість працівників, що в загальному сприяє ефективному управлінню працівниками.

Таблиця 2 – Аналіз показників рентабельності ТОВ «Барлінек Інвест» за період 2019–2021 рр.

Показники	Роки			Відхилення			
	2019	2020	2021	2020 від 2019 року		2021 від 2020 року	
				абсол. знач.	в %	абсол. знач.	в %
Витрати підприємства в розрахунку на 1 грн чистого доходу	0,91	0,85	0,92	-0,06	-6,6	0,07	8,2
Рентабельність активів	20,3	23,1	22,2	2,8	13,8	-0,9	-3,9
Рентабельність основного капіталу	38,8	46,5	42,9	7,7	19,8	-3,6	-7,8

Таблиця 3 – Показники чисельності персоналу ТОВ «Барлінек Інвест» за період 2019–2021 рр.

Показники	Роки			Відхилення			
	2019	2020	2021	2020 від 2019 року		2021 від 2020 року	
				абсол. знач.	в %	абсол. знач.	в %
Чисельність персоналу, чол.	1275	1175	1175	-100	-7,9	0	0
Доходи на одного співробітника, тис. грн/особу	1693	1770	2306	77	4,5	536	30,3
Чистий прибуток на одного співробітника, тис. грн/особу	1,9	3,6	5,8	1,7	89,5	2,2	61,1
Середній розмір заробітної плати, грн	10800	12840	13140	2040	18,9	300	2,3
Частка співробітників управлінської ланки, %	3,7	3,6	2,6	-0,1	-2,8	-1,0	-38,5
К-ть співробітників підприємств на одного співробітника кадрового розділу, чол.	26	27	29	1	3,8	2	7,4
Коефіцієнт співвідношення між темпом зростання фонду оплати праці та товарооборотом	7,4	8,5	6,1	1,1	15	-2,4	-21
Коефіцієнт співвідношення між темпом зростання оплати праці та доходами	6,4	7,3	5,7	0,9	14	-1,6	-28

Оскільки за всі коефіцієнт співвідношення між темпом зростання фонду оплати праці та товарооборотом більший 1, то це означає, що система матеріального стимулювання персоналу не враховує зростання продуктивності праці; зростання оплати праці не зумовлене зростанням обсягів виробництва.

Оскільки за всі роки коефіцієнт співвідношення між темпом зростання фонду оплати праці та доходами підприємства також більший 1, то це означає, що зростання оплати праці не узгоджене із зростанням джерела здійснення витрат. Відповідно зростає питома вага виплат на оплату праці в складі доходів, що призводить до погіршення фінансування інших напрямків витрат та зменшення отримання прибутку. Динаміка зміни проаналізованих коефіцієнтів подана на рисунку 5.

Товариство «Барлінек Інвест» сьогодні веде ряд проектів для оптимізації рівня запасів, ланцюга поставок та вдосконалення портфеля продукції. Здійснюється інтенсивний моніторинг розвитку ринку підлогових покриттів, в тому числі дерев'яних підлог. Моніторинг трендів в сфері торгівлі, співпраця з архітекторами та проектувальниками, а також активна участь у галузевих ярмарках дозволяють краще зрозуміти та передбачити галузеві тренди і вподобання споживачів. Також аналізується рентабельність окремих груп продукції. В рамках ключового продукту – тришарової дошки, компанія запроваджує продукти, що забезпечують максимізацію ціни та оптимізацію використання деревної сировини, що дозволяє отримати високі ціни продажу та утримувати контроль над вартістю продукції.

Тому, основою стратегії ТОВ «Барлінек Інвест» є стратегія розширення частки ринку. Застосування даної стратегії дасть можливість підприємству [9; 10]: збільшення частки ринку багатоярусних дерев'яних підлог; зростання клієнтської бази; впровадження сучасних технологій у виробництво; охорона навколишнього середовища та підвищення екологічної відповідальності; максимально ефективного використання природних ресурсів.

Реалізація стратегії розширення частки ринку здійснюються через підтримку високої якості продукції, розширення асортименту продукції та сфер її застосування, проведення маркетингових заходів та різноманітних рекламних акцій, застосування системи знижок залежно від обсягів реалізованої продукції та платіжної історії клієнтів.

Поряд з тим, в діяльності ТОВ «Барлінек Інвест» можна виділити наступні ризики та загрози, які можуть потенційно вплинути на результати її діяльності: ризик, пов'язаний із економічною кон'юнктурою в Україні та в світі, податковий та валютний ризик, ризик, пов'язаний із постачальниками сировини та їх цінами, ризик ведення діяльності на східних ринках, ризик конкуренції.

Враховуючи обрану товариством стратегію подальшого розвитку, яка буде спрямована на збільшення своєї частки ринку та розширення клієнтської бази, основні зусилля у напрямку вдосконалення організаційної структури варто спрямувати в контексті посилення зовнішньоекономічної складової його діяльності.

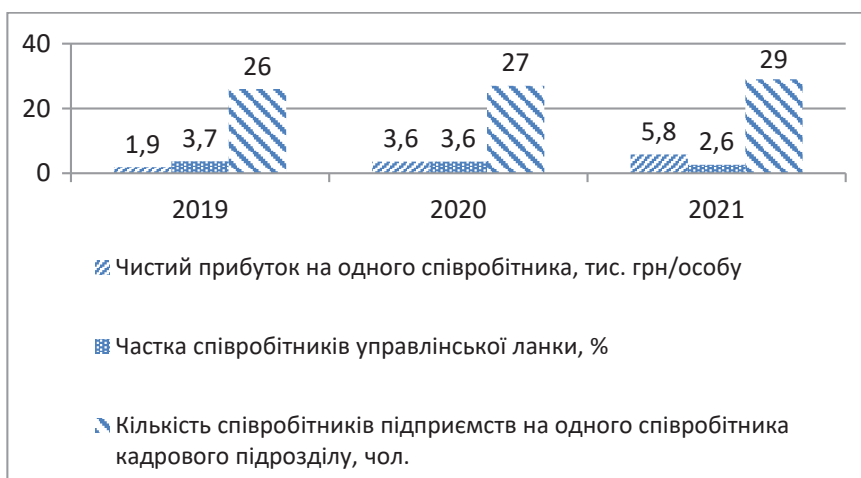
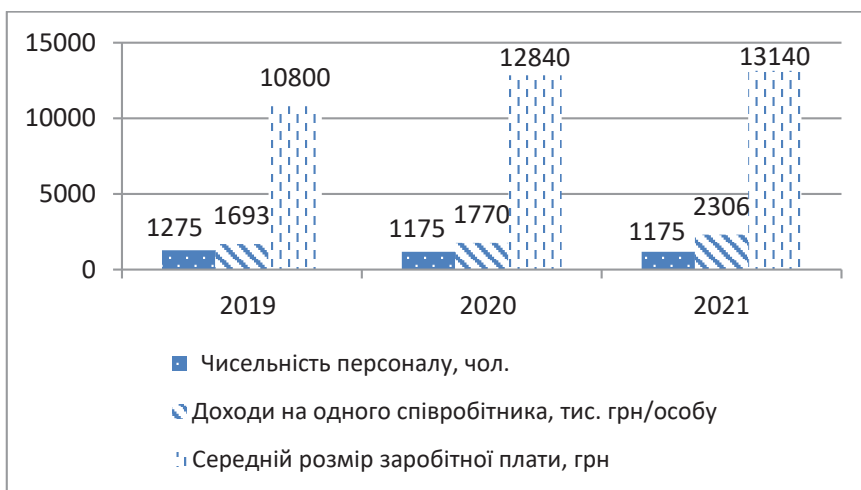


Рисунок 4 – Показники чисельності персоналу ТОВ «Барлінек Інвест» за період 2019–2021 рр.

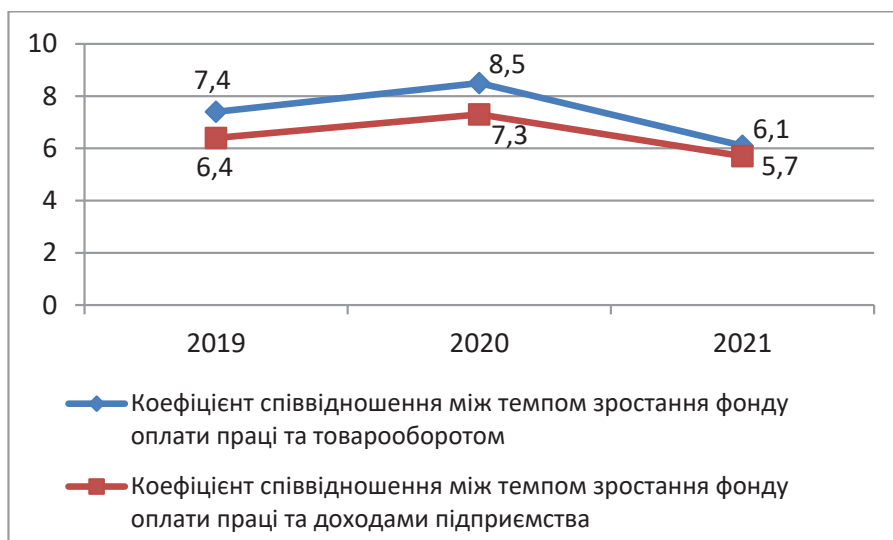


Рисунок 5 – Показники ефективності стимулювання персоналу ТОВ «Барлінек Інвест» за період 2019–2021 рр.

В цьому контексті основним завданням для ТОВ «Барлінек Інвест» є сформулювати відповідну цінову політику, підвищити якість товару, сприяти стимулюванню зростання продажів шляхом успішної рекламної кампанії, врахування особливих потреб споживачів в тому чи іншому товарі і т.д. Вирішення вищезазначених завдань необхідно здійснювати шляхом створення позитивного іміджу товариства, зростання обсягів продажів, значного збільшення величини прибутку, а також одержання конкурентних переваг. Відтак основними напрямками організаційних змін товариства повинно бути посилення проведення політики у сфері якості та асортименту продукції, формування цінової політики, організація збутової діяльності та комунікацій.

Відповідно до обраної стратегії подальшого розвитку товариства – стратегії розширення частки ринку – передбачається безупинне зіставлення поточних цілей товариства і створення стійкої бази для майбутнього. Політика товариства і процедури управління кадровим персоналом перебувають під строгим контролем, і формують подальшу базу для розвитку підприємства. В таких умовах кадровий персонал повинен володіти гнучкістю в умовах, що змінюються, бути проблемно-орієнтованим і функціонувати в тісній співпраці в команді. В таких умовах відбувається відбір і розстановка кадрів, що направлена на пошук персоналу, здатного ризикувати. Винагорода в таких умовах повинна бути справедливою і неупередженою. Оцінювання персоналу повинне базуватися на чітко обумовлених критеріях. Розвиток персоналу повинен акцентуватися на безперервному рості професійних здібностей. Працівники повинні володіти високим ступенем мобільності, комунікабельності, готовими до різноманітних форм службового просування.

В межах обраної стратегії на ТОВ «Барлінек Інвест» передбачається впровадження наступної системи підвищення ефективності управління кадровим персоналом, яка передбачає: офіційне працевлаштування, згідно з вимогами чинного законодавства України, своєчасну виплату заробітної плати, безкоштовний довіз до / та з роботи, безкоштовне проходження медичного огляду, забезпечення безкоштовним спецодягом та спецвзуттям, преміювання працівників за виконання виробничих завдань і функцій.

З метою підвищення соціального захисту працівників ТОВ «Барлінек Інвест» забезпечує добровільне медичне страхування, коштом роботодавця. Компанія приділяє значну увагу питанням безпеки праці, підвищення кваліфікації та професійного рівня працюючих через навчання персоналу, участь у тренінгах, семінарах тощо.

На підприємстві планується впровадити проект «Ми піклуємося», спрямоване на позитивне фор-

мування оточення і культури праці в колективі та уникнення порушень правових, корпоративних та суспільних засад.

Заплановано розробку інформаційної компанії в рамках якої запущено спеціальну Інтернет-платформу, на якій кожен працівник зможе повністю анонімно повідомити про негативні події, які він бачить. Платформу обслуговуватиме професійна зовнішня компанія, що гарантує її незалежність від нашої компанії та дає повну безпеку для всіх тих, хто залишає повідомлення.

Разом із тим важливим етапом визначення ефективності управління кадровим персоналом підприємства також є розрахунок кінцевого результуючого показника ефективності. З метою його оцінки сьогодні широкого застосування набуло застосування економіко-математичного моделювання. З цією метою побудуємо економіко-математичну модель ефективності управління кадровим персоналом на підприємстві. Розробка економіко-математичної моделі та її аналіз дасть змогу встановити й оцінити залежність досліджуваного результуючого показника Y від декількох змінних X . Параметр Y у даному випадку є залежною змінною, зміну якої потрібно буде змоделювати. Параметри X , значення яких нам відомі і які мають вплив на загальну поведінку показника Y , є незалежними змінними. Таким чином, залежність можна подати у вигляді лінійної багатofакторної моделі, що матиме наступний загальний вигляд [12]:

$$Y = A_0 + A_1X_1 + A_2X_2 + \dots + A_mX_m \quad (1)$$

де Y – загальна оцінка ефективності системи внутрішнього маркетингу підприємства;

m – кількість факторів, що впливають на результативний показник;

X_1, X_2, X_m – фактори, що впливають на ефективність системи внутрішнього маркетингу та її підсистем;

A_0, A_1, A_2, A_m – невідомі коефіцієнти моделі.

Важливим етапом подальших досліджень запропонованої лінійної моделі є вибір пріоритетних факторів ТОВ «Барлінек Інвест», які мають найсуттєвіший вплив на результат ефективності управління кадровим персоналом підприємства.

Висновки. З метою підвищення ефективності управління кадровим персоналом в системі менеджменту підприємства необхідно ефективно застосовувати інтелектуальне, організаторське, творче формування потенціалу персоналу за допомогою поліпшення змісту праці, її гуманізації, забрати монотонність та беззмістовність праці; забезпечити безпеку та надійність виробничих процесів; забезпечити комфортні умови праці, раціональні режими праці та відпочинку; визначати здібності працівника, встановлювати характеристики,

які безпосередньо або опосередковано впливають на ефективність праці.

Практичне значення запропонованої моделі полягає в прийнятті обґрунтованих управлінських рішень на її основі. Також у подальшому, за допомогою певних тактичних та оперативних дій, можна регулювати ефективність процесу управління

кадровим персоналом на підприємстві взагалі, та підсистемою ТОВ «Барлінек Інвест» зокрема. Відтак, дані, отримані в результаті економіко-математичного моделювання, можуть бути використані в якості рекомендацій, а кінцеве рішення щодо прийняття та впровадження управлінських рішень повинно залишатися за фахівцями товариства.

Список використаної літератури:

1. Баніт О. Професійний розвиток управлінського персоналу в транснаціональних корпораціях : навч.-метод. посібник. Київ : ДКС-Центр, 2018. 122 с.
2. Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А.В. Сучасні технології управління персоналом : навчальний посібник. Київ : ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.
3. Травін В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персоналу підприємства : навчально-практичний посібник. М. : Справа, 2018. 272 с.
4. Годящев М.О. Управління персоналом підприємства як фактор підвищення його ділової активності. *Бізнес та інтелектуальний капітал. Інтелект XXI*. № 3. 2017. С. 74–79.
5. Гурбик Ю.Ю., Біляєв С.С., Банунц О.С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. *Економіка і суспільство*. 2018. № 17. С. 216–224.
6. Бовкун О.А. Методи забезпечення ефективного управління персоналом підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. № 16. С. 257–263.
7. Маланчій М.О. Кадровий менеджмент у системі державного управління: принципи реалізації. *Державне управління та місцеве самоврядування*, 2019. № 2(41). С. 115–120.
8. Офіційний сайт. ТОВ «Барлінек-Інвест». URL: <https://www.barlinek.ua>
9. Офіційний сайт. Звітність. URL: https://zvitnist.com/34004579_TOVARYSTVO_Z_OBMEZHENOU_VDPOVDALNSTU_BARLINEK_INV#zahal
10. Громко Л.С. Принципи управління персоналом в умовах антикризової діяльності підприємства: методологічний аспект. *Причорноморські економічні студії*. 2018. № 36. С. 109–113.
11. Дикань О.В., Бобітко В.І., Войтюк О.О. Удосконалення управління персоналом підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2019. № 5(16). С. 144–147.
12. Сагайдак М.П. Економіко-математична модель управління підсистемою «Персонал» у системі внутрішнього маркетингу підприємства. *Бізнес Інформ*. 2019. № 1. С. 154–159.

References:

1. Banit O. (2018) *Profesiyni rozvytok upravlinskoho personalu v transnatsionalnykh korporatsiiakh* [Professional development of management personnel in transnational corporations]. Kyiv: DKS-Center. (in Ukrainian)
2. Balanovska T.I., Mykhailichenko M.V., Troyan A.V. (2020) *Suchasni tekhnolohii upravlinnia personalom* [Modern technologies of personnel management]. Kyiv: FOP Yamchynskiy O.V. (in Ukrainian)
3. Travin V.V., Dyatlov V.A. (2018) *Menedzhment personalu pidpriemstva* [Enterprise personnel management]. M.: Sprava. (in Ukrainian)
4. Godyashchev M.O. (2017) *Upravlinnia personalom pidpriemstva yak faktor pidvyshchennia yoho dilovoi aktyvnosti* [Enterprise personnel management as a factor in increasing its business activity]. *Business and intellectual capital. Intelligence XXI*, no. 3, pp. 74–79.
5. Gurbyk Yu.Yu., Bilyaev S.S., Banunts O.S. (2018) *Sutnist ta zmist poniattia «upravlinnia personalom» u systemi menedzhmentu orhanizatsii* [The essence and content of the concept of «personnel management» in the organization's management system]. *Economy and society*, no. 17, pp. 216–224.
6. Bovkun O.A. (2018) *Metody zabezpechennia efektyvnoho upravlinnia personalom pidpriemstva* [Methods of ensuring effective personnel management of the enterprise]. *Economy and society*, no. 16, pp. 257–263.
7. Malanchii M.O. (2019) *Kadrovii menedzhment u systemi derzhavnoho upravlinnia: pryntsyvy realizatsii* [HR management in the state administration system: principles of implementation]. *State administration and local self-government*, no. 2(41), pp. 115–120.
8. Official website. LLC “Barlinek-Invest”. Available at: <https://www.barlinek.ua>
9. Official website. Reporting. Available at: https://zvitnist.com/34004579_TOVARYSTVO_Z_OBMEZHENOU_VDPOVDALNSTU_BARLINEK_INV#zahal
10. Gromko L.S. (2018) *Pryntsyvy upravlinnia personalom v umovakh antykrizovoi diialnosti pidpriemstva: metodolohichniy aspekt* [Principles of personnel management in the context of anti-crisis activity of the enterprise: methodological aspect]. *Black Sea Economic Studies*, no. 36, pp. 109–113.
11. Dykan O.V., Bobitko V.I., Voytiuk O.O. (2019) *Udoskonalennia upravlinnia personalom pidpriemstva* [Improvement of enterprise personnel management]. *Pryazovsky Economic Bulletin*, no. 5 (16), pp. 144–147.

12. Sagajdak M.P. (2019) Ekonomiko-matematychna model upravlinnia pidsystemoiu "Personal" u systemi vnutrishnoho marketynhu pidpriemstva [Economic-mathematical model of management of the "Personnel" subsystem in the internal marketing system of the enterprise] *Business Inform*, no. 1, pp. 154–159.

Oksana Adler, PhD, Associate Professor, Vinnitsa National Technical University (Vinnitsa, Ukraine)

Oleksandr Lesko, PhD, Associate Professor, Vinnitsa National Technical University (Vinnitsa, Ukraine)

Alina Kosobucka, Student, Vinnitsa National Technical University (Vinnitsa, Ukraine)

**MANAGEMENT OF PERSONNEL OF THE ENTERPRISE IN THE BUSINESS ANALYSIS SYSTEM
(ON THE EXAMPLE OF "BARLINEK-INVEST")**

The article is devoted to the actual problems of improving the efficiency of personnel management at a modern enterprise. The authors show the necessity and relevance of effective personnel management of a modern enterprise in the conditions of a market economy. An analysis of the main financial and economic indicators of the enterprise was carried out, which made it possible to make a general assessment of its economic and economic potential. The calculation and analysis of the dynamics of the system of the main indicators of the effectiveness of personnel management was carried out – the number of personnel, income per employee, net profit per employee, the average salary, the share of management employees, the number of employees of enterprises per employee of the personnel department, the ratio between the growth rate of the wage fund and turnover, the correlation coefficient between the growth rate of the wage fund and the company's income. A strategy for the further development of the enterprise has been developed, which consists in expanding the market share, which will make it possible to increase the market share, expand the client base, introduce modern technologies into production, and use natural resources as effectively as possible. Within the framework of the selected strategy, a number of practical recommendations are offered to increase the effectiveness of personnel management of the research object: official employment, in accordance with the requirements of the current legislation of Ukraine, timely payment of wages, free transportation to work, free medical examination, provision of free overalls and special shoes, awarding employees for the performance of production tasks and functions. An economic-mathematical model of making informed management decisions has been developed, on the basis of which in the future, with the help of certain tactical and operational actions, it is possible to regulate the effectiveness of the HR management process at the enterprise in general and the subsystem of the analyzed enterprise, in particular. Therefore, the data obtained as a result of economic and mathematical modeling can be used as recommendations, and the final decision regarding the adoption and implementation of management decisions should be left to the company's specialists.

Key words: personnel, management, efficiency, personnel, management, system.

Дата надходження до редакції: 29.11.2022 р.