

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Допускається до захисту

завідувач кафедри менеджменту

 професор Ю. С. Гринчук

«16» червня 2026 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ (ЗА МАТЕРІАЛАМИ ТОВ «ВЛАД»)

Виконав: Іщенко Юрій Олексійович
прізвище, ім'я, по батькові,

 підпис

Керівник: доцент Хахула Богдан Валерійович
вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові

 підпис

Рецензент: доцент Гаврик Олеся Юріївна
вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові

 підпис

Я, Іщенко Юрій Олексійович, засвідчую, що кваліфікаційну роботу бакалавра виконано з дотриманням принципів академічної доброчесності.

Біла Церква – 2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Затверджую
Гарант ОПП «Менеджмент»
Нель доцент Н.В. Коваль
«23» квітня 2025 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу бакалавра
Іщенка Юрія Олексійовича

прізвище, ім'я та по батькові

Тема: «Удосконалення системи управління персоналом на підприємстві (за матеріалами ТОВ «Влад»)»

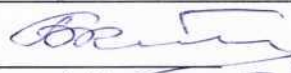
Перелік питань, що розробляються в роботі: дослідити економічну сутність процесу управління персоналом на підприємстві; діючі схеми організаційної структури та структури управління; надати характеристику виробничо-господарської діяльності підприємства; здійснити аналіз фінансово-економічного стану підприємства; надати оцінку та аналіз ефективності системи управління персоналом на підприємстві; розробити теоретичні підходи удосконалення системи управління персоналом на підприємстві; здійснити обґрунтування пропозицій з удосконалення системи управління персоналом на підприємстві ТОВ «Влад».

Вихідні дані: законодавчі та нормативно-правові акти, публікації у періодичних виданнях, праці вітчизняних й зарубіжних вчених та фахівців з проблеми дослідження, фінансова та управлінська звітність підприємства, а також інформаційні ресурси мережі Internet.

Календарний план виконання роботи:

Етап виконання	Період виконання етапу	Відмітка про виконання
Огляд літератури	квітень-травень 2025	виконано
Теоретико-методична частина	вересень-грудень 2025	виконано
Аналітична частина	січень-лютий 2026	виконано
Рекомендаційна частина	березень-квітень 2026	виконано
Оформлення роботи	травень 2026	виконано
Перевірка на плагіат	травень 2026	виконано
Подання на рецензування	травень 2026	виконано
Попередній розгляд на кафедрі	травень 2026	виконано

Керівник кваліфікаційної роботи


(підпис)

доцент Б.В. Хахула

Здобувач


(підпис)

Ю.О. Іщенко

Дата отримання завдання «23» квітня 2025 р.

АНОТАЦІЯ

Іщенко Ю.О.

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

(за матеріалами ТОВ «Влад»)

Досліджено сукупність теоретико-методичних та практичних аспектів удосконалення системи управління персоналом на підприємстві.

Використано методи системного аналізу, порівняння, статистики та графічні методи.

У роботі розглянуто теоретичні основи управління персоналом в організації, розробки пропозицій щодо удосконалення системи управління персоналом та оцінки результативності наведених пропозицій на базі ТОВ «Влад». Розкрито сутність, функції та форми управління персоналом, визначено сучасні механізми, проаналізовано світовий досвід та шляхи удосконалення системи управління персоналом на підприємстві.

У роботі запропоновано вдосконалити систему управління персоналом товариства на основі впровадження нового методу планування діяльності та проведена оцінка результативності даних пропозицій.

Зроблено висновок, що ТОВ «Влад» успішно розвивається і є конкурентоспроможною організацією, оскільки відбувається позитивна динаміка за основними фінансово-економічними показниками.

Одержані результати можуть бути використані для підвищення ефективності й продуктивності праці в організації, що дозволить отримати високі результати для успішного існування товариства.

Кваліфікаційна робота бакалавра містить 42 сторінки основного тексту, 9 таблиць, 4 рисунки, список використаних джерел із 30 найменувань, 5 додатків.

Ключові слова: управління персоналом, система управління персоналом, методи управління, принципи управління, менеджмент, оцінка результатів.

ANNOTATION
Ishchenko Yu.O.

IMPROVING THE ENTERPRISE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM
(based on the materials of Vlad LLC)

The set of theoretical, methodological and practical aspects of improving the personnel management system at the enterprise was studied.

Methods of system analysis, comparison, statistics and graphical methods were used.

The paper examines the theoretical foundations of personnel management in an organization, develops proposals for improving the personnel management system, and evaluates the effectiveness of the above proposals based on «Vlad» LLC. The essence, functions and forms of personnel management are revealed, modern mechanisms are identified, world experience and ways to improve the personnel management system at the enterprise are analyzed.

The paper proposes to improve the company's personnel management system based on the implementation of a new method of activity planning and evaluates the effectiveness of these proposals.

It was concluded that Vlad LLC is successfully developing and is a competitive organization, as there is positive dynamics in the main financial and economic indicators.

The results obtained can be used to increase the efficiency and productivity of labor in the organization, which will allow obtaining high results for the successful existence of the company.

The bachelor's qualification work contains 42 pages of the main text, 9 tables, 4 figure, a list of sources used with 30 names, 5 appendices.

Key words: personnel management, personnel management system, management methods, management principles, management, performance evaluation.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	9
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ВЛАД».....	21
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Влад»	21
2.2. Аналіз системи управління персоналом на підприємстві ТОВ «Влад».....	30
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИУПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ТОВ «ВЛАД».....	36
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	41
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	43
ДОДАТКИ.....	46

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні реалії воєнного стану спричинили радикальні трансформації в умовах функціонування вітчизняного бізнесу. За таких обставин керівництво підприємств постає перед необхідністю оперативного реагування на виклики макросередовища та реконструювання наявних підходів до менеджменту персоналу. Успішність та конкурентоспроможність будь-якої бізнес-структури в теперішній час безпосередньо залежать від наявності висококваліфікованих і компетентних співробітників. Саме результативність роботи кожного окремого працівника формує підсумкову ефективність діяльності всієї організації. Ключовим чинником у сучасній моделі кадрового менеджменту є усвідомлення персоналом своєї значущості та розуміння індивідуального внеску в реалізацію стратегічних цілей компанії.

Управління персоналом було раніше та залишається на сьогоднішній день однією з найбільш важливих сфер діяльності підприємства, оскільки воно здатне підвищити не лише його ефективність, але й забезпечити можливість залишатися конкурентоспроможним, відповідати динамічним умовам зовнішнього середовища та задовольняти власні внутрішні потреби. Система управління персоналом забезпечує безперервне вдосконалення методів роботи з кадрами, а також дозволяє використовувати досвід інших підприємств для забезпечення власної діяльності на високому рівні. Даний напрямок роботи на підприємстві є одним з найскладніших у людській діяльності, адже саме тут виявляються міжособистісні відносини, на які впливає ряд індивідуальних особливостей працівників.

У зв'язку із зростаючою важливістю людського фактору в сучасному виробничому та бізнес-середовищі, однією з найважливіших функцій управління персоналом стає створення умов для постійного розвитку персоналу, а не лише для заповнення чисельності персоналу у відповідності з потребами підприємства у працівниках. Саме сучасні потреби працівників та

керівників сприяли виділенню управління персоналом в окремий напрямок менеджменту.

Крім того, варто відзначити, що управління персоналом це також цілеспрямована діяльність керівного складу організації, спрямованого на розробку концепції, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами з урахуванням особливостей підприємства.

Проблематика оптимізації та розвитку систем управління персоналом перебуває в центрі уваги багатьох вітчизняних дослідників. Значний внесок у розробку цієї тематики зробили такі науковці, як В. Власова, С. Герчанівська, Л. Глущенко, Ю. Гурбик, І. Дашко, Н. Дуляба, Г. Жосан, К. Ковтуненко, О. Михайлова, В. Никифоренко, Н. Юрчук, Т. Ярмус та інші. У роботах цих авторів досить повно та вичерпно представлено сутність основних елементів управління персоналом, визначено форми та методи управління персоналом. Узагальнюючи накопичений досвід теоретичної розробки даного питання, ми визначили основні аспекти. Проблема вибору стратегії управління, принципів та методів управління в організації при постійних тенденціях вдосконалення в даний час носить актуальний характер.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження системи управління персоналом ТОВ «Влад» та обґрунтування рекомендацій щодо її вдосконалення.

Для досягнення основної мети роботи необхідне вирішення наступних завдань:

- визначити основні поняття і сутність системи управління персоналом організації;
- розглянути побудову системи управління персоналом;
- обґрунтувати методи оцінки ефективності управління персоналом;
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Влад»;
- провести аналіз системи управління персоналом на підприємстві;
- розробити шляхи удосконалення системи управління персоналом на підприємстві.

Об'єкт дослідження – система управління персоналом підприємства та

процеси її функціонування в сучасних умовах господарювання.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні засади удосконалення системи управління персоналом ТОВ «Влад», а також організаційно-економічні механізми підвищення ефективності її функціонування.

Методи дослідження. Методологічною основою виступають загальнонаукові принципи пізнання соціально-економічних явищ і процесів, у тому числі: системного аналізу, порівняння, статистики, економіко-математичного прогнозування та графічні методи.

Апробація результатів. Основні теоретичні положення і практичні результати дослідження доповідались на державній науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти «Молодь – аграрній науці і виробництву. Інноваційні пріоритети у розвитку економіки та менеджменту» (м. Біла Церква, Білоцерківський національний аграрний університет, 18 березня 2026 р.).

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел, який налічує 30 найменувань, загальна кількість сторінок основного тексту – 42 сторінки. Текст ілюстровано 9 таблицями, 4 рисунками та 5 додатками.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Трансформаційні процеси та воєнні виклики макросередовища змусили вітчизняний бізнес адаптуватися до нових умов функціонування. За таких обставин людські ресурси стають найбільш цінним стратегічним активом будь-якої компанії, оскільки саме від продуктивності та ефективності їхньої роботи залежать загальна конкурентоспроможність, стабільність і ринковий успіх підприємства. Відповідно, менеджмент кадрів інтегрується у загальну систему управління організацією як один із її ключових елементів [2].

Розвиток системи управління персоналу кожної організації є його прерогативою підвищення ефективності роботи і досягнення високих показників. Вплив людського фактора в нашому світі невіддільно зростає, одним із найголовніших завдань існуючих систем управління персоналом є розвиток різних навичок працівників з метою підвищення рівня працездатності та ефективності останніх. У зв'язку з цим виникає потреба у створенні інноваційних підходів до прийняття рішень у сфері управління, а також підвищення технологічності в частині використання інструментів професійного зростання працівників підприємства [3].

Розглянемо докладніше поняття управління персоналом та управління людськими ресурсами. В обох випадках об'єктом управління є працівник, різниця ж полягає в тому, що в другому випадку відзначається ставлення до працівника, як до особливого інструменту, раціональне застосування якого допоможе досягти підвищення продуктивності праці за мінімальних витрат.

Існує безліч варіантів поняття управління персоналом. У них можна виділити три основні відмінності, що поєднують більшість визначень цієї категорії, які становлять основу управління персоналом, а саме:

- ставлення до персоналу як до джерела доходів;
- створення робочого місця та можливості професійного зростання

для кожного співробітника, щоб він міг здійснити свою участь у спільній справі;

– відповідність кадрової та соціальної політики підприємства у загальній стратегії його розвитку.

Аналіз наукових праць щодо трактування змісту управління персоналом визначає кілька підходів [1]:

1) управління персоналом як цілісна система. Управління персоналом – діяльність щодо забезпечення організації необхідною кількістю співробітників потрібної компетенції, їх мотивацію й ефективного використання як в економічному, так і соціальному плані;

2) управління персоналом як сфера діяльності характерна для підприємства. Визначення потреби в персоналі, залучення персоналу, а також структурування робіт, політика винагороди та соціальних послуг, політика участі в успіху, управління витратами на персонал, керівництво співробітниками;

3) управління персоналом з точки зору прийняття рішень. Система розробки і реалізації взаємопов'язаних, ретельно продуманих на рівні організації рішень з приводу регулювання відносин праці та зайнятості;

4) мотиваційний підхід. Формування і направлення мотиваційних установок працівників відповідно до завдань, які стоять перед організацією;

5) системний підхід. Облік взаємозв'язків між окремими аспектами управління персоналом, який виражається в розробці кінцевих цілей, визначенні шляхів їх досягнення, створення відповідного механізму управління;

6) інтеграційний підхід. Поглиблення взаємодії і взаємозв'язків між компонентами системи управління по вертикалі – між рівнями управління і підрозділами, і по горизонталі – за стадіями життєвого циклу організації.

У реаліях сьогодення найважливішою складовою управління персоналом стає створення умов отримання знань, підвищення кваліфікації, постійного самовдосконалення та розвитку працівників. Водночас, особливу

важливість у сучасній організації набуває модернізація існуючих систем менеджменту персоналу та створення нових моделей управління, метою яких є постійний розвиток потенціалу персоналу підприємств та організацій. Правильне управління персоналом є основним стимулом для майбутнього розвитку будь-якої організації.

Успішна система управління персоналом здатна сприяти залученню кваліфікованих працівників, їх професійному розвитку та зростанню мотивації, що в кінцевому результаті відображається на продуктивності та рентабельності організації. Управління персоналом є не лише інструментом підвищення ефективності трудової діяльності, а й важливим засобом для досягнення стратегічних цілей організації та її стабільного розвитку у динамічному бізнес-середовищі [12].

Перед системою управління персоналом стоїть виконання певних завдань [8]:

- забезпечення підприємства робочою силою відповідної кількості та якісної кваліфікації;
- сформувати на підприємстві швидко та умовно дешево адаптацію персоналу;
- формування стабільного колективу в організаціях, тобто закріплення на підприємстві досвідчених та висококваліфікованих кадрів;
- вчасно виявляти «баласт» співробітників, які погано виконують свою роботу, постійно потребують контролю та на них витрачає підприємство надто багато ресурсів;
- оптимальність балансу інтересів як підприємства, так і працівників, економічної та соціальної ефективності управління персоналом.

Концептуальні засади управління персоналом ґрунтуються на необхідності гармонійного поєднання інтересів працівників та організацій. У сучасному дискурсі увага акцентується на системному підході, що розглядає управління персоналом як багаторівневий механізм, інтегрований у стратегічні цілі організації. Такий підхід забезпечує довгострокову

конкурентоспроможність через інвестування в людський капітал, формування адаптивних управлінських моделей і використання цифрових інструментів для підвищення ефективності [2].

Сучасна наука надає різні варіанти розуміння суті терміну «управління персоналом» (табл. 1. 1).

Таблиця 1.1

Суть терміну «управління персоналом»

Автори	Визначення
М.Д.Виноградський	Управління персоналом – це соціально-економічна система на підприємстві, основними комплексними завданнями та функціями якої є планування, прогнозування, маркетинг персоналу, його розвиток, аналіз засобів мотивації, створення оптимальних умов праці, розробка організаційної структури управління, облік персоналу.
Л. Балабанова, О.Стельмашенко	Управління персоналом – важлива сфера в управлінській діяльності, важливим об'єктом якої є люди, котрі є складником різних соціальних угруповань, трудові об'єднання. Разом із тим управління персоналом – багатогранний і також складний процес, що пояснюється специфічними особливостями та закономірностями.
В. Горещька	Управління персоналом – це планова та цілісна діяльність керівного складу підприємства, яка спрямовується на розроблення концепцій, принципів кадрової політики та механізмів управління персоналом.
О.В.Крушельницька, Д.П. Мельничук	Управління персоналом передбачає системний планомірно організований вплив через систему взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку й використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства.
А. В. Линенко	Управління персоналом це комплексна система заходів спрямованих на підвищення професійно-кваліфікаційного рівня, мотивації, стимулювання персоналу та повне використання його можливостей задля здійснення управління розвитком підприємства.
І. Павлова	Система управління персоналом удосконалює ефективність роботи в організаціях людських ресурсів і вирішує усунення недоліків, які виникають у процесі роботи.
А. С. Пелих	Управління персоналом – це сукупність логічно пов'язаних дій, спрямованих на оптимізацію трудових ресурсів підприємства (персоналу) в аспекті їх діяльності, якісних і кількісних характеристик, з метою раціонального досягнення поставлених перед організацією цілей.

Джерело: складено автором за матеріалами [3-5]

Питання управління персоналом організації нині є актуальними для більшості суб'єктів господарювання. Під управлінням персоналу організації розуміється вирішення всіх аспектів діяльності бізнесу, що пов'язані з людськими ресурсами [18].

Сучасні принципи управління персоналом беруть за основу визнання збільшення ролі особистості працівника, вміння формувати та спрямовувати працівника відповідно до завдань, які ставить перед організацією та знання як пробудити в ньому бажання досягнення цих цілей [20].

Основними функціями управління персоналу є [9]:

- планування полягає у визначенні потреби в персоналі відповідно до стратегічних цілей підприємства, що включає аналіз ринку праці, прогнозування майбутніх потреб у працівниках та формування кадрового резерву;
- підбір і відбір персоналу спрямовані на забезпечення організації кваліфікованими кадрами і це передбачає залучення кандидатів, які відповідають вимогам посади, тоді як відбір включає оцінку їхніх знань, навичок і особистих якостей, що необхідні для ефективного виконання робочих обов'язків;
- адаптація нових працівників допомагає їм швидше освоїтися в новому середовищі, зрозуміти корпоративні цінності та структуру організації;
- навчання та розвиток персоналу є основою для підтримки його компетентності та кваліфікації, до цієї функції належить організація навчальних програм, підвищення кваліфікації, професійне навчання та інші заходи, що дозволяють працівникам розвивати нові навички відповідно до потреб підприємства;
- мотивація відіграє важливу роль у забезпеченні високої продуктивності та лояльності співробітників: система мотивації включає матеріальні (заробітна плата, премії) та нематеріальні (визнання, кар'єрне зростання) стимули, які сприяють підтриманню високого рівня задоволеності роботою;

- оцінка ефективності роботи персоналу дозволяє керівникам контролювати відповідність виконаних завдань встановленим стандартам і досягненню цілей організації;

- контроль є завершальною функцією, що забезпечує перевірку виконання поставлених завдань і досягнення цілей управління персоналом. Контроль сприяє своєчасному виявленню недоліків у роботі та оперативному впровадженню необхідних коректив.

Комплексний підхід до управління персоналом включає в себе необхідність урахування організаційно-економічних, соціально-психологічних, правових, технічних, педагогічних і інших аспектів, які у сукупності і взаємозв'язку діють під впливом соціально-економічних факторів та спрямований на забезпечення ефективного функціонування підприємства.

З використанням системного підходу до управління персоналом передбачається врахування взаємозв'язків окремих складових управління кадрами, розробці основних цілей діяльності, визначенні шляхів їх досягнення, створенні механізму управління, що забезпечує планування, організацію, контроль і стимулювання працівників підприємства [13].

Організаційно-економічний механізм управління персоналом застосовується в процесі виконання ряду задач підприємства і передбачає такі основні етапи і функції [14]:

- визначення цілей і основних напрямків роботи з персоналом;
- визначення засобів, форм і методів досягнення цілей;
- організація роботи щодо виконання прийнятих рішень; контроль виконання запланованих заходів;
- координування дій персоналу залученого до виконання розроблених заходів.

Система управління персоналом у загальному складається з комплексу цілей, задач і основних напрямків діяльності, включаючи різні види, методи і відповідний механізм управління, спрямований на підвищення продуктивності праці і якості задач, що виконуються працівниками підприємства.

Зміст системи управління персоналом складають:

1. Визначення потреби в кадрах з урахуванням стратегії розвитку підприємства, обсягів виробництва.
2. Формування чисельного та кількісного складу кадрів (система комплектування, розстановки).
3. Система загальної та професійної підготовки кадрів.
4. Оплата та стимулювання праці.
5. Оцінка працівників.
6. Розвиток працівників.

Основними цілями системи управління персоналом організації є [12]:

- 1 рівень – формування відповідної кадрової бази та організація її ефективного використання;
- 2 рівень – враховуючи зміни зовнішнього середовища формувати стратегію управління персоналом; прогнозування та планування персоналу; розробка ефективної системи мотивації персоналу та корпоративної культури;
- 3 рівень – аналіз нових вимог до фахівців і робочих місць; аналіз динаміки розвитку персоналу; аналіз трудових процесів.

Успішне виконання поставлених цілей вимагає вирішення цілого ряду завдань:

1. Забезпечення потреби підприємства в робочій силі в необхідних обсягах та кваліфікації.
2. Досягнення обґрунтованого співвідношення між організаційно-технічною структурою виробничого потенціалу та структурою управлінського потенціалу.
3. Повне та ефективне використання потенціалу працівника та колективу в цілому.
4. Забезпечення умов для високопродуктивної праці, високого рівня її організації, мотивованості, самодисципліни, вироблення у працівника звички до співпраці за допомогою використання різних методів управління персоналом.

5. Закріплення працівників за підприємством, формування стабільного колективу як умова забезпечення окупності коштів, що витрачаються на робочу силу.

6. Забезпечення реалізації побажань, потреб, інтересів працівників в відношенні змісту праці, її умов, виду зайнятості, можливості професійно-кваліфікаційного та посадового підвищення тощо.

7. Узгодження виробничої та соціальної програм (балансування між інтересами підприємства та інтересами працівників, економічною та соціальною ефективністю).

8. Підвищення ефективності управління персоналом, досягнення цілей управління при скороченні витрат на робочу силу [15].

Методи управління персоналом (Додаток Б) – це способи здійснення управлінських дій на персонал для досягнення цілей управління організацією [23].

Адміністративні методи – це такі, що ґрунтуються на владі, дисципліні та покаранні, відомі під назвою «метод кнута». Вони опираються на адміністративну підпорядкованість об'єкта суб'єкту, на основі існуючої ієрархії управління. Адміністративні методи орієнтуються на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність трудової дисципліни, почуття обов'язку, бажання людини працювати в певній організації, культура трудової діяльності. Вони досить різноманітні і діють через такі механізми [21]:

- правові норми й акти – державні Закони, укази, положення, стандарти, інструкції, затверджені державними органами і є обов'язковими для виконання;
- інструкції, організаційні схеми, нормування;
- накази, розпорядження, які використовуються в процесі оперативного управління.

Економічні методи базуються на використанні економічних стимулів і відомі як «метод пряника». За їх допомогою здійснюється матеріальне стимулювання колективу або окремих працівників за визначні результати

діяльності. В умовах підприємств вони проявляються через економічні нормативи діяльності, систему матеріального заохочення, участь у прибутках і капіталі, премії тощо [21].

Соціально-психологічні методи засновані на використанні моральних стимулів до праці і впливають на персонал з допомогою психологічних механізмів з метою переведення адміністративного завдання в усвідомлений обов'язок, внутрішню потребу людини. Цього можна досягти через [21]:

- формування колективу, створення комфортного психологічного клімату й творчої атмосфери;
- особистий приклад керівника;
- задоволення культурних і духовних потреб працівників;
- встановлення соціальних норм поведінки і розвитку працівників;
- встановлення моральних санкцій і заохочення;
- соціальний захист.

Крім зазначених вище базових методів управління персоналом, використовують систему методів, таких як аналіз змісту трудової діяльності, відповідність професійним вимогам, експертні оцінки, спостереження, бесіди, тести інтересів, інтелектуальні тести, тести соціальних здібностей, опитування, експертні оцінки, тренінги, ділові ігри, ситуаційні завдання, анкетування, інтерв'ю, спостереження тощо [22].

Сучасні методи управління персоналом відрізняються від традиційних тим, що формують якісно нову систему управлінської діяльності, яка передбачає переорієнтацію з пошуку та набору персоналу на безперервний його розвиток, значні інвестиції у навчання, підтримку талантів, створення нових кар'єрних моделей [21]. Орієнтація на зростання ролі «людського ресурсу» підприємства та оптимізацію управлінського процесу змінює організаційну структуру управління або окремі її елементи (рівень професійного розвитку персоналу, трудові відносини працівників і роботодавців, мотивацію ставлення до роботи, моральний і психологічний

клімат у колективі), що позитивно впливає на спосіб та ефективність функціонування підприємства [22].

У таблиці Додатку В представлено сучасні методи управління персоналом залежно від його функціональних сфер. В нових умовах швидких динамічних змін, щоб здійснювати якісне управління трудовим потенціалом управлінському персоналу необхідно використовувати не тільки традиційні методи, а й більш сучасні.

Саме вироблення системи, яка повною мірою забезпечила б виконання зазначених вище функцій та цілей, є одним з ключових напрямків діяльності вищого керівництва та власників організацій, які прагнуть не лише якісно здійснювати свою діяльність, задовольняти потреби працівників та отримувати стабільний прибуток, але й розвивати власний персонал, даючи можливості для їх постійного розвитку, професійного зростання та створення такої атмосфери, яка б сприяла прагненню виконувати свої завдання на високому рівні для задоволення як власних потреб, так і надання послуг чи виробництва продукції найвищої якості [21].

Використовуючи системний підхід, ми визначили процес управління персоналом як систему, що складається з підсистем:

- підсистема підбору та розстановки персоналу;
- підсистема оцінки персоналу;
- підсистема мотивації персоналу;
- підсистема навчання та розвитку персоналу.

Всі перераховані нами підсистеми управління персоналом пов'язуються між собою за допомогою використання певних принципів, форм та методів управління персоналом, що відображено на рисунку 1.1.

Сам по собі персонал являє собою також певну систему, що складається з елементів, які знаходяться у взаємовідносинах.

Отже, управління персоналом – це системний, чітко організований вплив через систему взаємопов'язаних, організаційно економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку й

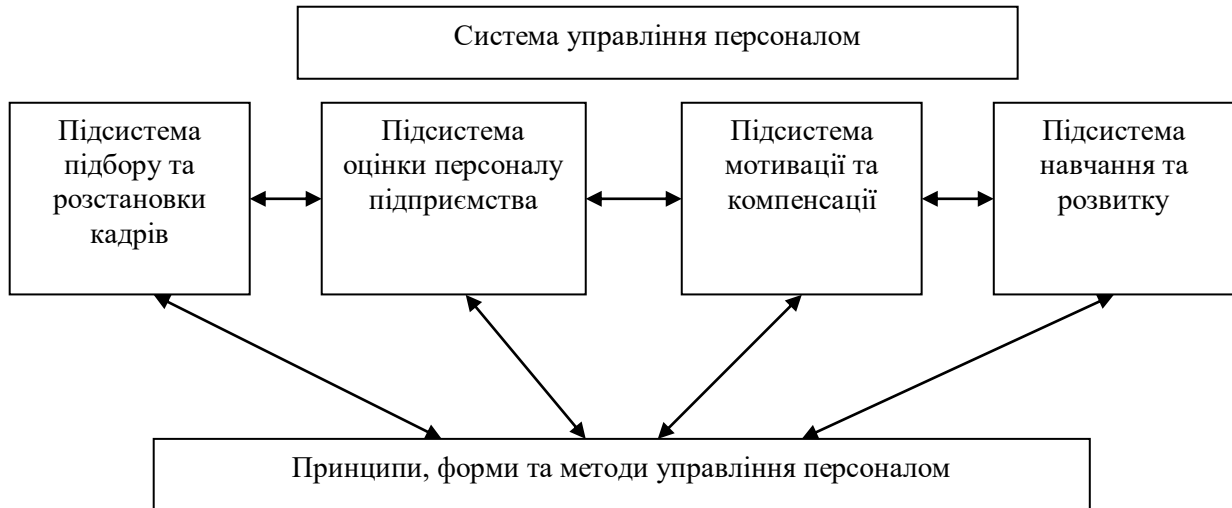


Рис. 1.1. Взаємозв'язок підсистем управління персоналом в системі управління персоналом

використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства. Планування, формування, перерозподіл і раціональне використання людських ресурсів є основним змістом управління персоналом [19]. Крім того, варто пам'ятати, що працювати ефективно та у повній мірі використовувати наявний на підприємстві персонал для досягнення поставлених цілей підприємства та з метою максимізації прибутку дозволяє лише об'єктивне поєднання та досягнення цілей та задач управління персоналом. Проте, ефективність управління персоналом та повна реалізація поставлених цілей у більшою мірою залежать від принципів та методів управління персоналом. Варто відзначити, що кількість принципів та методів, що застосовуються на підприємстві залежать від його розміру, розгалуженості її структури та частки на ринку [18].

На основі узагальнення накопиченого досвіду нами розроблені підходи щодо визначення персоналу підприємств як системи, що складається з підсистем та узгоджується за допомогою застосування різноманітних принципів, методів та форм управління персоналом, які сприяють здійсненню всього комплексу робіт, що пов'язані з ефективним управлінням організації [23].

Повномасштабне військове вторгнення кардинально змінило підходи до стратегічного управління персоналом підприємства. Досягнення поставлених

стратегічних цілей та завдань підприємства неможливе без ефективно побудованої стратегії управління персоналом.

Стратегія управління персоналом – це пріоритетний напрям формування конкурентоспроможного, високопрофесійного, відповідального і згуртованого трудового колективу, що сприяє досягненню довгострокових цілей та реалізації загальної стратегії організації [13] (Додаток А). Під час війни змінились ключові пріоритети в управлінні персоналом, і на перше місце виходить підтримка працівників та забезпечення їхньої безпеки, як фізичної, так і психологічної.

Основними стратегічними пріоритетами управління персоналу під час війни є [17]: подолання кадрового голоду; підтримка ветеранів та інклюзивність; гнучкі умови праці; адаптація колективу до роботи за існуючих обставин; підтримка ментального здоров'я; підтримка мобілізованих працівників та їхніх сімей; планування та управління ризиками; розвиток корпоративної культури та єдності; управління змінами; соціальна відповідальність бізнесу.

В умовах війни HR-менеджери повинні володіти креативним мисленням, щоб досить швидко реагувати на різного роду виклики та забезпечувати виконання своїх основних завдань.

Таким чином, головним, що складає сутність управління персоналом, є системний, планомірно організований вплив за допомогою взаємопов'язаних організаційно-економічних та соціальних заходів на процес формування, розподілу, перерозподілу робочої сили на рівні підприємства, на створення умов для використання трудових якостей працівника з метою забезпечення ефективного функціонування підприємства та всебічного розвитку працівників, що зайняті на ньому.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ВЛАД»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства ТОВ «Влад»

Досліджуване товариство з обмеженою відповідальністю «Влад» зареєстровано 27 серпня 1998 року. Юридична адреса: Україна, 09116, Київська область, м. Біла Церква, вул. Глиняна 47а.

Мета створення та подальшої діяльності досліджуваного підприємства – одержувати прибуток, залучати фізичних, юридичних, як вітчизняних, так й іноземних осіб до спільної діяльності щодо насичення споживчого ринку сільськогосподарськими товарами – роботами та послугами, та задовольняти на основі отриманого прибутку інтересів учасників підприємства: економічних та соціальних інтересів трудового колективу.

Місія досліджуваного підприємства – забезпечити продовольчі потреби регіону якісною та органічною сільськогосподарською продукцією за конкурентоспроможною ціною, з метою отримання стабільного прибутку, здатного забезпечити підприємству розширене відтворення та підвищення добробуту його персоналу в довгостроковій перспективі.

Наведемо загальну інформацію щодо досліджуваного підприємства (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Інформація щодо діяльності ТОВ «Влад», 2025 р.

Показник	Характеристика
1	2
Код ЄДРПОУ	13733744
Дата реєстрації	27.08.1998 р.
Уповноважені особи	В. І. Попов О.С. Запальський

1	2
Розмір статутного капіталу	34385 грн
Організаційно-правова форма	товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	недержавна
Основний вид діяльності	виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості; виробництво олії та тваринних жирів; оптова торгівля зерном, насінням і кормами для тварин; оптова торгівля іншими продуктами харчування; роздрібна торгівля іншими товарами в спеціалізованих магазинах
Є власником	майна, переданого учасниками, як внесок до статутного капіталу; виробленої в результаті господарської діяльності продукції; одержаних доходів від виробничої та іншої діяльності; іншого майна, набутого на не заборонених законодавством підставах.

Серед джерел формування майна досліджуваного підприємства є наступні:

- доходи від реалізації сільськогосподарських товарів та послуг;
- доходи від інших видів статутної діяльності підприємства;
- доходи від операцій з цінними паперами;
- безоплатні або благодійні внески, пожертвування юридичних та / або фізичних осіб;
- придбання майна іншого підприємства, організації, установи;
- інші джерела, не заборонені чинним законодавством.

Організаційна структура досліджуваного підприємства є лінійною, що для нього формує як позитивні, так і негативні управлінські наслідки.

Дослідимо позитивні риси організаційної структури досліджуваного підприємства:

- простота та чіткість зв'язків між керівництвом та персоналом (вертикальних) між працівниками одного рівня (горизонтальних);
- дотримання принципу єдності керівництва – у одного підлеглого один керівник, якому він напрямую підпорядковується;

- можливість легко досягнути єдності виконання керівних вказівок, розпоряджень, наказів;
- оперативність прийняття та виконання управлінських рішень;
- підвищена пряма відповідальність менеджера за підлеглий йому колектив;
- відсутність суперечливих розпоряджень та вказівок;
- забезпечити розпорядження, вказівки ресурсами, необхідними задля їх виконання;
- особиста відповідальність керівника за кінцеві результати діяльності підпорядкованого колективу.

Серед слабких місць обраної організаційної структури досліджуваного підприємства:

- високі вимоги до менеджера (керівник має мати різнобічні, комплексні знання, досвід управління, ефективної реалізації функцій управління та досконалі знання зі специфіки операційної діяльності в обраній сфері). Все це дещо обмежує можливості керівника ефективно управляти на постійній основі;
- існує певна перевантаженість керівників інформацією;
- характерний значний обсяг контактів керівника з підлеглими та стейкхолдерами;
- посилюється загроза недостатньої відповідності знань, навичок менеджерів зростаючим вимогам сучасного виробництва та ринку.

Переважаючий стиль прийняття рішень – директивний з елементами стилю переконання. Загалом він характеризується наступними проявами (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Характерні риси стилю прийняття рішень на підприємстві, 2025 р.

Охарактеризуємо основні стратегічні напрями, використовувани досліджуваним підприємством ТОВ «Влад» щодо стабілізації та розвитку його економічної діяльності з урахуванням: рівня його ефективності; корпоративної стратегії; конкурентної стратегії (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Стратегічні напрями стабілізації та розвитку економічної діяльності підприємства, 2025 р.

Корпоративна стратегія	Базова конкурентна стратегія	Рекомендовані стратегічні напрями стабілізації та розвитку економічної діяльності досліджуваного підприємства
Стратегія стабілізації (збереження позицій)	Стратегія аналітиків	Раціональне співвідношення постійних та змінних витрат, їх економія. Збільшення ефективності використання власного капіталу. Розвиток найбільш рентабельних напрямів бізнесу Оновлення матеріально-технічної бази. Запровадження сучасних способів організації аграрного бізнесу (інноваційний розвиток, методів та форм продажу товарів тощо).

Залежно від особливостей зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства ТОВ «Влад» керівництво використовує наступні інноваційні стратегії (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Інноваційні стратегії досліджуваного підприємства, 2023-2025 рр.

Ознака класифікації	Вид	Зміст
Конкурентний статус	стратегія наслідування лідера	адаптація окремих інноваційних складових до умов Київського регіону
Диверсифікація	горизонтальна	розширення масштабів діяльності за рахунок інновацій в сільськогосподарському виробництві
Конкурентний статус	віолентна	базується на зниженні витрат виробництва, за рахунок організації масового випуску товарів
Сфера реалізації інновацій	технологічна	реагування на поточні і можливі зміни середовища шляхом залучення постійних технологічних інновацій

За допомогою рис. 2.2 проаналізуємо рівень розвитку основних критеріїв конкурентоспроможності продукції підприємства.



Рис. 2.2. Критерії конкурентоспроможності підприємства, 2025 р.

Аналізуючи дані рисунка 2.3, видно, що середньозважена оцінка рівня конкурентоспроможності продукції – 31 бал, що на 22,5 % менше максимального показника. Загалом, виявлений рівень конкурентоспроможності продукції вище середнього і складає 77,5 %.

Аналіз досягнутого стану розвитку досліджуваного підприємства та його потенціалу за допомогою SWOT-аналізу дає можливість визначити перелік стратегій підприємства. За допомогою даних рис. 2.3. проаналізуємо сильні та слабкі сторони діяльності ТОВ «Влад».

Можливості	Загрози
Економічні	
1. Підприємство має потенціал зайняти ринкову нішу на українському та світовому продовольчому ринках як виробник органічної продукції. 2. Забезпечення внутрішнього ринку аграрною продукцією.	1. Низький рівень конкурентоспроможності на світовому продовольчому ринку. 2. Недостатній розвиток внутрішньої ринкової інфраструктури ринків. 3. Економічна та соціальна криза 4. Домінування посередників
Політичні	
1. Підтримка аграрного бізнесу. 2. Удосконалення правової бази для аграрного бізнесу.	1. Низький рівень правової захищеності сільськогосподарських підприємств. 2. Недосконала податкова система.
Соціальні	
Фінансова та продуктова допомога ОТГ, а також ЗСУ та ВПО	1. Зниження рівня професійного, культурного, освітнього розвитку сільського населення 2. Негативні зміни у віковій структурі сільського населення 3. Низький рівень життя сільського населення та соціальних умов життя
Природні	
Сприятливі природно-кліматичні умови та наявність родючих земель	Нестабільність природних умов в регіоні, в т. ч. пов'язані із зміною клімату через воєнну агресію

Рис. 2.3. Аналіз сторін діяльності підприємства, 2023-2025 рр.

Серед напрямків підвищення конкурентоспроможності, які керівництво ТОВ «Влад» розглядає у близькій та стратегічній перспективі, є:

- застосування інноваційного шляху розвитку аграрного виробництва;
- оновлення технічної бази, впроваджуючи нову енергозберігаючу матеріально-технічну базу та сучасні технології виробництва;
- застосування можливості залучення нового інвестування, в т. ч. іноземних, спрямованих на модернізацію виробництва, підвищення конкурентоспроможності продукції аграрного сектору;
- забезпечити можливість для підприємства ефективно взаємодіяти з науковими, освітніми, виробничими установами задля розвитку інноваційної діяльності підприємства;
- створити інформаційну підтримку діяльності підприємства;

- удосконалити стандарти та технічні умови, використовувати наукові та технічні досягнення в процесі проєктування нових продуктів;
- забезпечити можливості для розвитку персоналу.

Отже, ТОВ «Влад» є підприємством невеликого розміру, має лінійну, централізовану структуру, що є достатньо ефективною, враховуючи особливості функціонування підприємства. Відповідно до її особливостей, сформовані і види комунікаційних мереж та специфіка прийняття управлінських рішень. Підприємство практикує як тактичне, так і стратегічне управління.

Економічне зростання підприємства неможливе без підвищення ефективності використання його матеріально-технічної бази, в якій головним елементом є основні засоби. Від їх стану залежить техніко-технологічний рівень виробництва, продуктивність праці, якість товарів / послуг, а також прибутковість діяльності підприємства, у зв'язку з чим зростають роль пошуку шляхів підвищення ефективності використання основних засобів підприємства [25].

Ефективність використання основних засобів розглянемо за допомогою табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка ефективності використання основних засобів підприємства,
2023-2025 рр.

Показники	Роки			2025 р. до 2023 р., %
	2023	2024	2025	
Фондомісткість, тис. грн	0,35	0,27	0,29	83,2
Фондоозброєність, тис. грн /особу	1151,1	1163,7	1345,3	116,9
Фондовіддача, тис. грн	2,8	3,6	3,4	120,3
Рентабельність основних засобів, %	129,8	-183,3	113,7	x

Джерело: сформовано автором на основі звітності

Вартість основних засобів в ТОВ «Влад» в 2025 р., порівняно з 2023 р., на

початок року збільшилася на 12,5 %, а на кінець року – на 11,2 %. Загалом середньорічна вартість основних засобів збільшилася на 11,7 %. При цьому негативні тенденції спостерігалися відносно зносу основних засобів – на початок року він збільшився на 42,8 %, на кінець року – на 50,0 %, загалом середньорічний знос основних засобів збільшився на 46,5 %.

Отже, досліджуючи динаміку ефективності використання основних засобів на підприємстві, можемо зазначити, що спостерігалися позитивні тенденції, зокрема: фондомісткість мала тенденцію до зменшення – на 16,8 %, а фондovіддача – до збільшення на 20,3 %. При цьому, фондоозброєність зросла на 16,9 %, але рентабельність використання основних засобів зменшилася на 16,1 в. пт. Тобто, загалом підприємство забезпечене основними засобами, намагається ефективно їх використовувати, але рівень їх оновлення є недостатнім. Середньорічна вартість оборотних засобів збільшилася у 2025 р. порівняно з 2023 р. у 2 рази. В структурі оборотних засобів у 2025 р. найбільшу частку займає дебіторська заборгованість за розрахунками та інша поточна дебіторська заборгованість, які, порівняно з 2023 р., збільшилися в 53 та 13,5 разів відповідно. Обсяг запасів зменшився на 39,6 %, поточні біологічні активи збільшилися в 2,7 рази. Разом з тим, дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги зменшилася на 95,2 %, а гроші та еквіваленти збільшилися в 9,4 рази.

За допомогою даних табл. 2.5 проаналізуємо ефективність використання оборотних засобів підприємства за період 2023-2025 рр.

Таблиця 2.5

Динаміка ефективності використання оборотних засобів підприємства, 2023-2025 рр.

Показники	Роки			2025 р. до 2023 р., %
	2023	2024	2025	
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	0,745	0,978	0,497	-0,248
Коефіцієнт завантаження	1,342	1,023	2,011	0,668
Тривалість одного обороту, днів	483	368	724	241

Джерело: сформовано автором на основі звітності

Отже, коефіцієнт оборотності оборотних засобів зменшився на 0,248 в. пт, а разом з тим коефіцієнт завантаження зріс на 0,688 в. пт., що негативно відобразилося на збільшенні тривалості обороту на 241 дня. Таким чином, відбулося зменшення обсягу виробленої продукції на кожен грошову одиницю поточних витрат підприємства, а також зменшилися можливості вивільнення частини оборотних коштів при збереженні обсягів виробленої продукції та створення за їх рахунок додаткових резервів для розширення виробництва.

За допомогою даних таблиці 2.6 проаналізуємо результати фінансово-господарської діяльності підприємства.

Таблиця 2.6

Динаміка показників результатів фінансово-господарської діяльності підприємства, 2023-2025 рр.

Показники	Роки			2025 р. до 2023 р., %
	2023	2024	2025	
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	146391,0	186668,0	196614,0	134,3
Валовий прибуток (збиток), тис. грн	29185,0	-16257,0	83502,0	286,1
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	117206,0	202925,0	113112,0	96,5
Фінансові результати від операційної діяльності, тис. грн: прибуток	69551,0	88697,0	78820,0	113,3
Чистий фінансовий результат, тис. грн: прибуток	67223,0	66130,5	65782,0	97,9

Джерело: сформовано автором на основі звітності

Отже, на підприємстві в 2025 р. порівняно з 2023 р., чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 34,3 %, а валовий прибуток – більш, ніж у 2 рази. При цьому собівартість продукції зменшилася на 3,5 %. Фінансовий результат від операційної діяльності за період 2023-2025 рр. – прибуток, який збільшився на 13,3 % у звітному році, порівняно з 2023 р. Але негативним є зменшення показника чистого прибутку в 2025 р., порівняно з 2023 р., – на 2,1 %. Рівень рентабельності у 2025 р., порівняно з 2023 р., зріс на 0,8 в. пт.

Позитивним є зміна рівня збитковості у 2024 р. (-46,2%) на рівень рентабельності, що складав 58,2 %.

Отже, загалом управління фінансово-економічною підсистемою досліджуваного підприємства ТОВ «Влад» знаходиться на задовільному рівні, що формує можливості для підприємства розвиватися не лише у короткостроковій перспективі, але й у довгостроковій.

2.2. Аналіз системи управління персоналом на підприємстві ТОВ «Влад»

Стратегія управління персоналом у ТОВ «Влад» є ефективним і гармонійним поєднанням економічних цілей підприємства, а також інтересів і потреб співробітників, таких, як: задовільні умови трудової діяльності; можливості реалізації та розвитку здібностей співробітників тощо.

Згідно до наданого визначення системи управління персоналом підприємств слід включати сукупність підсистем (підсистеми підбору та розстановки персоналу, підсистеми оцінки персоналу, підсистема мотивації праці, підсистема навчання та розвитку персоналу), що узгоджуються за допомогою застосування різноманітних принципів, методів та форм управління персоналом.

Дослідимо цю систему на прикладі ТОВ «Влад». Сам по собі персонал являє собою певну систему, що складається з елементів, які знаходяться у взаємовідносинах. Ця система має внутрішню структуру, оскільки працівники відрізняються за виконуваними функціями, категоріями, професіями, демографічним (стать, вік), економічним (стаж, підготовка, мотивація), соціально-психологічним (дисципліна, здатність до взаємодії) та іншим характеристикам.

Управління персоналом ТОВ «Влад» зосереджено в руках директора та його заступника. Керівник безпосередньо приймає рішення щодо найму та звільнення з посади працівників.

Адміністративний апарат несе відповідальність за організацію управління всіма службами підприємства, вирішує питання кадрового забезпечення, займається створенням і підтриманням необхідних умов праці

для персоналу, контролює виконання встановлених норм та правил охорони праці, техніки безпеки, протипожежної та екологічної безпеки.

Розглянемо детальніше розподіл функцій управлінського апарату ТОВ «Влад» (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Розподіл функцій управлінського апарату ТОВ «Влад»

Функції	Директор	Заступник директора з фінансових питань	Заступник директора	Начальник адміністративного відділу
1. Визначення цілей розвитку організації	+	+	+	-
2. Формування організаційної структури	+	+	-	-
3. Управління, розподілом та використанням прибутку	+	+	-	-
4. Кадрова робота	+	+	+	-
5. Контроль за виконанням розпорядження директора	-	+	+	+
6. Робота із замовниками	-	+	+	+

Джерело: складено автором

Спостерігаємо, що у директора та його заступників дублюються функції, а це вказує про велику їхню завантаженість у вирішенні питань щодо управління персоналом та поточних справ.

Керівництво підприємства велику увагу надає преміальним виплатам, іншим заохочувальним та компенсаційним платежам, що не входять до складу основного заробітку працівників підприємства.

Рівень якісного стану персоналу саме тому визначає рівень ефективності діяльності усього товариства, що від особистих якостей працівників, від їх освітнього та кваліфікаційного рівня залежить якість прийняття управлінських рішень та результати їх реалізації.

Трудовий потенціал підприємства характеризується системою показників: кваліфікаційний склад працівників фірми, плинність та стабільність складу, показник змінності персоналу.

Розглянемо такі загальні та конкретні показники кількісного складу персоналу ТОВ «Влад». Спочатку проаналізуємо зміни, що відбулися у чисельності працюючих протягом 2023-2025 років. Аналіз представлений в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Аналіз динаміки та структури персоналу ТОВ «Влад»

Показники	2023		2024		2025		Відхилення, +/-			Темп росту, %		
	Чисельність, осіб.	Питома вага	Чисельність, осіб.	Питома вага	Чисельність, осіб.	Питома вага	2024-2023	2025-2024	2025-2023	2024-2023	2025-2024	2025-2023
1. Апарат управління	8	33	9	32	9	27	1	0	1	113	100	113
2. Виробничий персонал, усього	14	58	17	61	22	67	3	5	8	121	129	157
Водії	4	17	6	21	8	24	2	2	4	150	133	200
Обслуговуючий персонал	2	8	3	11	4	12	1	1	2	150	133	200
Охорона	2	8	2	7	2	6	0	0	0	100	100	100
Усього	24	100	28	100	33	100	4	5	9	117	118	138

Дані таблиці свідчать про те, що на підприємстві спостерігається тенденція до зростання чисельності працюючих, особливо виробничого персоналу. Така ситуація є зрозумілою: адже для здійснення діяльності підприємство щороку закуповує і оновлює машино-тракторний парк підприємство новітньою технікою, що і потребує кваліфікованих кадрів для роботи на ній. Найбільшу питому вагу в складі персоналу підприємства має виробничий персонал (21% в 2023 році, 29% в 2024 та 57% в 2025 році).

Значну частку в структурі персоналу становить також адміністративно-управлінський персонал: 33% в 2023 році, 32% в 2024 році та 27% в 2025 році. Освітній рівень працівників підприємства досить високий, 40% працюючих навчалися в закладах освіти III-IV рівнів акредитації. Сюди належать працівники адміністративно-управлінського персоналу, а також водії з робочими, спеціальну освіту має лише охорона. Як бачимо, 75% працівників ТОВ «Влад» мають вищу

освіту, і цей показник має тенденцію до зростання, що свідчить про розвиток персоналу.

Більшу кількість у структурі персоналу становлять чоловіки – 27 осіб або 80% до загальної чисельності працюючих.

Вікова структура персоналу товариства характеризується високою питомою вагою працівників середнього віку (до 36-40 років) – 39,4%, а також працівників віком від 26 до 36 років – 24%.

Підбір кадрів на досліджуваному підприємстві здійснюється на основі аналізу потреби в додатковому залученні персоналу, як правило, в разі звільнення вакантних місць. Пошук кандидатів здійснюється за допомогою розміщення оголошень у спеціалізованих виданнях. Кандидати на вакантні місця проходять співбесіду з керівником, який попередньо проаналізував трудову книжку претендента (якщо є), зібрав інформацію-відгуки з попередніх місць роботи претендента. Зібравши інформацію про кожного з кандидатів на зайняття вакантного місця, інженер разом з директором здійснюють оцінку потрібних властивостей кандидатів та складають характеристики кожного з них, порівнюють сукупність властивостей кандидатів з вимогами для виконання функцій на даній посаді, порівнюють кандидатів між собою та обирають того, хто найбільш за всіх підходить підприємству.

Підсистема оцінки персоналу передбачає визначення відповідності працівника вакантній посаді чи посаді, яку він обіймає. При заміщенні вакантної посади важливим є визначення потенціалу працівника, тобто його професійних знань та вмінь, навичок, життєвий та виробничий досвід, соціально-психологічний тип особистості, рівень загальної культури, стан здоров'я та працездатності та ряд інших характеристик. Аналіз відповідності працівника посаді, що займається (атестація), є необхідним по закінченню певного часу та можливий шляхом спільної оцінки творчого потенціалу та індивідуального внеску з урахуванням результатів праці.

Підсистема навчання персоналу має призначення забезпечувати відповідність професійних знань та вмінь працівників сучасному рівню виробництва (обслуговування) та управління. Слід зазначити, що на

досліджуваному підприємстві отримала розвиток система підвищення кваліфікації. Кожні два роки працівники проходять навчання та відвідують семінари з підвищення ефективності роботи та запровадження новітніх технологій у бізнесі. Самі керівники постійно навчаються у своїх конкурентів чи колег, тому процес навчання, підвищення кваліфікації є безперервним. Це є дуже позитивним моментом, адже, як відомо, знання дуже швидко старіють і їх необхідно постійно поновлювати та поповнювати.

Відповідно до штатного розкладу підприємства плинність кадрів є незначною: на одного звільненого надійшло 8 нових працівників. Основною причиною звільнення працівників у ТОВ «Влад» є мобілізація працівників до проходження служби в ЗСУ.

Одним з чинників підвищення професійної віддачі працюючих є розробка керівництвом чітких та виважених посадових інструкцій. Вони включають в себе головні аспекти управлінської діяльності визначеної посади. Інструкція визначає загальні положення, обов'язки, функції, права та відповідальність посадовця. Щодо обов'язків заступника директора, то тут вказані служби й підрозділи, які йому підпорядковуються; наголошується на розробці та контролі за виконанням проєктів наказів, інструкцій, інших документів; вимагається постійне підвищення трудової дисципліни.

У цілому методи управління персоналом у ТОВ «Влад» сприяють ефективній роботі персоналу завдяки тому, що колектив відчуває приналежність до справ підприємства, має певну згуртованість, сталість, хороші психологічні стимули до праці.

Варто зазначити, що у період воєнного стану система управління персоналом ТОВ «Влад» зазнала змін, і основними з них є:

- забезпечення безпеки працівників. Забезпечення місця для укриття, облаштування їх всім необхідним та вільним доступом до евакуаційних шляхів у випадку повітряної тривоги. Проведення інструктажів щодо поведінки під час повітряної тривоги, надання першої допомоги [21];
- мотивація та підтримка працівників. Кожному працівнику у перші місяці повномасштабного вторгнення була виплачена заробітна плата. Раз на рік

виплачується одноразова матеріальна допомога;

- психологічна допомога – проведення тренінгів зі стресостійкості та консультація психолога;
- забезпечення балансу між роботою та особистим життям передбачає повагу особистого часу працівників, сприяючи здоровому балансу між роботою та особистим життям;
- підтримка сімей мобілізованих працівників;
- гнучкість та адаптивність.

Основними викликами для системи управління персоналом товариства є:

- зміна робочого графіку через обстріли та блекаут. Обстріли призводять до непланових перерв у роботі з метою забезпечення безпеки персоналу. Блекаут може призвести до припинення роботи техніки, обладнання та загального паралізування робочих процесів;
- підвищена оборотність персоналу може бути викликана різними причинами, як наслідок зменшення продуктивності праці, витрати на пошук та навчання нового персоналу;
- втрата працівників через мобілізацію;
- погіршення психологічного стану працівників може призвести до зменшення рівня концентрації, збільшення втоми та впливу на загальний робочий настрій, збільшення випадків конфлікту.

Отже, проаналізувавши елементи системи управління персоналом ТОВ «Влад», такі, як підсистема планування та підбору кадрів, навчання, підготовки та перепідготовки працівників, їх оцінки, було виявлено низку недоліків, в першу чергу, відсутність системи оцінки персоналу, недосконала система підбору та інтеграції кадрів, незадовільний стан оплати праці та трудової мотивації в цілому, що підлягають коригуванню.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ТОВ «ВЛАД»

Організаційно-економічний механізм управління персоналом є важливим елементом безпосередньо системи управління персоналом (СУП) на підприємстві. Його складові можуть варіюватися в залежності від потреб підприємства, проте є основні елементи, без яких його функціонування є неможливим.

На основі проведеного дослідження системи управління персоналу ТОВ «Влад» можна зробити висновок, що дана система потребує вдосконалення з урахуванням інноваційних підходів у кадровому менеджменті.

Зважаючи на проблеми, виявлені у системі управління персоналом ТОВ «Влад», основна увага приділятиметься таким елементам системи, як покращення рівня навчання персоналу, підвищення кваліфікації персоналу, підвищення рівня мотивації персоналу.

Одним з найбільш пріоритетних напрямків, з якого доцільно розпочати роботу в ТОВ «Влад» є удосконалення такої складової, як покращення рівня навчання та підвищення кваліфікації шляхом впровадження новітніх методик та технологій розвитку персоналу.

Метою керівництва є успіх на ринку і одержання максимального прибутку, а метою персоналу підприємства – одержання матеріальної винагороди і задоволення від роботи, то між ними існують протиріччя. Керівництво підприємства намагається одержати максимум прибутку при мінімумі витрат (у тому числі й на оплату праці). Персонал підприємства намагається одержати більшу матеріальну винагороду при меншому обсязі виконуваних робіт. У компромісі між очікуваннями персоналу підприємства і метою керівництва полягає сутність стимулювання праці.

Від того, наскільки ефективно поставлені робота з добору персоналу, у значній мірі залежить якість людських ресурсів, їхній внесок у досягнення цілей організації та якість виробленої продукції чи наданих послуг.

Пошук і добір персоналу є продовженням кадрової політики, реалізованої підприємством, та одним із ключових елементів системи управління персоналом, тісно ув'язаним практично з всіма основними напрямками роботи в цій сфері. На наш погляд, основну увагу у сфері управління персоналом в сучасних умовах підприємству необхідно, в першу чергу, звернути саме на питання добору висококваліфікованого персоналу. Адже без нього неможливо закріпитися на ринку, а тим паче досягти завоювання більшої частки ринку.

Підприємству слід інтенсифікувати власні зусилля у таких напрямках роботи з персоналом:

1) Кадрове планування: визначає політику і стратегію організації, звернути увагу на якісну і кількісну потребу в персоналі. Кадрове планування задає чіткі орієнтири, що стосуються професійної приналежності, кваліфікації і чисельності організації працівників, що вимагається.

2) Аналіз роботи, нормування праці й оцінка виконання: дозволяють виробити вимоги і критерії, відповідно до яких будуть відбиратися кандидати на конкретні вакантні посади. З іншого боку, оцінка робочих показників нових працівників після деякого періоду їхньої роботи в організації дозволяє визначити ефективність самого процесу добору.

3) Система стимулювання: дає можливість виробити політику стимулювання праці і набір стимулів, спрямованих на залучення кандидатів, що відповідають усім необхідним вимогам, а також сприяє утриманню вже найнятих працівників.

4) Оргкультура: порядки, норми поведження і трудові цінності, які культивуються в організації, враховуються при встановленні критеріїв, використовуваних при пошуку і доборі нових працівників. Укомплектувати організацію працівниками, здатними прийняти діючі в ній норми, цінності, правила, не менш важливо, ніж знайти професіоналів, що володіють необхідними знаннями, досвідом, навичками і діловими якостями.

5) Система заходів для адаптації нових працівників до роботи в організації і до трудового колективу є прямим продовженням процесу пошуку і добору кадрів. Тому пропонуємо впровадити такий сучасний метод

управління персоналом товариства, як ондобординг, що забезпечить утримання нових працівників на довгий період часу. Ефективний онбординг сприяє інтеграції новачка в команду та його продуктивності з початку кар'єри [14].

б) Навчання – це продовження процесу добору й адаптації нових працівників: воно спрямовано як на освоєння новачками необхідних для успішної роботи знань і навичок, так і на передачу їм установок і пріоритетів, що складають ядро організаційної культури.

Оскільки ТОВ «Влад» дедалі більше розвивається, значення вищеописаних заходів лише посилюватиметься. Це призводить до того, що до управління персоналом необхідно підходити комплексно. Проаналізувавши існуючу систему управління персоналом у ТОВ «Влад», можна дійти висновку, що розроблені заходи націлені на підтримку «здорового» корпоративного клімату в колективі, зниження плинності персоналу, формування згуртованості та лояльності колективу та налагодження взаємин між співробітниками, керівництвом та підлеглими. Впровадження цих заходів передбачає нормативно-правовий та документальний супровід.

У ТОВ «Влад» було виявлено низку рекомендаційних пропозицій, які були сформовані як комплекс щодо вирішення проблем, що висуваються, та вдосконалення системи управління персоналом підприємства.

Сучасні українські підприємства у своїй більшості мають проблеми в сфері управління кадровим потенціалом, а саме: відсутність інноваційної спрямованості кадрової політики та використання вдалого досвіду закордонних підприємств; також це відсутність балансу на вітчизняному ринку праці; не завжди відділи кадрів враховують особистісні характеристики кожного окремого робітника та мають чітку систему розвитку та вдосконалення кадрового потенціалу працівників; відсутність чіткої системи соціальних гарантій тощо.

Підсумком впровадження у ТОВ «Влад» програми адаптації та позитивного проходження всіх стадій програми у нового співробітника організації з'являються необхідні знання, а також навички, отримані в

результаті засвоєння досвіду від наставника; відбувається розвиток особистих якостей; вибудовування системи взаємодії, як із колегами, і з колективом загалом, і навіть зниження психологічного напруги у процесі адаптації (поява почуття захищеності завдяки наставнику). Рекомендовано використовувати в системі управління персоналом ТОВ «Влад» метод ондобордингу, що забезпечить спокійну та ефективну адаптацію нових працівників. Впровадження цього методу матиме не тільки соціально-психологічний ефект, а й економічний.

Важливим чинником є мотивація персоналу, яка необхідна для ефективного виконання прийнятих рішень і запланованих завдань. Оплата праці є основним джерелом доходів робітників фірм і підприємств, тож вона є основним мотиваційним фактором підвищення ефективності діяльності працівників. Матеріальне стимулювання має своє відображення у розмірі та складових заробітної плати [1]. Одним із найдієвіших методів матеріальної мотивації роботи персоналу є стимулювання праці. Центральне місце в системі матеріального стимулювання займають форми і системи оплати праці, тарифні ставки, премії та додаткові види доплат.

Складовою механізму заохочення працівників підприємства є одноразові премії та винагороди, які мають цілком конкретне призначення. Запроваджуючи виплату одноразових премій і винагород, роботодавці можуть заохочувати і розвивати у працівників якості, що безпосередньо впливають на ефективність роботи, проте не підлягають точній кількісній оцінці (авторитет у колективі, відданість фірмі, творче ставлення до роботи).

Велике значення в сучасних умовах має стимулювання кінцевих результатів праці. У системі стимулювання важливе значення має формування інтересу, коли кожний працівник зацікавлений у конкурентній боротьбі. Участь працівника у прибутку є також важливим напрямом стимулювання підвищення ефективності виробництва.

Отже, людський фактор в організаціях є одним із пріоритетних, що спонукає до вивчення особливостей та мотивів поведінки працівника. При цьому основним завданням сучасних менеджерів є створення на

підприємствах дієвих систем матеріального і нематеріального стимулювання, які б відповідали реаліям середовища функціонування організацій, враховували б ієрархію потреб працівників та чинники впливу на процес винагородження.

Нові підходи мають бути гнучкими та інноваційними, здатними забезпечити стійкість бізнесу, високу залученість співробітників і швидке реагування на зміни в умовах глобальної та внутрішньої кризи. Дослідження та впровадження інноваційних методів організації управління персоналом необхідні для підтримки сталого розвитку та конкурентоспроможності підприємства в умовах невизначеності та змін.

Система управління персоналом повинна забезпечувати ефективну діяльність персоналу та усувати потенційні проблеми, які можуть виникнути під час роботи або виробництва. Впровадження інновацій у кадровій політиці вимагає змін у підходах до навчання та розвитку працівників, підбору персоналу, організації інформаційного забезпечення та надання психологічної підтримки та мотивації, що потребує комплексного підходу до модернізації управління персоналом на підприємстві ТОВ «Влад».

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У рамках випускної бакалаврської кваліфікаційної роботи надано оцінку ефективності системи управління персоналом на підприємстві ТОВ «Влад».

Під час дослідження теоретико-методичних засад формування системи управління персоналом було встановлено, що даний процес є важливим напрямком діяльності кожного підприємства і включає в себе розробку ряду методів, концепцій, визначення функцій та кадрової політики організації. Крім того, було встановлено, що управління персоналом має спрямованість не лише на задоволення потреб підприємства у кількісному і якісному складі працівників, але також і на створення належних умов для персоналу, забезпечення їх комфортними умовами праці, можливістю постійно розвиватися та брати участь у діяльності підприємства.

Проведений аналіз діяльності ТОВ «Влад» показав, що підприємство успішно розвивається та є конкурентоспроможним, оскільки відбувається позитивна динаміка за основними фінансово-економічними показниками.

У процесі аналізу особливостей управління персоналом підприємства було визначено, що для того, щоб працівники товариства відповідали сучасним конкурентним вимогам, які постійно підвищуються, необхідно приділяти достатньо уваги механізмам з розвитку персоналу, організації освітніх процесів та заходів з підвищення кваліфікації з використанням внутрішніх і залучених ресурсів. Поряд з розробкою навчальних заходів, важливим аспектом є наявність правильно налагодженої системи заохочень для того, аби більше зацікавити працівників в підвищенні рівня знань, розвитку навичок та компетенцій. Проте оплата праці є стимулюючим фактором лише у тому випадку, якщо вона безпосередньо пов'язана з підсумками праці робітників. Персонал підприємства повинен розуміти наявність стійкого зв'язку між матеріальною винагородою та виконаною роботою.

Було визначено, що для розвитку працівників та їх мотивації використовуються традиційні методи. Так, розвиток відбувається за рахунок курсів підвищення кваліфікації, а мотивація за рахунок грошових премій та

винагород.

Використовуючи системний підхід, ми визначили процес управління персоналом як систему, що складається з підсистем: підсистема підбору та розстановки персоналу; підсистема оцінки персоналу; підсистема мотивації персоналу; підсистема навчання та розвитку персоналу. Всі перераховані нами підсистеми управління персоналом пов'язуються між собою за допомогою використання певних принципів, форм та методів управління персоналом.

Дослідження системи управління персоналом на підприємстві виявило певні недоліки в цій роботі, а саме: недосконалість адміністративних методів управління, економічні методи, що мало стимулюють працівників до високопродуктивної праці, відсутність системи оцінки персоналу, неадекватна система підбору кадрів.

Результати дослідження ефективності управління персоналом підприємства дозволили обґрунтувати пропозиції щодо його удосконалення. Зокрема, запропоновано наступні заходи:

- 1) удосконалення системи добору кадрів, зокрема здійснення добору кадрів на конкурсних засадах;
- 2) впровадження системи навчання та підвищення кваліфікації кадрів, у тому числі шляхом направлення працівників у заклади вищої освіти;
- 3) удосконалення адміністративних методів управління персоналом;
- 4) пропонується впровадження системи "планування кар'єри" з метою ініціювання професійного росту працівників;
- 5) впровадження системи оцінки індивідуальних результатів праці на ґрунті об'єктивних показників посадових інструкцій та стандартів якості.
- 6) впровадження методу ондобордингу, що забезпечить спокійну та ефективну адаптацію нових працівників.

Запропоновані заходи націлені, насамперед, на підвищення ефективності та продуктивності праці на підприємстві, стимулювання професійного росту працівників, формування належного у них ставлення до власних обов'язків та підприємства в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Власенко Т. А., Степаненко С. В. Лідерство та мотивація підприємця в сучасних умовах. *Причорноморські економічні студії*. 2023. № 79. С. 75-79.
2. Денисенко М. П., Будякова О. Ю., Волощук Ю. В. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2019. №2 (54), С. 137–144.
3. Драган О. І., Рудова А. Я. Професійні компетенції як основа ефективної роботи менеджера з персоналу. *Приазовський економічний вісник*. 2021. №2 (25). С.89-94.
4. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.
5. Жавела К. А., Жавела А. К. Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 22. С. 73-78.
6. Загородня Н. П., Кучеренко Д. Г. Управління персоналом: теорія і практика: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 272 с.
7. Касич А. О., Медвідь Г. С. Управління кадровою безпекою на українських підприємствах через призму макроекономічних процесів. *Ефективна економіка*. 2019. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2018/12.pdf
8. Козирєва О. В., Ковальова В. І., Глєбова Н. В. Управління персоналом: навчальний посібник. Харків: Видавництво Іванченка, 2021. 126 с.
9. Кондратюк І. Новітні технології в управлінні персоналом: прогресивний досвід і напрями його впровадження на вітчизняних підприємствах. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. № 4(72). С. 146-156.
10. Копчак Ю. С. Практичні засади використання підходів до менеджменту організацій: досвід України та зарубіжних країн. *Інвестиції: практика та досвід: наук.-практ. журн.* 2021. № 22. С. 44-48.

11. Куделя В. І., Мирошниченко Ю. В., Моцна І. В. Організація праці як фактор удосконалення менеджменту персоналу. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2020. № 3(1). С. 107-111.
12. Кучеренко Д. Г. Менеджмент. Курс лекцій. 2-ге видання. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 184 с.
13. Кушнерик О. В. HR-менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом. *Підприємництво та інновації*. 2020. Вип. 12. С. 125-129.
14. Мінцберг Г. Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією. Київ : Наш формат, 2018. 408 с.
15. Менеджмент персоналу: навчальний посібник / Укл. О.В. Безпалько, А.Д. Бергер, Т.М. Березяно, Ю.М. Гринюк, Д.Г. Грищенко, О.І. Драган, А.С. Зеніна-Біліченко, Л.М. Мазник, Л.І. Тертична, О.М. Соломка, О.А. Чигринець [За. заг. ред. О.І. Драган]. Київ : МПП «ЛІНО», 2022. 612 с.
16. Мерінова С. В., Половенко Л. П. Роль систем управління персоналом в оптимізації кадрових процесів на підприємстві. *Економіка та суспільство*, 2024. № 67. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4673>
17. Мороз О. С. Стратегічне управління людськими ресурсами: навчально-методичний посібник. Запоріжжя: ЗНУ, 2020. 171 с.
18. Олексенко Р. І. Управління персоналом у сучасних умовах господарювання. *АгроСвіт*. 2018. № 14. С. 41.
19. Павленко М. С., Мельник А. О. Менеджмент персоналу в системі ефективної діяльності підприємства. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління*. 2020. Т. 31(70). № 2(2). С. 13-18.
20. Поліщук І. І., Швед В. В. Управління персоналом: навчально-методичний посібник. Вінниця : Твори, 2019. 283 с.
21. Почтовюк А. Б., Семеніхіна В. В. HR-менеджмент та можливості його використання для професійного розвитку персоналу. *Економічний простір*. 2020. № 160. С. 103-107.
22. Продіус О. І. Теоретично-методичні основи управління персоналом

транспортного підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. №41. С. 116-120.

23. Сахненко О. І., Сахно І. В. Інвестування у розвиток людини як пріоритетний напрям формування та управління людським капіталом. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. №11. С.50-55.

24. Сардак О. В. Дослідження концептуальних підходів у сфері стратегічного управління персоналом. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2020. № 1(19). С. 226-235.

25. Семенов В.Ф. Інтегральна оцінка ефективності управління персоналом підприємств. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. №5. С. 147-154.

26. Сочинська-Сибірцева І. М., Доренська А. О., Тушевська Т. В. HR-менеджмент : навч. посіб. Кропивницький : ЦНТУ, 2022. 278 с.

27. Шахно А. Ю., Астаф'єва К. О., Темченко Г. В., Бондарчук О. М. Механізм забезпечення засад «людиноцентричності» у процесі управління персоналом підприємства. *Економіка та держава*. 2021. № 3. С. 77-82.

28. Шкварук Д. Г. Управління персоналом підприємства як напрям підвищення прибутку. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 40. С. 324-327.

29. Управління персоналом: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти спец. 073 Менеджмент / К. Ф. Ковальчук та ін. Дніпро: Акцент ПП, 2019. 302 с.

30. Язлюк Б. О., Вороніна В. Л., Гордієнко В. О. Кадрова політика підприємства: сутність та значення для потреб управління. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Т. 4. № 4. С. 191-198.

ДОДАТКИ

Особливості формування стратегії управління персоналом
підприємства в умовах воєнних викликів

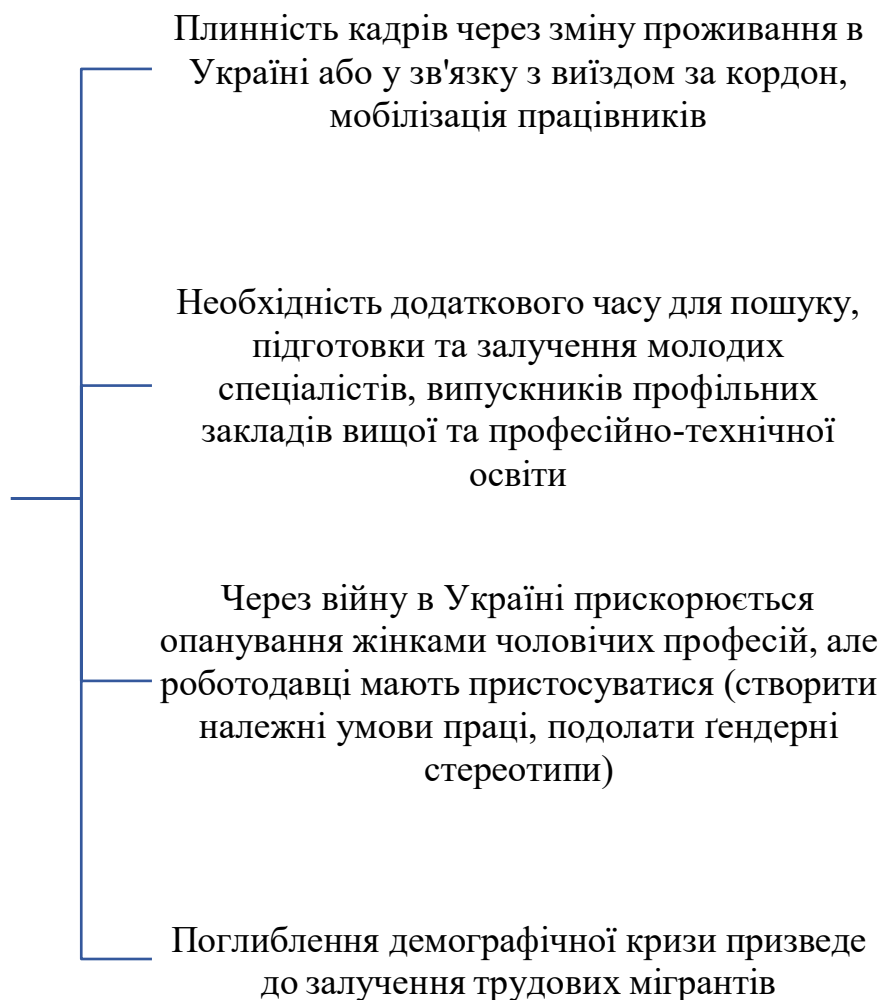


Рис. 1. Особливості формування стратегії управління персоналом підприємства в умовах воєнних викликів [16]

Рис. 2. Методи управління персоналом [19-20]



Перелік сучасних методів управління персоналом залежно від його функціональних сфер

Функціональні сфери управління персоналом підприємства	Перелік сучасних методів управління персоналом підприємства
Підбір персоналу	Хедхантинг
	Лізинг
	Аутстафінг
	Скринінг
Адаптація персоналу	Shadowing
	Buddying
	Тренінги
Оцінка персоналу	Ділові ігри
	Кейс-метод
	Організаційні тести
Мотивація персоналу	Грейдинг
	Безтарифні системи оплати праці
	Гейміфікація
	«Соціальна карта співробітника»
Навчання персоналу	Баскет-метод
	Кейс-навчання
	E-Learning
	Сторітеллінг
Управління діловою кар'єрою	Коучинг
	«Ярмарок вакансій»

Джерело: складено автором за матеріалами [10]



Рис. 3. Структура типового оперативного плану роботи з персоналом підприємства

Додаток Д

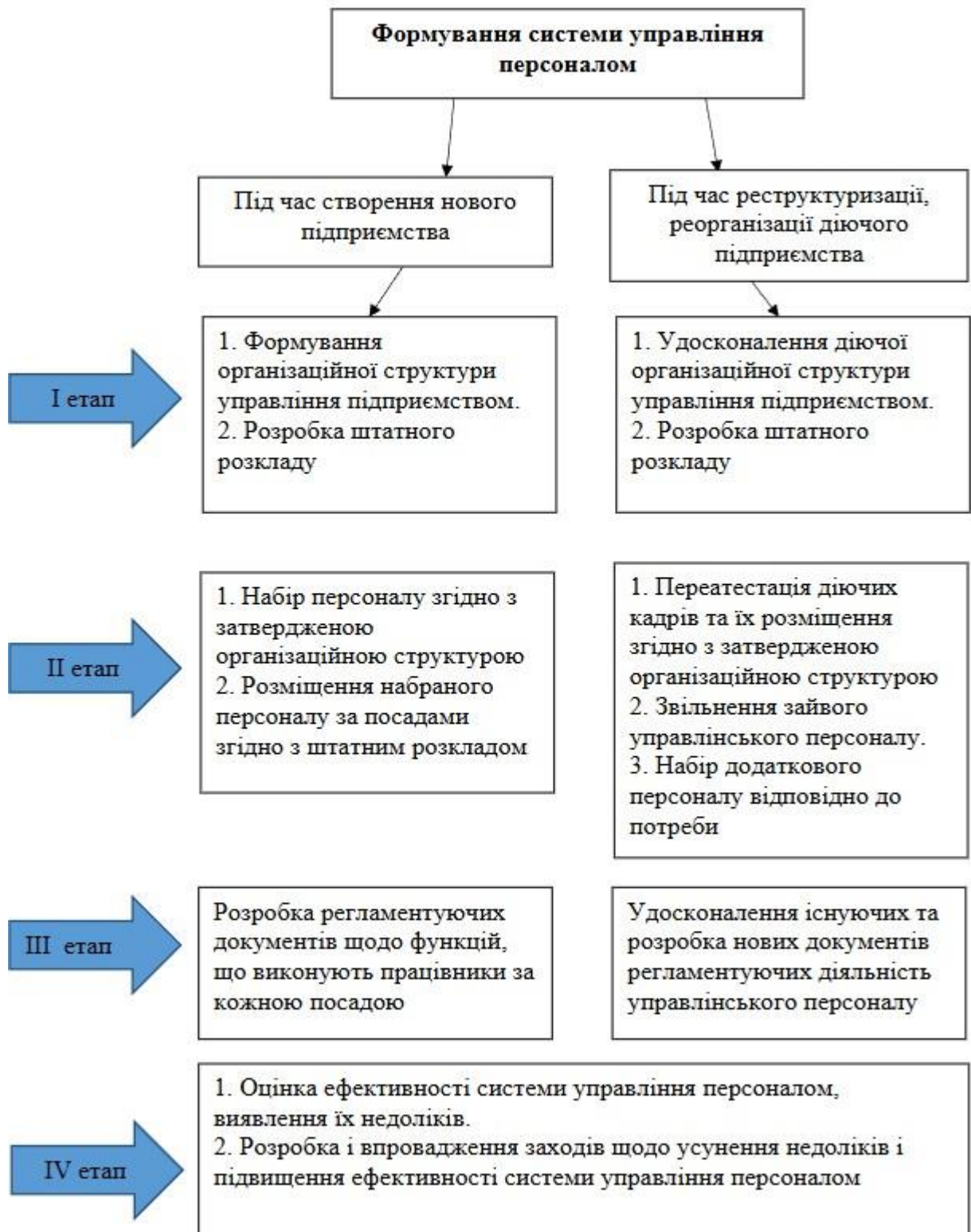


Рис. 4. Етапи формування системи управління персоналом
Джерело: [4]