

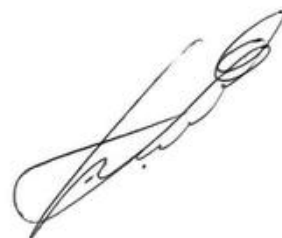
90
24.12.2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ

МАТВІЄНКО Микола Миколайович
(здобувач вищої освіти групи МОМ-24)

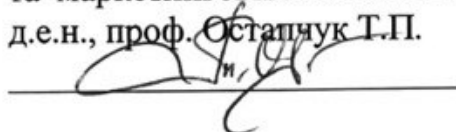


МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

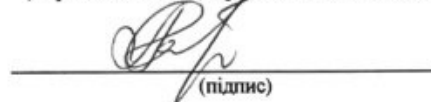
УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07«Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

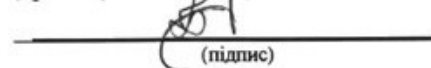
Допущено до захисту
зав. кафедри менеджменту, бізнесу
та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:
к.е.н., доц. Сотник А.А.
(наукове звання, прізвище та ініціали)


(підпис)

Рецензент
к.е.н., доц. Бірюченко С.Ю.
(прізвище та ініціали)


(підпис)

Житомир, 2024

Анотація

Матвієнко М.М. Удосконалення системи управління персоналом підприємства. Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2024.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні та практичні засади ефективного формування та використання системи управління персоналом підприємства.

Ключові слова: управління, персонал, ефективність, продуктивність праці, оцінка системи управління персоналом.

Annotation

Matviyenko M.M. Improvement of the enterprise personnel management system. Manuscript.

The master's qualification work is presented for obtaining the degree of higher education "master", field of knowledge 07 "Management and administration" specialty 073 "Management". Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2024.

The master's qualification thesis examines the theoretical and practical foundations of effective formation and utilization of the enterprise personnel management system.

Keywords: management, personnel, efficiency, labor productivity, evaluation of the personnel management system.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	
ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Поняття та структура управління персоналом	7
1.2. Основні функції системи управління персоналом	18
1.3. Підходи до оцінки ефективності управління персоналом.....	30
1.4. Нормативно-правове забезпечення управління персоналом.....	39
Висновки до розділу 1	44
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ	
«ОІЛСІ»	46
2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності ТОВ «ОІЛСІ».....	46
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «ОІЛСІ»	53
2.3. Аналіз ефективності системи управління персоналом ТОВ «ОІЛСІ»	58
Висновки до розділу 2.....	64
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ	
ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ОІЛСІ»	66
3.1. Напрями удосконалення системи управління персоналом на	
ТОВ «ОІЛСІ»	66
3.2. Резерви підвищення ефективності управління персоналом.....	74
3.3. Оцінка впровадження запропонованих заходів.....	81
Висновки до розділу 3	86
ВИСНОВКИ	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	91
ДОДАТКИ	98

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасні підприємства функціонують у надзвичайно складному та мінливому середовищі, яке характеризується високим рівнем динамізму та інтенсивної конкуренції. Ринкові умови постійно змінюються, вимагаючи від організацій швидкої адаптації, впровадження новітніх технологій, підвищення якості управлінських процесів та постійного вдосконалення бізнес-моделей. У таких умовах ефективне управління персоналом стає одним із головних факторів успішності підприємства, адже саме людські ресурси є рушійною силою для інновацій та забезпечують здатність компанії гнучко реагувати на зовнішні виклики та впроваджувати необхідні зміни.

Удосконалення системи управління персоналом не лише сприяє підвищенню продуктивності на рівні всього підприємства, а й має значний вплив на мотивацію, залученість і лояльність співробітників. Ефективно організована система управління персоналом сприяє створенню позитивного робочого клімату, підвищенню задоволеності працівників своєю роботою та формуванню їхньої прив'язаності до компанії. Це, своєю чергою, підвищує рівень утримання кадрів, знижує плинність і зменшує витрати на постійний пошук нових працівників та їхню адаптацію. Системний підхід до управління персоналом дозволяє краще використовувати потенціал кожного працівника, виявляти сильні сторони команди, забезпечувати умови для професійного та особистісного розвитку, а також формувати ефективні команди.

Значний внесок у дослідження теоретичних і практичних факторів управління персоналом зробили такі вчені, як О.І. Наумов, Н.Ю. Коваль, В.М. Гришин, В.О. Воротін, Г.Ю. Лук'янченко, С.О. Єрохін, а також зарубіжні науковці – Е. Шейн, Д. Брейкер, М. Армстронг, Г. Десслер, К. Блатт, Д. Крей, які розглядають питання лідерства, мотивації, управління ефективністю та кар'єрного розвитку. Важливий внесок у розробку концепцій щодо поліпшення управління персоналом зробили також науковці Л. Балабанова, А.

Кармазіна, О. Ястремська, М. Мескон, Л. Портер, Т. Годфрі та інші. Водночас, незважаючи на значну кількість досліджень, залишаються актуальними питання адаптації сучасних методик управління персоналом до потреб українських підприємств, що обумовлює необхідність удосконалення існуючих систем управління персоналом з урахуванням специфіки національного ринку та поточних викликів.

Мета магістерської кваліфікаційної роботи – узагальнення та розвиток теоретико-методичних основ управління персоналом, а також розробка напрямів вдосконалення системи управління персоналом підприємства на прикладі ТОВ «ОІЛСІ».

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання**:

1. Охарактеризувати основні теоретичні фактори управління персоналом, зокрема поняття, структуру та функції системи управління персоналом.
2. Проаналізувати сучасні методи оцінки ефективності управління персоналом.
3. Дослідити кадровий склад, політику підприємства ТОВ «ОІЛСІ» та оцінити ефективність управління персоналом у контексті діяльності підприємства.
4. Розробити напрями удосконалення системи управління персоналом підприємства.

Об'єктом дослідження виступає процес управління персоналом підприємства, **предметом дослідження** – теоретичні, методичні та практичні засади удосконалення системи управління персоналом.

Методи дослідження, що використовувались, включають аналіз і синтез, системний підхід, SWOT-аналіз, статистичні та економічні методи, що дозволяють оцінити ефективність управлінських рішень у сфері управління персоналом.

Інформаційною основою дослідження стали наукові публікації вітчизняних та зарубіжних авторів з питань управління кадровою політикою

підприємства, а також фінансово-господарська звітність, положення, норми та інші закони ТОВ «Оілсі», інформація з офіційних джерел Інтернету.

Наукова новизна роботи полягає у розробці методичних рекомендацій щодо оцінки системи управління персоналом, що дозволяє досягти високої ефективності шляхом оптимізації кадрових процесів та підвищення мотивації персоналу. Зокрема:

- удосконалено методику оцінки ефективності управління персоналом через інтеграцію факторів адаптивності та залученості, що сприятиме узгодженості цільових показників розвитку підприємства з поточною його діяльністю.

Практичне значення дослідження полягає у можливості застосування запропонованих рекомендацій на практиці, що сприятиме підвищенню ефективності управління персоналом ТОВ «Оілсі» та підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

За результатами дослідження опубліковано: Матвієнко М. М. Сутність та етапи стратегічного управління персоналом підприємства. Тези V Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу» (06–07 листопада 2024 р.).

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було апробовано під час участі в V Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу» (06–07 листопада 2024 р.).

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 90 сторінках друкованого тексту. Робота містить 16 таблиць та 3 рисунка. Список використаних джерел налічує 83 найменування. Робота містить 3 додатки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття та структура управління персоналом

Управління персоналом є надзвичайно важливим елементом діяльності сучасних організацій, оскільки саме люди є основною цінністю будь-якого підприємства. Незалежно від галузі, розміру чи форми власності, успіх організації значною мірою залежить від того, наскільки ефективно вона вміє залучати, утримувати, мотивувати та розвивати своїх працівників. На відміну від матеріальних ресурсів, які можна легко придбати чи замінити, людські ресурси є незамінними, адже вони є носіями знань, досвіду, ідей та інновацій. Управління персоналом включає не лише адміністративні функції, а й стратегічне планування, орієнтоване на розвиток і підвищення ефективності людського капіталу організації. Успішна система управління персоналом допомагає організації досягати поставлених цілей, підвищувати продуктивність та створювати конкурентні переваги на ринку. Наведемо трактування терміну «персонал підприємства» і «управління персоналом» (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1

Дефініції терміну «персонал підприємства» та
«управління персоналом»

№ п/п	Автор	Визначення
1	2	3
1	О.В. Крушельницька та Д.П. Мельничук [18]	персонал - це основний, постійний штатний склад кваліфікованих працівників, який формується і змінюється під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів
2	А.В. Кириленко [13]	персонал підприємства - це сукупність постійних працівників, які отримали необхідну професійну підготовку та (або) мають практичний досвід і навички роботи

1	2	3
3	I.M. Левченко [20]	персонал підприємства - це особовий склад кваліфікованих робітників підприємства, фірми або організації, які володіють професійною здатністю до праці, тобто мають спеціальну підготовку та потребують грамотного управління і створення умов для їхнього розвитку, а також здатні до змін відповідно до розвитку інших факторів і елементів виробництва
4	Смачило В. В., Наливайко Т. Л. [35]	управління персоналом - специфічний вид управлінської діяльності, об'єктом якої є колектив працівників підприємства
5	А.В. Кириленко [13]	управління персоналом - сукупність всіх організаційно-економічних заходів підприємства у сфері навчання персоналу, його перепідготовки і перекваліфікації
6	Крушельницька О.В. та Мельничук Д.П. [18]	управління персоналом - цілеспрямована діяльність керівного складу організації, спрямована на розробку концепцій, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами
7	Noe R.A., Hollenbeck J.R. [70]	управління персоналом - сфера діяльності, найважливішими елементами якої є визначення потреби у персоналі, залучення працівників, організація їх діяльності, вивільнення, розвиток, контролінг персоналу, а також структурування робіт, політика винагород, соціальних послуг та участі в прибутках, управління витратами на персонал тощо.

Одним із головних факторів управління персоналом є забезпечення залученості та мотивації працівників. У сучасних умовах економічної невизначеності, глобальної конкуренції та швидкого розвитку технологій організації стикаються з багатьма викликами, і саме ефективне управління людськими ресурсами дозволяє забезпечити стабільність і адаптивність до змін. Мотивований і залучений працівник готовий прикласти додаткові зусилля для досягнення організаційних цілей, тоді як відсутність мотивації може призвести до зниження продуктивності, збільшення кількості помилок та небажання розвиватися професійно. Тому організації повинні докладати зусиль для створення умов, за яких кожен співробітник буде відчувати свою цінність і значимість для досягнення загальних результатів [34].

Також важливим фактором є професійний і особистісний розвиток співробітників. Сучасні організації повинні забезпечувати можливості для

навчання, підвищення кваліфікації та кар'єрного зростання, що, у свою чергу, позитивно впливає на лояльність працівників до компанії. Залучення працівників до процесу навчання сприяє зростанню їхньої компетентності, розширенню кругозору та готовності вирішувати складні завдання. Інвестиції в розвиток персоналу підвищують цінність людського капіталу та сприяють досягненню організаційних цілей. Багато досліджень показують, що організації, які активно інвестують у розвиток своїх співробітників, досягають кращих фінансових результатів, оскільки їхні працівники мають більше можливостей для реалізації свого потенціалу та генерування нових ідей.

Також, управління персоналом має важливе значення для формування корпоративної культури, яка є одним з головних факторів успішності організації. Корпоративна культура визначає цінності, норми поведінки, принципи і стандарти, за якими працюють співробітники, і створює сприятливий клімат для досягнення високих результатів. Правильна культура формує почуття причетності працівників до організації, що сприяє їхній вірності компанії та знижує рівень плинності кадрів. Сучасні організації прагнуть створити культуру, де працівники можуть вільно висловлювати свої думки, бути креативними, працювати в команді та реалізовувати свої професійні амбіції [54].

Особливе місце в управлінні персоналом займає процес адаптації нових працівників до умов роботи в організації. Ефективний процес адаптації дозволяє новим співробітникам швидше розуміти організаційні процеси, завдання та роль у компанії, що, у свою чергу, позитивно впливає на їхню продуктивність і рівень задоволення роботою. Також, адаптація допомагає працівникам знайти своє місце в колективі, зрозуміти цінності та норми поведінки, які є важливими для організації, що зменшує рівень стресу та сприяє успішній інтеграції в команду.

Ефективне управління персоналом також включає планування та оцінку роботи співробітників. Планування допомагає визначити, які навички та знання необхідні для досягнення організаційних цілей, а також допомагає

забезпечити раціональне розподілення ресурсів та поставлених завдань. Оцінка роботи співробітників є важливим інструментом, який дозволяє організації контролювати виконання завдань, виявляти слабкі сторони в роботі та розробляти плани для подальшого розвитку. Через регулярну оцінку організація може визначити найбільш ефективних працівників, винагородити їх за результати, а також надати додаткову підтримку тим, хто потребує вдосконалення [6].

Важливим фактором управління персоналом є також управління конфліктами, адже конфлікти можуть мати негативний вплив на робочу атмосферу та ефективність роботи команди. Різні точки зору, індивідуальні цілі чи особисті особливості можуть призводити до виникнення конфліктів, які потребують своєчасного і компетентного вирішення. Управління конфліктами передбачає розробку стратегій та механізмів, які допомагають вирішувати конфліктні ситуації так, щоб зберегти продуктивну атмосферу та запобігти негативним наслідкам для організації.

Управління персоналом є важливим компонентом діяльності будь-якої організації, що охоплює всі фактори роботи з людьми: від їхнього найму та адаптації до розвитку, мотивації, а також відходу з компанії. Це поле знань розглядає людські ресурси не лише як робочу силу, а як основний актив, який створює додану вартість і формує конкурентні переваги. Різні науковці по-різному інтерпретують поняття «управління персоналом». Наприклад, американський вчений Роберт Макмехан вважав, що управління персоналом – це процес підбору і навчання співробітників для максимізації продуктивності праці, а також створення умов для мотивації і розвитку. Джон Сторі, в свою чергу, трактував управління персоналом як взаємодію організації зі своїм людським ресурсом на основі стратегічного підходу, підкреслюючи, що ефективність управління людьми значною мірою залежить від організаційної культури та індивідуальної мотивації [23].

Ще одна важлива інтерпретація належить британському досліднику Девіду Гесту, який визначав управління персоналом як сукупність дій, які

орієнтовані на розвиток компетенцій, побудову лояльності працівників та забезпечення довгострокового успіху організації. На відміну від адміністративного управління, підхід Геста базувався на розумінні, що персонал є інвестицією, а не витратами, а тому інвестиції у навчання та розвиток кадрів підвищують цінність компанії. Професор Лінда Граттон, досліджуючи управління персоналом, наголошувала на його соціальному факторі, зазначаючи, що робота з персоналом – це не лише розподіл завдань, а й створення атмосфери підтримки, взаєморозуміння та кооперації. Таким чином, поняття управління персоналом є багатограним і охоплює різні елементи, від адміністративного до стратегічного, від індивідуального підходу до працівника до системного управління його потенціалом в межах всієї організації [34].

Якщо пояснити це поняття простими словами, управління персоналом – це процес, у якому організація турбується про своїх співробітників, допомагає їм зростати і розвиватися, забезпечує комфортні умови праці, а також мотивує і підтримує їх. Це включає в себе всі дії, спрямовані на те, щоб кожен працівник міг максимально реалізувати свої професійні можливості і отримати задоволення від роботи. Управління персоналом – це поєднання підтримки, навчання, мотивації і турботи, яке спрямоване на досягнення гармонійних взаємовідносин між організацією та її працівниками. Це також можна описати як спосіб створення умов, за яких кожен працівник працює з повною віддачею і бажанням досягати спільних цілей, отримуючи при цьому професійне задоволення і матеріальне заохочення. Головна ідея полягає в тому, що добре організоване управління персоналом сприяє не тільки поліпшенню результатів компанії, але й допомагає працівникам реалізовувати свої амбіції і прагнення.

Однією з основних цілей управління персоналом є забезпечення організації необхідними людськими ресурсами, які володіють відповідними знаннями, навичками та досвідом для виконання поставлених завдань. Організація прагне залучити талановитих працівників, створити умови для їхньої мотивації та розвитку, а також утримати їх у своїй команді. Інша мета

полягає у підвищенні продуктивності та ефективності роботи кожного працівника, що в кінцевому підсумку сприяє покращенню фінансових результатів компанії та її конкурентоспроможності. Управління персоналом також націлене на розвиток корпоративної культури, яка б сприяла залученості, підтримці та командній роботі, оскільки лише згуртований колектив здатний ефективно справлятися з викликами і досягати амбітних цілей. Також, важливим фактором є забезпечення адаптації та інтеграції нових працівників, що дозволяє швидко впровадити їх у робочий процес і запобігти потенційним конфліктам чи непорозумінням. Зрештою, управління персоналом має на меті створення умов для професійного розвитку кожного працівника, що дозволяє організації не лише утримувати талановитих спеціалістів, але й розширювати їхні можливості, готуючи майбутніх лідерів і потенційних керівників. Метою управління персоналом є також формування системи винагороди і стимулювання, яка б сприяла зацікавленості працівників у досягненні високих результатів та їхньому особистісному розвитку [62].

Ефективне управління персоналом базується на ряді основних принципів, які допомагають створити сприятливі умови для роботи і забезпечити високу продуктивність. Одним із головних принципів є орієнтація на працівника, тобто розуміння індивідуальних потреб кожного співробітника і створення умов, які б дозволяли йому реалізувати свій потенціал. Такий підхід передбачає врахування особистих потреб і прагнень співробітників, забезпечення їхнього професійного та особистісного зростання. Іншим принципом є системний підхід до управління персоналом, коли всі дії та заходи є частиною єдиної стратегії, спрямованої на досягнення організаційних цілей. Це дозволяє уникнути хаотичних рішень і забезпечує узгодженість дій у роботі з персоналом.

Принцип прозорості також має важливе значення, адже працівники повинні розуміти свої завдання, цілі організації та свої можливості для зростання. Відкрите інформування про процеси і зміни в організації сприяє підвищенню довіри та лояльності співробітників, створюючи атмосферу

довіри і взаємної підтримки. Принцип справедливості передбачає рівне ставлення до всіх працівників, незалежно від їхнього віку, статі, національності чи інших індивідуальних характеристик, що сприяє створенню доброзичливої атмосфери та унеможливорює дискримінацію в колективі. Інноваційність і креативність також є важливими принципами сучасного управління персоналом, оскільки в умовах швидкого технологічного розвитку та конкуренції організація повинна підтримувати інноваційне мислення, яке дозволяє знаходити нові рішення і підходи у роботі [13].

Структура управління персоналом відображає логічний порядок функцій і процесів, що забезпечують ефективне використання трудового потенціалу організації, досягнення її стратегічних цілей та забезпечення стійкості і конкурентоспроможності. Вона ґрунтується на основних принципах системного підходу, які допомагають організації враховувати не лише особливості індивідуальної роботи з кожним працівником, а й комплексну взаємодію всього колективу. В основі структури управління персоналом лежить принцип поділу функцій за різними рівнями управління, де враховуються стратегічні, оперативні та тактичні завдання.

Ключовими функціями є планування персоналу, яке передбачає аналіз потреб організації у фахівцях; набір, що охоплює процеси залучення та відбору; розвиток, який включає навчання, підвищення кваліфікації та професійний ріст працівників; мотивація, яка спрямована на підтримання зацікавленості та продуктивності працівників, і адміністрування, яке забезпечує управління документами та облік працівників. Функції управління персоналом повинні бути взаємопов'язані та інтегровані, оскільки кожна з них доповнює інші і формує цілісну систему, що працює на досягнення організаційних цілей [56].

Планування персоналу – це процес прогнозування та визначення потреб організації в кадрах на різні періоди часу. Воно передбачає розрахунок необхідної кількості співробітників, а також аналіз професійних вимог до кандидатів. Ефективне планування персоналу дозволяє не тільки залучити

потрібних фахівців, але й оптимізувати структуру та кількісний склад штату, забезпечуючи його відповідність виробничим і організаційним завданням. Стратегічне планування персоналу включає не лише короткострокові потреби, але й довгострокові перспективи, що дає змогу організації ефективно управляти своїми ресурсами та готуватися до змін у ринку праці.

Процес набору персоналу спрямований на залучення та відбір кандидатів, які найкраще відповідають вимогам вакансій. Набір включає етапи створення ідеального профілю кандидата, розробку стратегії пошуку, оцінку професійних якостей і підходів кандидатів до роботи. Набір персоналу важливий для створення команди, яка буде здатна виконувати завдання на високому рівні. У сучасних умовах для залучення найкращих фахівців важливим є використання інноваційних методів набору, таких як соціальні мережі, онлайн-платформи та рекомендаційні програми.

Оцінка персоналу є невід'ємною частиною управління, оскільки дозволяє контролювати продуктивність працівників, виявляти сильні сторони, а також визначати сфери для покращення. Процес оцінки здійснюється за допомогою різних методів, таких як атестація, тестування, співбесіди та спостереження. Регулярна оцінка дозволяє керівництву організації приймати обґрунтовані рішення щодо подальшого розвитку співробітників, корекції робочого процесу або просування по службі [54].

Розвиток персоналу охоплює всі заходи, спрямовані на підвищення професійної кваліфікації та компетенцій працівників. Це включає тренінги, семінари, наставництво та програми підвищення кваліфікації. Інвестиції у розвиток персоналу дозволяють підвищити ефективність і адаптивність співробітників, що позитивно впливає на загальну продуктивність і стійкість організації. Особливу роль у розвитку персоналу відіграє навчання, яке дає змогу не лише покращити навички, але й адаптуватися до змін у технологіях і методах роботи.

Мотивація персоналу спрямована на заохочення працівників до досягнення високих результатів. Вона включає як матеріальні, так і

нематеріальні стимули, які повинні задовольняти потреби співробітників у професійному розвитку, кар'єрному зростанні та визнанні. Ефективна система мотивації дозволяє не тільки утримувати висококваліфікованих фахівців, але й сприяє створенню здорової корпоративної культури, в якій працівники відчують себе важливою частиною команди. У сучасних умовах мотивація повинна бути комплексною, враховувати індивідуальні особливості співробітників та відповідати специфіці їхніх посад.

Адміністрування персоналу охоплює всі організаційні та управлінські заходи, пов'язані з оформленням, обліком та супроводом кадрових процесів. Це включає ведення трудових договорів, забезпечення дотримання законодавства про працю, управління відпустками, лікарняними та іншими факторами праці. Адміністрування персоналу забезпечує не лише правильне документальне оформлення, але й ефективне управління інформаційними потоками та контроль за виконанням внутрішніх правил і процедур [45].

Служба управління персоналом складається з кількох відділів, кожен з яких виконує свої завдання. Залежно від розмірів організації структура може включати відділи з підбору, навчання та розвитку, оцінки, мотивації, компенсацій і трудових відносин. Основним завданням є забезпечення злагодженої роботи кожного з підрозділів та інтеграція всіх функцій у єдину систему, яка відповідає стратегії організації.

Управління персоналом є тісно пов'язаним з іншими функціями менеджменту, такими як маркетинг, фінанси та виробництво. Наприклад, фінансова функція надає ресурси для мотивації та розвитку працівників, а маркетинг сприяє формуванню іміджу організації, що є важливим для залучення талантів. Взаємодія з виробничими підрозділами забезпечує відповідність компетенцій працівників до потреб виробничого процесу, а також адаптацію співробітників до змін у продукції чи технологіях [23].

Управління персоналом займає центральне місце в сучасній організації, оскільки саме людські ресурси є тим елементом, який забезпечує виконання поставлених цілей і сприяє розвитку компанії. Керування персоналом стало

невід'ємною частиною стратегічного менеджменту, яка охоплює управління компетенціями, мотивацією та адаптацією співробітників, а також забезпечення умов для їхньої професійної реалізації. Головною метою управління персоналом є створення умов для ефективного використання трудового потенціалу організації, що дозволяє досягати кращих результатів у конкурентному середовищі. ОТакож, управління персоналом допомагає забезпечити соціальну стабільність у колективі та побудувати корпоративну культуру, що базується на взаємоповазі, професіоналізмі та лояльності до організації. Завдяки управлінню персоналом організація отримує можливість забезпечити гнучкість та адаптивність у своїй діяльності, що є важливим чинником в умовах постійних змін на ринку та технічного прогресу [45].

Відділ управління персоналом має справу з широким спектром питань: від підбору і найму до розвитку і мотивації працівників, а також формування трудових відносин на основі законодавства та етичних принципів. Цей відділ є своєрідним містком між керівництвом організації та її працівниками, забезпечуючи виконання не лише стратегічних, але й щоденних операційних завдань. Завдяки цьому забезпечується узгодженість у досягненні цілей компанії та в забезпеченні професійного та особистісного розвитку працівників. Роль управління персоналом сьогодні не обмежується лише адміністративними функціями; вона включає розробку та реалізацію стратегій, спрямованих на зростання задоволеності, продуктивності та залученості співробітників.

Якісне управління персоналом позитивно впливає на ефективність усіх сфер діяльності організації, адже від цього залежить рівень продуктивності, задоволеності працівників та стабільність кадрового складу. Підвищення ефективності організації є безпосереднім наслідком правильної кадрової політики, яка враховує потреби співробітників, забезпечує належні умови праці та сприяє їхньому професійному розвитку. Ефективне управління персоналом включає не тільки підбір кваліфікованих кадрів, але й утримання їх у компанії, створення сприятливого середовища для роботи, а також

впровадження системи мотивування, яка враховує індивідуальні потреби і спонукає до досягнення високих результатів.

Дослідження показують, що організації, які вкладають ресурси в управління персоналом, зокрема в розвиток і навчання співробітників, досягають вищих показників ефективності та стабільного зростання. Наприклад, компанії, які активно застосовують стратегії підвищення кваліфікації, надають більше можливостей для професійного зростання, що значно знижує плинність кадрів і збільшує продуктивність праці. Також, в таких компаніях спостерігається менше випадків трудових конфліктів і краще реалізуються командні проекти, що сприяє більш стабільному і швидкому досягненню стратегічних цілей. Таким чином, якісне управління персоналом стає важливим конкурентним фактором, що сприяє досягненню стратегічних переваг на ринку [25].

Сучасні наукові дослідження та бізнес-практики підтверджують, що управління персоналом не слід розглядати як витрати, а як інвестицію в майбутнє організації. Вкладення в розвиток і навчання співробітників дозволяє організації отримати кваліфікованих працівників, які здатні ефективно виконувати завдання, вносити інновації та адаптуватися до змін, що виникають на ринку. Інвестиції в персонал дозволяють досягти високого рівня залученості та лояльності працівників, що, своєю чергою, позитивно впливає на загальний рівень ефективності організації. Розвиток персоналу є важливим чинником у забезпеченні конкурентоспроможності на сучасному ринку, оскільки він дозволяє компанії пристосовуватися до нових вимог і вчасно реагувати на виклики.

Інвестиції в персонал також включають інвестиції в корпоративну культуру, що сприяє створенню здорового робочого середовища, яке мотивує співробітників і формує почуття гордості за компанію. Корпоративна культура, орієнтована на постійний розвиток і навчання, допомагає працівникам відчувати себе важливою частиною організації, що підвищує їхню продуктивність і стабільність кадрового складу. Підприємства, які

розглядають своїх працівників як цінні активи і стратегічно інвестують у їхній розвиток, досягають вищих рівнів продуктивності та задоволеності клієнтів, що є важливим для збереження лідерства на ринку.

Таким чином, вкладення в управління персоналом, зокрема в навчання, розвиток та мотивацію співробітників, є вигідною інвестицією, яка має довгостроковий позитивний вплив на ефективність і стабільність організації.

1.2. Основні функції системи управління персоналом

Система управління персоналом виконує першочергову роль у забезпеченні ефективної роботи організації, оскільки саме через її функції реалізуються цілі кадрової політики. Сучасна система управління персоналом охоплює низку важливих функцій, спрямованих на забезпечення організації кваліфікованими, мотивованими і продуктивними працівниками. Розглянемо детальніше, як система управління персоналом забезпечує цю підтримку на стратегічному, оперативному та тактичному рівнях.

Основною метою функцій системи управління персоналом є побудова і підтримка такої структури кадрів, яка найкращим чином відповідає цілям організації. Це досягається через цілісну систему функцій, до якої входить планування персоналу, оцінка потреби в кадрах, прогнозування кадрових потреб та інші елементи, кожен з яких виконує важливу роль у загальній системі. Кожна з функцій управління персоналом виконує свої завдання, але їхнє поєднання формує ефективну політику у сфері управління людськими ресурсами, що підтримує стратегічний розвиток організації [13].

Планування персоналу є базовим елементом системи управління кадрами. Воно передбачає визначення потреби в персоналі, з урахуванням поточних і майбутніх завдань, та забезпечення організації необхідною кількістю і якістю робочої сили. Мета планування персоналу полягає в тому,

щоб забезпечити організацію такими трудовими ресурсами, які можуть ефективно виконувати завдання, відповідати на виклики ринку і сприяти досягненню стратегічних цілей. Це завдання передбачає аналіз як поточної кадрової структури, так і прогнозування змін у складі персоналу, які можуть відбутися в майбутньому.

У процесі планування персоналу враховується аналіз поточного кадрового складу, оцінка кваліфікації працівників, виявлення прогалин у компетенціях і прогнозування можливих змін у потребах організації. Для ефективного планування використовуються як кількісні методи, що дозволяють визначити необхідну кількість персоналу, так і якісні, які сприяють вибору найкращих кандидатів на певні посади. Важливість планування персоналу полягає в тому, що воно дозволяє уникнути дефіциту кадрів або їхнього надлишку, що може мати негативний вплив на діяльність організації [45].

Планування персоналу також включає аналіз зовнішнього середовища, що дозволяє передбачити, як макроекономічні, соціальні чи технічні зміни можуть вплинути на потреби організації в трудових ресурсах. Це є основою для побудови стратегії управління персоналом і визначення подальших кроків у сфері підбору, навчання та розвитку кадрів. Таким чином, планування персоналу дозволяє створити надійну систему, що забезпечує організацію кадровими ресурсами для досягнення стратегічних і операційних цілей.

Планування персоналу на стратегічному рівні полягає в інтеграції цілей управління кадрами з загальними стратегічними цілями організації. Це передбачає створення кадрів, здатних досягати довгострокових завдань організації. Стратегічне планування персоналу включає не лише оцінку поточних потреб, але й врахування майбутніх викликів, таких як впровадження нових технологій, зміни на ринку та інші фактори, що впливають на робочі процеси [61].

Для забезпечення стратегічного розвитку компанія повинна мати команду, яка відповідає її потребам як за кількістю, так і за якістю. Відповідно

до стратегічного планування, управління персоналом включає створення кадрового резерву, програми навчання і розвитку, що дозволяють підвищити рівень кваліфікації працівників. Планування персоналу також передбачає створення політики залучення нових співробітників, яка спрямована на вибір кандидатів, що не лише відповідають вимогам сьогодення, але й можуть адаптуватися до змін у майбутньому.

Роль стратегічного планування полягає в тому, щоб забезпечити гармонійне співіснування короткострокових і довгострокових цілей організації. Стратегічне планування дозволяє передбачити необхідні зміни у складі персоналу відповідно до стратегічних завдань компанії, що значно підвищує її конкурентоспроможність. Це також дозволяє сформулювати кадровий потенціал, що сприяє інноваціям та адаптації до змін на ринку.

Оцінка потреби в персоналі є одним із головних етапів управління кадрами, оскільки дозволяє визначити, яку кількість співробітників та з якими компетенціями необхідно залучити для досягнення стратегічних цілей. У процесі оцінки потреби в персоналі використовуються різні методи, зокрема кількісні та якісні. Кількісні методи дозволяють визначити оптимальну чисельність працівників, необхідних для виконання конкретних завдань, а якісні методи – обирати працівників, які найбільше відповідають вимогам посад.

Серед основних методів оцінки потреби в персоналі виділяють аналіз робочих процесів, прогнозування навантаження на працівників, а також оцінку продуктивності та ефективності існуючого кадрового складу. На основі цього аналізу компанія може визначити, яка кількість і якість працівників потрібна для виконання майбутніх завдань. Одним із поширених методів є розробка профілю компетенцій, що дозволяє визначити перелік знань, навичок і особистих характеристик, необхідних для досягнення успіху на певній посаді [17].

Якісні методи включають співбесіди, тестування, оцінку компетенцій, що дозволяє визначити, наскільки потенційні кандидати відповідають

потреbam організації. Ефективна оцінка потреб у персоналі допомагає забезпечити баланс між кількістю співробітників і завданнями організації, що є важливим чинником для оптимізації витрат на персонал і підвищення продуктивності праці.

Прогнозування кадрових потреб є важливим етапом в управлінні персоналом, який дозволяє передбачити майбутні зміни та адаптувати кадрову політику організації відповідно до нових викликів. Це передбачає розробку стратегічних прогнозів щодо чисельності та структури персоналу, необхідних для досягнення майбутніх цілей. В умовах динамічних змін на ринку праці та зростання вимог до професійної підготовки прогнозування кадрових потреб набуває особливої актуальності [28].

Для прогнозування кадрових потреб використовуються різні методи, такі як аналіз тенденцій, демографічний прогноз, прогнозування на основі економічних показників і планів розвитку організації. Прогнозування також враховує можливі зміни у вимогах до кваліфікації персоналу, що можуть виникнути через впровадження нових технологій, зміну законодавства або інші зовнішні чинники. Прогнозування дозволяє підготувати організацію до змін, забезпечити кадровий резерв і запровадити системи підвищення кваліфікації, що сприяють розвитку навичок та підвищують адаптивність кадрів.

Вибір персоналу є однією з найбільш важливих функцій управління людськими ресурсами в будь-якій організації, оскільки від якості цієї роботи залежить подальша ефективність діяльності підприємства в цілому. Пошук і відбір кандидатів не є процесами, які можна здійснити без належного планування, організації та оцінки результатів. Тому кожен етап набору персоналу – від пошуку кандидатів до їх адаптації в новому колективі – потребує ретельного підходу і врахування специфіки організації, її цілей і завдань. Пошук, відбір і адаптація є важливими процесами, які забезпечують організацію кваліфікованими, мотивованими працівниками, здатними

успішно виконувати поставлені завдання і сприяти досягненню стратегічних цілей [34].

Пошук кандидатів на вакантні позиції є одним із перших етапів процесу набору персоналу, в якому важливо визначити не лише кількість потенційних працівників, а й їхню відповідність вимогам, що висуваються до певних посад. Пошук кандидатів є безпосереднім процесом залучення необхідної кількості осіб, які можуть потенційно стати частиною організації, і передбачає використання різноманітних каналів і засобів, включаючи як традиційні методи, так і новітні технології. Для успішного пошуку персоналу необхідно поєднувати різні джерела кандидатів, забезпечуючи широкий доступ до потенційних працівників, які відповідатимуть вимогам організації.

Залежно від типу компанії, її організаційної структури та специфіки діяльності, пошук кандидатів може здійснюватися через різні канали. Одним із найпоширеніших методів є публікація вакансій у спеціалізованих друкованих або онлайн-ресурсах, де потенційні кандидати можуть знайти інформацію про відкриті позиції. Вебсайти для пошуку роботи, такі як LinkedIn, Indeed, Glassdoor та інші платформи, є важливими каналами для залучення кандидатів, оскільки ці майданчики дозволяють організаціям охопити велику аудиторію шукачів роботи з різними рівнями кваліфікації. Вони також дають змогу кандидатам отримати уявлення про корпоративну культуру та цінності організації, що є важливим фактором для прийняття рішення про подальшу співпрацю. Важливим елементом пошуку є також рекомендації від нинішніх працівників, які можуть порекомендувати кандидатів серед своїх знайомих чи колег, що забезпечує додатковий рівень перевірки та підвищує ймовірність успішного відбору [51].

Пошук кандидатів може також відбуватися через кадрові агентства або консультантів, які здійснюють підбір персоналу для організацій, забезпечуючи тим самим доступ до кваліфікованих і перевірених кандидатів. Ці агентства можуть здійснювати активний пошук спеціалістів, що володіють рідкісними чи специфічними навичками, які важко знайти через стандартні

канали. Пряма взаємодія з професійними мережами та асоціаціями також може бути важливим методом залучення персоналу, адже через такі канали організація може звертатися до фахівців, які мають високу кваліфікацію та досвід в конкретній галузі.

Але, незважаючи на те, скільки каналів використовує компанія для пошуку кандидатів, дуже важливим є визначення і оцінка відповідності потенційних працівників вимогам конкретної посади та загальним вимогам компанії. Пошук кандидатів не є лише процесом «заповнення вакансій», а також передбачає стратегічний підхід до того, які саме навички та досвід необхідні організації для досягнення її цілей. Пошук і залучення кандидатів до організації є одним з основних факторів, що визначає подальшу ефективність роботи всього персоналу [20].

Коли кандидати знайдені, наступним етапом є відбір. Відбір персоналу – це процес, в рамках якого організація оцінює відповідність кандидатів вимогам посади, компанії, її корпоративній культурі та стратегічним цілям. Відбір включає кілька етапів, на кожному з яких перевіряються різні фактори, що дозволяють визначити найбільш підходящих кандидатів. Процес відбору включає інтерв'ю, тести, кейс-стаді та інші методи, які дозволяють оцінити як професійні навички, так і особисті якості кандидатів.

Процес адаптації нових співробітників в організації є також важливою частиною роботи з персоналом, оскільки успішна адаптація дозволяє новачкам швидше увійти в курс справ і стати продуктивними членами команди. Адаптація не обмежується лише ознайомленням з правилами внутрішнього розпорядку чи завданнями, які стоять перед новими співробітниками, а є комплексним процесом, що охоплює різні фактори, включаючи психологічну підтримку, соціальну інтеграцію та професійну підготовку [22].

Першочерговою задачею при адаптації є ознайомлення нових співробітників з корпоративною культурою організації, її цінностями, місією і стратегічними цілями. Зрозуміти ці фактори важливо для того, щоб новий працівник міг відчувати себе частиною колективу, зрозуміти, які правила

взаємодії з іншими співробітниками та клієнтами є прийнятними, а також скоординувати свою діяльність із загальними цілями організації. Також, нові співробітники повинні знати, як працюють процеси в організації, з ким їм доведеться взаємодіяти, якими інструментами вони повинні користуватися для досягнення ефективних результатів у своїй роботі.

Під час адаптації важливим фактором є підтримка з боку керівництва та старших колег. Наявність менторської підтримки, наставництва та зворотного зв'язку дозволяє новим співробітникам швидше адаптуватися до робочого середовища, отримувати необхідну допомогу та впевненість у своїх силах. Система наставництва та коучінгу дозволяє новачкам не тільки освоїти професійні навички, але й краще зрозуміти неформальні правила взаємодії в команді, що важливо для подальшої кар'єрної успішності.

Оцінка персоналу є елементом системи управління людськими ресурсами, і вона здійснюється з метою забезпечення належного рівня ефективності роботи співробітників і підтримки постійного розвитку організації. Оцінка персоналу дозволяє не лише відслідковувати результати виконання поставлених завдань, а й виявляти сильні та слабкі сторони співробітників, що дає змогу оптимізувати процеси та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Вона також сприяє поліпшенню взаємин між керівництвом і працівниками, оскільки спрямована на розвиток потенціалу співробітників, підтримку їхнього професійного зростання та задоволення від роботи. Без належної оцінки персоналу неможливо ефективно управляти людськими ресурсами, адже саме цей процес дає можливість виявити ті фактори роботи, які потребують поліпшення, а також визначити потреби в додатковому навчанні та розвитку [27].

Основною метою оцінки персоналу є забезпечення високої продуктивності організації, що безпосередньо залежить від ефективності роботи її співробітників. Якщо система оцінки працює належним чином, вона дозволяє керівникам точніше і швидше визначати, які працівники вносять значний вклад у досягнення цілей організації, а хто потребує додаткової

підтримки чи навчання для підвищення своєї ефективності. Оцінка персоналу дозволяє організації виявити професійні навички, знання та здібності, що допомагають досягати організаційних цілей, а також допомагає з'ясувати, які фактори впливають на недостатню ефективність і як їх можна усунути. Оцінка також допомагає у вирішенні важливих питань, таких як просування по службі, виплата бонусів, підвищення заробітної плати, визначення нагород чи санкцій, що також сприяє підвищенню мотивації співробітників. Таким чином, оцінка персоналу є важливою складовою стратегії розвитку організації і її довгострокового успіху.

Мотивація персоналу є однією з основних складових управління людськими ресурсами, оскільки вона безпосередньо впливає на ефективність праці співробітників, рівень їх залученості та задоволення від роботи. Мотивація відображає внутрішні та зовнішні стимули, які спонукають людину діяти, досягати результатів та досягати певних цілей. Вона є важливою не лише для індивідуального розвитку працівників, а й для успіху всієї організації, оскільки мотивовані співробітники здатні значно покращити продуктивність, проявляти ініціативу, брати на себе відповідальність за результати своєї діяльності і тим самим сприяти досягненню стратегічних цілей підприємства [45].

Існують різноманітні системи мотивації, які використовуються в організаціях для забезпечення високої ефективності праці та задоволення потреб співробітників. Зокрема, мотиваційні системи можна поділити на матеріальні та нематеріальні. Матеріальна мотивація охоплює всі види матеріальних заохочень, які можуть бути надані співробітникам, зокрема заробітну плату, бонуси, премії, корпоративні подарунки, компенсації за додаткові витрати, соціальні виплати та інші фінансові заохочення. Вона є однією з найважливіших складових мотивації, оскільки, як правило, забезпечує працівникам базову стабільність і безпеку, що є необхідним для нормальної діяльності. Проте лише фінансові стимули не завжди здатні забезпечити високу мотивацію і продуктивність. Адже люди часто шукають у

своїй роботі більше, ніж просто матеріальні винагороди. Тому в багатьох організаціях поряд із матеріальними заохоченнями використовуються нематеріальні мотиваційні інструменти, такі як визнання досягнень працівників, надання можливостей для професійного розвитку, підтримка внутрішньої культури, створення комфортної робочої атмосфери та інше [4].

Нематеріальна мотивація часто має більш довгостроковий ефект, оскільки сприяє створенню лояльності працівників, поліпшенню їхніх відносин з керівництвом і колегами, а також забезпечує їм почуття важливості і цінності в колективі. Нематеріальні стимули можуть бути дуже різноманітними: це і можливість розвитку кар'єри, підвищення рівня професійної підготовки, участь у цікавих та значущих проектах, надання гнучкого робочого графіка, створення можливостей для самовираження та внутрішнього росту. Визнання досягнень, надання похвали або навіть просто позитивний відгук від колег можуть сприяти значному підвищенню мотивації працівника, особливо коли ці елементи є частиною загальної корпоративної культури організації.

Індивідуальні та групові стимули також мають важливе значення в управлінні персоналом. Для різних співробітників підходи до мотивації можуть бути різними, оскільки кожен індивід має свої унікальні потреби, цілі, здібності та мотиваційні фактори. Індивідуальні стимули спрямовані на те, щоб задовольнити потреби конкретної особи, які можуть варіюватися в залежності від її життєвих обставин, кар'єрних прагнень, особистих переконань і цінностей. Наприклад, для одних працівників важливим фактором буде висока заробітна плата і бонуси, для інших – можливість працювати в цікавому проекті або отримати професійну сертифікацію. Врахування індивідуальних мотивацій допомагає організації побудувати більш персоналізований підхід до кожного працівника, що значно підвищує ефективність системи мотивації в цілому [18].

Групові стимули орієнтовані на колективну мотивацію та сприяють зміцненню командної роботи, покращенню взаємодії між співробітниками. Це

можуть бути різноманітні командні винагороди, такі як спільні премії, корпоративні заходи, змагання між підрозділами, а також колективне визнання досягнень групи. Групова мотивація є надзвичайно ефективною, оскільки часто саме в команді людина може відчувати підтримку, взаємоповагу і спільну відповідальність за досягнуті результати. Вона сприяє розвитку командного духу, поліпшенню комунікації в колективі та збільшенню загальної мотивації до досягнення спільних цілей.

Таким чином, ефективна мотивація персоналу є комплексним процесом, який вимагає врахування різноманітних теорій мотивації та застосування як матеріальних, так і нематеріальних стимулів, які можуть бути адаптовані під конкретні потреби працівників. Важливо, щоб система мотивації була гнучкою і здатною змінюватися залежно від змін у потребах працівників та розвитку самої організації.

Адміністрування персоналу є важливою частиною функціонування будь-якої організації, оскільки це процес, що включає різні фактори взаємодії з працівниками, від обліку їхньої діяльності до забезпечення їх прав і соціальних гарантій. Ефективне адміністрування персоналу дозволяє не тільки забезпечити дотримання законодавства, а й покращити загальну атмосферу в колективі, стимулюючи високий рівень продуктивності та мотивації серед співробітників. Однією з основних складових адміністрування є кадровий облік. Він включає систематичний збір, зберігання та обробку інформації про працівників, що є необхідною для належного управління персоналом. Усі дані, пов'язані з діяльністю працівника, повинні бути вірно зафіксовані, організовані та своєчасно оновлювані, щоб забезпечити коректне виконання обов'язків і дотримання правових норм [49].

Кадровий облік включає інформацію про основні дані співробітника, такі як особисті дані (ім'я, дата народження, паспортні дані), трудовий стаж, освіта, посади, на яких працював співробітник, а також інші важливі фактори, як-от наявність сертифікатів, кваліфікацій або спеціалізованих дозволів. Також, в кадровому обліку необхідно зберігати дані про трудові відносини,

такі як дата прийому та звільнення, підстави для прийняття на роботу або звільнення, а також історія змін у трудових умовах. Зберігання та обробка цієї інформації є важливими не лише з точки зору організації робочого процесу, а й для дотримання трудового законодавства, оскільки порушення в цій сфері можуть призвести до правових наслідків для організації.

Один із найбільш критичних факторів адміністрування персоналу – це організація оплати праці. Цей процес включає визначення та реалізацію системи оплати праці, яка повинна бути справедливою, конкурентоспроможною та відповідати законодавчим вимогам. Розрахунок заробітної плати є багатофакторним процесом, що передбачає визначення базової ставки, доплат за надурочні години, премій, бонусів та інших заохочень, а також облік відпусток, лікарняних та інших соціальних виплат. Вибір системи оплати праці значною мірою залежить від типу організації, її фінансових можливостей і галузевих стандартів. Існують різні підходи до оплати праці: погодинна оплата, акордні системи, оплату за вироблену продукцію, а також комбінації різних видів оплати. Вибір системи залежить від специфіки роботи, потреб організації та мотиваційних стратегій, які використовуються для стимулювання високої продуктивності та залученості співробітників [23].

Важливу роль у забезпеченні належних умов праці грають соціальні гарантії. Це система благ і послуг, що надаються працівникам з метою забезпечення їхньої соціальної захищеності. Соціальні гарантії є необхідними не тільки для дотримання законодавчих вимог, але й для формування позитивного іміджу організації та стимулювання лояльності працівників. Вони включають пенсійне та медичне страхування, оплачувані відпустки, лікарняні, а також різноманітні пільги для працівників і їхніх родин. Зокрема, організація може надавати додаткові бенефіти, як-от забезпечення житлом, транспортом, компенсацію за навчання, програми оздоровлення та психологічної підтримки. Соціальні гарантії є важливим елементом мотиваційної системи, оскільки вони не лише підвищують рівень задоволення

працівників, але й дозволяють залучати висококваліфікованих фахівців, які шукають стабільність і захищеність у своєму професійному житті.

Управління трудовими відносинами є ще однією важливою складовою адміністрування персоналу. Це процес, що включає не тільки організацію ефективної роботи з персоналом, але й забезпечення дотримання трудових прав і обов'язків, встановлених законодавством та внутрішніми нормативними актами організації. Трудовий договір є основним документом, що регулює трудові відносини між роботодавцем та працівником. Він визначає основні умови праці, зокрема права та обов'язки сторін, розмір заробітної плати, умови її виплати, тривалість робочого часу, наявність додаткових відпусток, умови розірвання трудових відносин та інші істотні умови співпраці. Кожен трудовий договір має бути укладений відповідно до чинного законодавства, що дозволяє уникнути юридичних непорозумінь і захистити права як працівника, так і роботодавця [45].

Особливу увагу в управлінні трудовими відносинами слід приділяти конфліктам у колективі. Конфлікти можуть виникати з різних причин, таких як розбіжності в особистих переконаннях, нерівність у розподілі робочих завдань, проблеми з комунікацією або незадоволеність умовами праці. Для їх попередження та вирішення організація повинна створити ефективні механізми вирішення спорів, що включають регулярні тренінги для співробітників щодо ефективного спілкування, наявність спеціалізованих медіаторів, які можуть допомогти сторонам знайти компроміс, а також системи зворотного зв'язку, що дозволяють вчасно виявляти і вирішувати потенційні проблеми. Програми корпоративної культури, що стимулюють взаємоповагу, толерантність та професіоналізм, також сприяють запобіганню конфліктів.

Усі функції управління персоналом взаємопов'язані і взаємодіють між собою, забезпечуючи комплексний підхід до управління людськими ресурсами. Стратегічне планування персоналу без належного набору і адаптації працівників не принесе бажаного результату, оскільки навіть

найкращі плани можуть не бути реалізовані без підготовлених кадрів. Оцінка персоналу без мотивації та розвитку співробітників не буде ефективною, оскільки працівники, які не отримують підтримки і не бачать перспектив для розвитку, навряд чи демонструватимуть високі результати. Адміністрування персоналу є необхідним для забезпечення законності та порядку в трудових відносинах, що також впливає на ефективність усіх інших функцій.

1.3. Підходи до оцінки ефективності управління персоналом

Актуальність теми оцінки ефективності управління персоналом в сучасних організаціях зростає з кожним роком, оскільки конкуренція на ринку праці стає все більш напруженою, а вимоги до якості роботи та рівня задоволеності співробітників постійно змінюються. В умовах швидких технологічних змін і глобалізації організації повинні ефективно управляти своїми людськими ресурсами, щоб зберегти конкурентоспроможність і досягти стратегічних цілей. Оцінка ефективності управління персоналом дозволяє зрозуміти, наскільки ефективно працює система управління людськими ресурсами в організації та чи відповідає вона вимогам часу, чи приносить позитивні результати. Тому розуміння цього процесу є важливим для тих, хто займається керівництвом організацій, оскільки дозволяє вдосконалювати управлінські стратегії і приймати обґрунтовані рішення щодо розвитку кадрової політики.

Оскільки ефективність є складним і багатогранним поняттям, для її оцінки використовуються різноманітні методи і підходи, які дають змогу організаціям вимірювати результати управління персоналом з різних точок зору. Різноманітність підходів дозволяє комплексно оцінювати, як управлінські рішення і політика організації впливають на її загальний успіх. У цьому розділі ми розглянемо теоретичні фактори ефективності управління

персоналом, різні критерії і методи її оцінки, а також приклади застосування цих підходів на практиці в реальних організаціях [6].

Основні питання, які будуть розглянуті в цьому розділі, стосуються того, як можна виміряти ефективність управління персоналом, які показники використовуються для оцінки цієї ефективності, а також як різні підходи до оцінки можуть допомогти в прийнятті обґрунтованих рішень для покращення управлінських процесів.

Поняття ефективності управління персоналом є ключовим для розуміння важливості цієї сфери в організації. Ефективність управління персоналом можна визначити як здатність організації досягати своїх цілей та стратегічних задач за допомогою правильного управління людськими ресурсами. Це включає в себе вміння забезпечити високу продуктивність праці, задоволеність співробітників, їхній професійний розвиток і досягнення високих результатів на всіх рівнях організації. Ефективне управління персоналом повинно призводити до створення позитивної організаційної культури, підвищення мотивації працівників і, як результат, покращення фінансових та операційних показників компанії. У такому контексті оцінка ефективності управління персоналом стає важливим інструментом для виявлення сильних та слабких сторін у політиці управління персоналом та її коригування. Показники ефективності управління персоналом можна умовно розподілити на фінансові, нефінансові та інтегративні.

Фінансові показники відображають економічну ефективність управління персоналом і можуть бути застосовані для оцінки таких аспектів, як співвідношення доходу до витрат, включаючи заробітну плату, соціальні виплати та інвестиції в навчання. Вони також враховують прибутковість працівників у грошовому еквіваленті та рівень стабільності кадрів, що відображається через коефіцієнт обороту персоналу. Нефінансові показники дозволяють оцінити нематеріальні аспекти, такі як рівень задоволеності працівників умовами праці та якість взаємодії в колективі. Вони також містять

показники, пов'язані з професійним розвитком співробітників, рівнем корпоративної культури та залученістю до досягнення цілей організації.

Інтегративі показники забезпечують комплексну оцінку системи управління персоналом, аналізуючи відповідність управлінських рішень стратегічним цілям компанії. До таких показників належать коефіцієнт інноваційності, що враховує ініціативи співробітників, індекс лояльності, що відображає готовність персоналу залишатися в організації, та середній рівень продуктивності праці, що враховує як кількісні, так і якісні результати роботи.

Показники ефективності управління персоналом – це конкретні вимірювані параметри, які дозволяють оцінити, наскільки добре організація управляє своїми людськими ресурсами. Вони можуть включати як кількісні, так і якісні показники, що охоплюють різні фактори управлінських процесів. Кількісні показники дозволяють оцінити результативність у числовому вираженні, в той час як якісні показники дають змогу оцінити більш суб'єктивні фактори, такі як задоволеність співробітників або ефективність навчання [11].

Рівні ефективності управління персоналом, на яких можна проводити оцінку, включають індивідуальний, груповий та організаційний рівні. Індивідуальний рівень оцінює ефективність працівників в контексті виконання їхніх обов'язків, продуктивності та досягнення особистих цілей. Груповий рівень розглядає ефективність роботи команд, департаментів чи підрозділів, що може включати аналіз міжособистісних відносин, командної роботи та колективної результативності. Організаційний рівень дозволяє оцінити, наскільки ефективно управління персоналом сприяє досягненню загальних цілей організації, підвищенню її конкурентоспроможності та стійкості на ринку.

Кількісні підходи до оцінки ефективності управління персоналом використовують різноманітні фінансові показники, які допомагають визначити, наскільки ефективно організація використовує свої людські ресурси для досягнення фінансових цілей. Одним із таких показників є

рентабельність праці, що відображає, скільки доходу генерує кожен працівник організації в розрахунку на одиницю витрат на оплату праці. Прибуток на працівника є ще одним важливим фінансовим показником, що визначає прибуток, отриманий організацією в розрахунку на кількість її працівників. Висока рентабельність та прибуток на працівника свідчать про ефективне використання трудових ресурсів і оптимізацію процесів у компанії.

Продуктивність праці є ще одним кількісним показником ефективності, що дозволяє виміряти обсяг виробленої продукції або виконаних послуг на одного працівника. Цей показник важливий для оцінки того, як ефективно організація використовує свої людські ресурси для досягнення операційних цілей. Якість продукції також є важливим показником ефективності управління персоналом, оскільки наявність великої кількості браку або рекламаций може свідчити про недостатню кваліфікацію або мотивацію працівників, що безпосередньо впливає на кінцевий результат організації. Оборót персоналу, тобто рівень звільнень та набору нових працівників, також є важливим показником ефективності управління персоналом, оскільки високий рівень плинності кадрів може свідчити про проблеми в організаційній культурі чи мотиваційних стратегіях [54]. Кількісні показники оцінки ефективності персоналу підприємства наведені в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Аналіз ефективності використання персоналу
заробітної плати підприємства [30]

Показник	Формула розрахунку
1	2
Середньоспискова чисельність працівників	Середньооблікова чисельність штатних працівників за період з початку року (в тому числі за квартал, півріччя, 9 місяців, рік) обчислюється шляхом підсумовування середньооблікової чисельності штатних працівників за всі місяці роботи підприємства, що минули за період з початку року, до звітнього місяця включно, та ділення отриманої суми на кількість місяців у цьому періоді, тобто відповідно на 2, 3, 4 ... 12.
Коефіцієнт обороту по прийому	$\text{Ч прийнятих} / \text{Середньооблікова чисельність персоналу}$
Коефіцієнт обороту вибуття	$\text{Ч вибутих} / \text{Середньооблікова чисельність персоналу}$

Продовження таблиці 1.2

Коефіцієнт загального обороту	(Ч прийому + Ч вибуття) / Середньооблікова чисельність працівників, що вибули на підприємстві протягом року за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни / середньооблікова
Коефіцієнт плинності кадрів	
Середня заробітна плата (грн)	Фонд заробітної плати / Середньооблікова чисельність працівників
Продуктивність праці, грн./особу	Чистий дохід / Середньооблікова чисельність працівників

Якісні підходи до оцінки ефективності управління персоналом часто зосереджуються на опитуваннях співробітників, що дозволяють отримати інформацію про їхню задоволеність роботою, мотивацію, відносини з керівництвом і колегами. Задоволеність роботою є важливим індикатором того, наскільки організація здатна створити сприятливе середовище для розвитку своїх працівників і підтримання їхньої мотивації. Оцінка компетенцій працівників є ще одним важливим методом, який дозволяє з'ясувати рівень професійних навичок і знань, необхідних для ефективного виконання обов'язків. Аналіз культури організації також є важливою складовою якісної оцінки ефективності управління персоналом, оскільки корпоративна культура має великий вплив на рівень мотивації працівників і їхню відданість організації.

Порівняльний аналіз з іншими організаціями, або бенчмаркінг, дозволяє оцінити ефективність управління персоналом у контексті ринку праці і порівняти результати з кращими практиками в галузі. Це дає змогу організаціям виявляти свої слабкі сторони і шукати шляхи для покращення результатів. Збалансована система показників (BSC) є ще одним підходом, який дозволяє оцінити ефективність управління персоналом, поєднуючи фінансові і нефінансові показники в єдину систему. Це дає змогу організації не тільки вимірювати результативність, але й сприяти розвитку організаційних процесів, які позитивно впливають на досягнення стратегічних цілей.

Анкетування є одним із найбільш поширених методів збору даних для оцінки ефективності управління персоналом. Воно дозволяє отримати відгуки від великої кількості співробітників, що дає можливість об'єктивно оцінити

рівень задоволеності роботою, мотивації, ставлення до управлінських практик і процесів. Анкети зазвичай містять питання, які допомагають виявити проблеми в організаційній культурі, взаємодії між працівниками та керівництвом, а також рівень ефективності різних управлінських процесів, таких як відбір, навчання та розвиток. Такі опитування можуть бути анонімними, що стимулює співробітників бути більш відкритими та чесними у своїх відповідях [56].

Інтерв'ю – ще один метод збору даних, який дозволяє більш детально вивчити питання ефективності управління персоналом. Інтерв'ю можуть проводитися з керівниками, менеджерами середньої ланки, а також з рядовими співробітниками, що дає змогу зібрати інформацію з різних рівнів організації. Важливою перевагою інтерв'ю є можливість детального обговорення проблем і пошуку рішень без обмежень, що можуть існувати при анкетуванні. Інтерв'ю дозволяє зібрати глибші і більш інформативні дані, які допомагають краще розуміти мотиви поведінки співробітників, їх ставлення до організаційних змін і політик.

Метод спостереження також має велике значення для оцінки ефективності управління персоналом. Спостереження дозволяє оцінити реальні взаємодії між працівниками, а також їх реакцію на зміни в управлінських практиках. Це дозволяє отримати безпосереднє уявлення про робочі процеси та продуктивність працівників. Спостереження може бути як структурованим, коли оцінюються конкретні фактори роботи, так і неструктурованим, що дає змогу спостерігати за роботою без попередньо визначених параметрів. Це важливо для виявлення неформальних процесів та підходів, що мають місце в організації.

Аналіз документів є важливим доповненням до інших методів збору даних. Він включає в себе вивчення кадрових документів, звітів, статистики, які стосуються роботи персоналу. Це можуть бути звіти про плинність кадрів, рекрутингові звіти, документи, що стосуються навчання та розвитку персоналу, а також записи про оцінку ефективності роботи співробітників.

Завдяки цьому методу можна отримати систематизовану і об'єктивну інформацію про минулі дії, що стосуються управління персоналом, і про те, як ці дії вплинули на результативність організації [59].

Методи обробки даних дозволяють перетворити зібрану інформацію в зрозумілі та корисні результати. Один з таких методів – статистичний аналіз. Він дає можливість обробити великі обсяги даних і виявити закономірності, які можуть бути важливими для прийняття рішень. Статистичний аналіз дозволяє вимірювати різноманітні показники ефективності управління персоналом, такі як рівень задоволеності співробітників, рентабельність праці, продуктивність, а також пов'язувати ці показники з іншими бізнес-параметрами, наприклад, фінансовими результатами компанії. За допомогою статистичних методів можна провести порівняння ефективності між різними підрозділами або командами, що дозволяє виявити найбільш успішні практики і застосовувати їх у інших частинах організації.

Експертні оцінки є ще одним методом обробки даних, який дозволяє отримати оцінку ефективності управління персоналом на основі досвіду та знань спеціалістів у відповідній сфері. Експерти можуть оцінювати різні фактори роботи організації, зокрема її кадрову політику, мотиваційні стратегії, процеси відбору і навчання. Оцінка експертами дає можливість отримати більш суб'єктивні, але все ж таки обґрунтовані та цінні відгуки про те, як ефективно працює система управління персоналом [34].

Для оцінки ефективності управління персоналом також використовуються різноманітні інструменти, такі як матриці компетенцій. Ці матриці дозволяють визначити, які навички і знання необхідні для виконання конкретних завдань і оцінити, наскільки працівники відповідають вимогам. Це дозволяє зрозуміти, чи є дефіцит у знаннях або навичках, які можна заповнити через навчання або підвищення кваліфікації. Одним із найбільш популярних інструментів є 360-градусна оцінка, яка включає в себе зворотний зв'язок від керівників, колег, підлеглих і навіть від самих співробітників. Це дозволяє отримати багатогранну картину про ефективність управлінських практик, а

також про персональні характеристики працівників, що сприяє їхньому професійному розвитку.

Психологічні тести також є важливим інструментом для оцінки ефективності управління персоналом. Вони дозволяють оцінити психологічні якості працівників, їхню здатність до роботи в команді, стресостійкість, лідерські якості і багато інших характеристик, які можуть вплинути на ефективність роботи. Психологічні тести можуть бути використані на різних етапах – від відбору персоналу до оцінки готовності працівників до просування на вищі посади або участі в програмах розвитку лідерства.

Оцінка ефективності окремих функцій управління персоналом є необхідною для того, щоб зрозуміти, як конкретні процеси та функції взаємодіють і як вони впливають на загальну ефективність організації. Оцінка ефективності підбору персоналу дозволяє визначити, наскільки успішно компанія знаходить і наймає потрібних людей, відповідних вимогам організації. Вона включає аналіз таких факторів, як якість кандидатів, швидкість найму, а також рівень задоволеності нових співробітників процесом набору [28].

Оцінка ефективності навчання і розвитку персоналу допомагає визначити, чи досягнуті цілі навчальних програм, чи є вони корисними для розвитку співробітників і чи допомагають покращити їхні навички та продуктивність. Це може включати в себе аналіз змін у компетенціях співробітників після проходження навчання, а також порівняння результатів до і після участі в програмах розвитку.

Оцінка ефективності системи мотивації дозволяє визначити, чи забезпечує вона достатній рівень зацікавленості співробітників, чи сприяє підвищенню продуктивності і задоволеності роботою. Вона також допомагає виявити слабкі місця в системах винагород і стимулів, які не дають очікуваних результатів.

Оцінка ефективності управління кар'єрою дозволяє визначити, наскільки добре організація підтримує розвиток своїх співробітників, надаючи

їм можливості для професійного зростання та просування. Це включає в себе аналіз процесів підготовки кадрів до наступних рівнів кар'єрного розвитку, доступ до навчання та підтримки в розвитку лідерських якостей.

Проте оцінка ефективності управління персоналом не позбавлена складнощів. Однією з основних проблем є об'єктивність оцінки. Зазвичай оцінка ефективності включає в себе суб'єктивні елементи, що можуть залежати від особистих уподобань і ставлення оцінюючих осіб. Для уникнення цієї проблеми важливо використовувати об'єктивні показники, такі як фінансові результати чи показники продуктивності, а також застосовувати різноманітні методи і інструменти для більш точної оцінки [19].

Вимірювання нематеріальних активів, таких як лояльність співробітників або їхня задоволеність роботою, також є складним завданням. Ці фактори важко виміряти кількісно, але вони мають великий вплив на загальну ефективність організації, оскільки високий рівень лояльності і задоволеності призводить до більшої продуктивності, зниження плинності кадрів і кращих результатів в довгостроковій перспективі.

Зміни в зовнішньому середовищі – це ще одна складність оцінки ефективності. Вони можуть суттєво впливати на результати діяльності організації, і тому важливо враховувати ці зміни при оцінці ефективності управління персоналом. Для цього необхідно проводити оцінку з урахуванням зовнішніх факторів, таких як економічні умови, зміни в законодавстві або зміни в технологіях, які можуть впливати на діяльність організації і її здатність до адаптації.

1.4. Нормативно-правове забезпечення управління персоналом

Нормативно-правове забезпечення управління персоналом в Україні є основою для ефективного функціонування трудових відносин в організаціях усіх форм власності. Права та обов'язки працівників і роботодавців, організація та регулювання трудових відносин вимагають чітких правових основ, які визначаються нормами трудового законодавства, що постійно розвиваються. Нормативно-правова база управління персоналом в Україні має на меті забезпечити правову регламентацію відносин між працівниками та роботодавцями, створити умови для стабільної та ефективної роботи підприємств та організацій, а також захистити права та інтереси всіх учасників трудового процесу. Поряд з традиційними нормами трудового права, в останні десятиліття в Україні з'явилися нові нормативно-правові акти, які стосуються питань трудових відносин, організації управління персоналом та соціального захисту працівників [24].

Відповідно до Конституції України, держава забезпечує права та свободи людини, в тому числі й у трудовій сфері. Конституція України гарантує право на працю, що включає право на вільний вибір роботи, на гідні умови праці та на захист від незаконного звільнення. Вона також передбачає право на об'єднання в профспілки, що дозволяє працівникам захищати свої інтереси колективно. Одним з головних документів у правовому забезпеченні управління персоналом є Кодекс законів про працю України, який був прийнятий ще в 1971 році, однак залишається основним джерелом трудового права на сьогоднішній день. Кодекс регулює всі основні питання, що стосуються трудових відносин, зокрема трудовий договір, оплату праці, робочий час, відпустки, безпеку праці, звільнення та інші фактори, пов'язані з трудовими правами.

Стаття 43 Конституції України забезпечує кожному громадянину право на працю, що включає можливість заробляти на життя працею, яку можна обирати чи погоджуватися на неї добровільно. Також гарантується право на

безпечні, належні та здорові умови праці, а також на заробітну плату, яка не може бути нижчою за визначений законом мінімум.

Стаття 44 Конституції гарантує працюючим право на страйк для захисту своїх економічних і соціальних інтересів. Порядок реалізації цього права визначається законом із врахуванням національної безпеки, охорони здоров'я, прав і свобод інших осіб. Водночас, забороняється примушування до участі чи неучасті у страйку, а обмеження на проведення страйків може бути встановлене лише законом.

Стаття 45 Конституції закріплює право кожного працюючого громадянина на відпочинок, що особливо важливо у сфері виробництва. Це право забезпечується шляхом надання щотижневих вихідних днів, оплачуваної щорічної відпустки, скороченого робочого дня для окремих категорій працівників, а також зменшеної тривалості роботи в нічний час. Законодавством визначаються максимальна тривалість робочого часу, мінімальні періоди відпочинку, умови щорічних відпусток, а також вихідні та святкові дні.

Основним нормативним актом, що регулює трудові відносини, є Кодекс законів про працю України (КЗпП). Він визначає ключові положення трудових відносин, зокрема порядок укладення колективних і трудових договорів, забезпечення зайнятості звільнених працівників, робочий час, час відпочинку, нормування праці, виплату заробітної плати, дотримання трудової дисципліни, вирішення трудових спорів, а також контроль за виконанням трудового законодавства. Основною метою КЗпП є захист соціальних гарантій усіх працюючих громадян.

Окрім основного кодексу, на правове регулювання управління персоналом впливають численні закони та підзаконні акти, зокрема закони про соціальне забезпечення, охорону праці, зайнятість населення, а також міжнародні угоди та стандарти, до яких Україна приєдналася. У сфері соціального забезпечення важливим є Закон України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування», який визначає умови

та порядок страхування працівників у разі тимчасової непрацездатності, настання нещасного випадку на виробництві, а також у разі безробіття [56].

Однією з найважливіших новел трудового законодавства стало прийняття Закону України «Про працю», який 2023 року визначив основи трудових відносин, включаючи визначення прав і обов'язків роботодавців та працівників, а також нові норми щодо трудових договорів, прав працівників на гідну оплату праці, створення умов для їх розвитку та охорони праці. Закон включає положення щодо запровадження нових форм трудових відносин, таких як дистанційна та гнучка зайнятість, що є важливим кроком у відповідь на глобальні тенденції на ринку праці. Окрім цього, в законодавстві з'являються нові ініціативи, спрямовані на захист прав працівників у сфері медичних та пенсійних виплат.

Також, не менш важливими є постанови та інші підзаконні акти, що регулюють практичне застосування норм трудового законодавства. Це включає в себе різні інструкції, нормативні документи, настанови та рекомендації, які створюють конкретні механізми для реалізації прав і обов'язків в межах трудових відносин. Зокрема, Міністерство соціальної політики та інші органи виконавчої влади розробляють методичні рекомендації щодо оформлення трудових відносин, ведення кадрового обліку, ведення документообігу в підприємствах, що безпосередньо впливає на управління персоналом [3].

Зважаючи на те, що ефективне управління персоналом включає в себе багато факторів, що потребують правового регулювання, важливими є також закони та постанови, які регулюють питання зайнятості, перепідготовки та працевлаштування. Закон України «Про зайнятість населення» визначає порядок організації роботи служби зайнятості, а також права та обов'язки безробітних громадян, роботодавців та організацій, що займаються працевлаштуванням. Цей закон активно інтегрується в стратегії розвитку трудових ресурсів, створюючи правову основу для професійного навчання та адаптації на ринку праці.

Одним з важливих елементів нормативно-правового забезпечення є також міжнародні стандарти в сфері трудових відносин, до яких Україна приєдналася як член Міжнародної організації праці (МОП). Україна є підписантом численних міжнародних конвенцій та угод, що стосуються трудових прав, прав працівників на безпечні умови праці, заборону дискримінації за ознакою статі, віку, раси, релігії, інвалідності та інших. Ці угоди мають пряму силу на національному рівні і сприяють гармонізації трудового законодавства з міжнародними стандартами, що є важливим фактором у контексті інтеграції України в міжнародні економічні структури.

Правове регулювання кадрового обліку є важливою складовою частиною організації ефективного управління персоналом. Підприємства та організації повинні дотримуватися вимог щодо ведення документації на кожного співробітника, що включає трудові договори, накази, табелі обліку робочого часу та інші документи, що стосуються трудових відносин. У зв'язку з цим важливим є дотримання норм, які визначають правила зберігання кадрових документів, терміни їх зберігання та умови доступу до них. Всі ці фактори регулюються нормами трудового законодавства та іншими нормативними актами, що забезпечують правову відповідальність за недотримання вимог щодо кадрової документації [34].

Зі зміною економічної ситуації в країні та світі, постійними реформами у сфері праці, новими технологічними вимогами для розвитку організацій, управління персоналом в Україні продовжує змінюватися відповідно до нових викликів часу. Більш того, важливим фактором стає забезпечення правового захисту працівників у питаннях охорони праці, підвищення кваліфікації, соціальних гарантій та розвитку трудових відносин в умовах економічної нестабільності.

Інформаційне забезпечення професійного навчання персоналу на виробництві – це сукупність даних, що використовують суб'єкти професійного навчання для вирішення таких завдань, як: планування професійно-кваліфікаційної структури працівників підприємства, визначення додаткової

потреби в робітниках і фахівцях, планування й організація самого процесу навчання персоналу, його мотивування та ін.

за допомогою відповідних методів дослідження і аналізу існуючого інформаційного забезпечення на підприємстві, зокрема в кадровій службі, можна вирішити багато проблем стосовно управління. Структурованість вихідної інформації допомагає достатньо легко організувати зберігання одержаних результатів в окремій базі даних. Такий підхід дає змогу надалі за необхідності звертатись до неї і проглядати аспекти досліджень, які цікавлять. Понад це, якщо дослідження системи управління і інформаційного забезпечення мають відносно регулярний характер, то наявність бази даних створить можливість для зіставлення аналогічних даних за різні періоди часу і цим самим простежувати динаміку змін в інформаційному забезпеченні, та навіть спрогнозує можливості його вдосконалення. Особливу цікавість може представляти подібна інформація для корпорації з метою удосконалення її системи управління. Внаслідок застосування інформаційно-методичного забезпечення управління створено передумови для якісно нового підходу щодо управління розвитком і використанням персоналу, а саме:

- 1) більш ефективно вирішуються виробничі завдання між структурними підрозділами підприємства;
- 2) проведена оптимізація кількості документів, уніфікація їх структури, виключена надлишкова інформація у структурних під-розділах підприємства;
- 3) здійснена оптимізація інформаційних потоків;
- 4) забезпечена доступність довідників і класифікаторів посад, які використовують на підприємстві;
- 5) підвищилася ефективність пошуку інформації.

Важливим фактором є те, що ефективне управління персоналом неможливе без врахування принципів правового регулювання, що передбачають збалансовану взаємодію прав працівників і роботодавців, ефективний контроль за виконанням трудових норм, а також створення умов для розвитку людського капіталу. Для досягнення цієї мети необхідне постійне

вдосконалення нормативно-правової бази, а також практичне застосування її норм в управлінні персоналом.

Висновки до розділу 1

Підсумовуючи розглянуті теоретичні основи управління персоналом підприємства, можна зробити кілька важливих висновків щодо головних факторів цієї теми. Управління персоналом є важливою складовою частиною загальної стратегії підприємства, оскільки саме люди, їхні знання, вміння та компетенції є основним ресурсом, що забезпечує досягнення організаційних цілей. Від того, як ефективно організовано управління персоналом, безпосередньо залежить конкурентоспроможність підприємства, його здатність адаптуватися до змін на ринку та досягати високих результатів у своїй діяльності.

Поняття управління персоналом охоплює широкий спектр завдань, серед яких основними є підбір, оцінка, розвиток, мотивація та утримання працівників. Важливість управління персоналом полягає в тому, що воно має на меті не лише забезпечити підприємство кваліфікованими кадрами, але й створити середовище для їхнього професійного росту та розвитку, що сприяє підвищенню продуктивності праці та покращенню організаційної культури. Водночас управління персоналом не є ізольованим процесом, воно тісно пов'язане з іншими функціями менеджменту, такими як фінансове, виробниче та маркетингове управління, що також впливає на результативність роботи організації.

Структура управління персоналом має бути чітко визначена та адаптована до потреб і специфіки конкретного підприємства. Це передбачає наявність різних рівнів управління та взаємодію між ними, що забезпечує ефективне виконання завдань і реалізацію стратегії організації. Розглянуті функції системи управління персоналом, такі як планування персоналу, набір, оцінка, розвиток, мотивація, адміністративне управління, а також управління трудовими відносинами, складають основу для забезпечення стабільності і

ефективності діяльності підприємства. Вони взаємопов'язані та взаємодіють на всіх етапах розвитку організації, створюючи умови для її динамічного розвитку та зростання.

Особливу увагу варто звернути на підходи до оцінки ефективності управління персоналом. Оцінка результативності цієї діяльності є важливою складовою частиною управлінського процесу, оскільки вона дозволяє визначити сильні і слабкі сторони існуючих практик управління, а також виявити можливості для покращення. Важливими інструментами для оцінки є як кількісні, так і якісні підходи, серед яких можна виділити аналіз продуктивності, рівня задоволеності працівників, рівня текучості кадрів, а також оцінку за допомогою 360-градусних відгуків, матриць компетенцій та інших методів.

Нормативно-правове забезпечення управління персоналом в Україні є важливою складовою правової системи, що визначає основи трудових відносин і забезпечує дотримання прав працівників та роботодавців. Трудове законодавство, яке постійно удосконалюється і адаптується до сучасних умов, охоплює широкий спектр питань – від трудових договорів і прав працівників до організації оплати праці та забезпечення соціальних гарантій. Правове регулювання трудових відносин сприяє створенню справедливих умов праці, що є запорукою високої мотивації співробітників та ефективної роботи підприємства в цілому.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ОІЛСІ»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності ТОВ «ОІЛСІ»

У рамках дослідження та оцінювання системи управління персоналом підприємства було обрано ТОВ «Оілсі» – підприємство, яке надає широкий спектр послуг, включаючи здачу комерційної нерухомості в оренду та митно-брокерське обслуговування.

Структура підприємства відображена у рисунок 2.1



Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Оілсі».

Основними видами діяльності є:

68.10 Купівля та продаж власного нерухомого майна

Інші:

66.30 Управління фондами

68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна

01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур

Історія компанії розпочалася у 1996 році зі створення колективного підприємства «Рона». У 2013 році підприємство зазнало реорганізації, зокрема було здійснено його поглинання, а також змінено організаційно-правову форму та назву на ТОВ «Оілсі».

Основна діяльність компанії зосереджена на будівництві (із залученням підприємців) та придбанні комерційної нерухомості, зокрема офісів і складів, з метою їх подальшої оренди та обслуговування. Також компанія займається вирішенням дозвільних, будівельних і земельних питань.

Ключовим замовником ТОВ «Оілсі» є ТОВ «Агротехсоюз», для якого компанія виступає у ролі девелопера. На даний час ТОВ «Оілсі» орендує такі об'єкти: бази у Києві, Святошині, Вишгороді та Ірпені, а також офісні приміщення.

Другий ключовий напрямок діяльності – вантажні перевезення, зокрема міжнародні. У власності підприємства перебуває 9 вантажних автомобілів, серед яких 3 траулери для транспортування самохідних машин і 6 автомобілів із тентовим покриттям. Основним партнером у цьому сегменті є ТОВ «Агротехсоюз».

Додатковими напрямками діяльності компанії є:

- надання послуг з митного оформлення;
- ремонт і технічне обслуговування промислового обладнання;
- складування;
- оптова торгівля сільськогосподарською технікою та обладнанням.

Конкурентами ТОВ «Оілсі» є компанії, які працюють в тій самій галузі та пропонують подібні продукти чи послуги. Конкуренція також зростає з появою компаній, які надають послуги в аналогічних галузях, таких як будівництво, енергетика чи автоматизація виробничих процесів, що робить ринок більш насиченим і вимагає від ТОВ «Оілсі» постійного вдосконалення своїх пропозицій та адаптації до змінюваних умов.

Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства ТОВ «Оілсі» дозволяє комплексно оцінити його організаційну структуру, бізнес-

процеси, ефективність управлінських систем та взаємодію з зовнішнім середовищем.

На підготовчому етапі організаційно-управлінського аналізу основною задачею є збирання і систематизація даних для подальшої оцінки ефективності діяльності ТОВ «Оілсі». Для цього необхідно створити робочу групу, що складається з експертів, які мають досвід у сферах фінансів, управління персоналом, ІТ-технологій і організаційної стратегії. Визначення мети аналізу зумовлює необхідність глибшого розуміння того, чи є існуючі організаційні й управлінські практики підприємства ефективними для досягнення його стратегічних цілей. Збір необхідної інформації включає отримання фінансових звітів, документів, що стосуються організаційної структури, кадрів, а також даних, що стосуються зовнішнього середовища – ринку, конкурентів і партнерів.

Основний етап аналізу передбачає обробку та оцінку зібраної інформації. Першочергово було вивчено організаційну структуру підприємства. ТОВ «Оілсі» має лінійно-функціональну організаційну структуру, що надає змогу забезпечити ефективне управління основними функціями. Однак, структура компанії вказує на можливі проблеми в процесі координації між різними відділами, адже наявність безпосередніх підпорядкувань може призводити до затримок у прийнятті рішень. Структура є достатньо гнучкою для адаптації до змін на ринку, але необхідно враховувати можливість її вдосконалення для підвищення ефективності міжфункціональної співпраці.

Аналіз бізнес-процесів показав, що основні процеси в компанії зосереджені на наданні консалтингових послуг у сфері ІТ. Картування бізнес-процесів допомогло виявити, що певні етапи послуг займають надмірно багато часу через неефективні або недостатньо автоматизовані операції. Наприклад, процес підготовки звітності та документації для клієнтів займає більше часу, ніж можна було б очікувати при наявності більш досконалих інформаційних технологій. В результаті, для оптимізації бізнес-процесів рекомендується

впровадити більш ефективні методи автоматизації та сучасні ІТ-рішення, що можуть прискорити роботу і знизити людські витрати.

Аналіз системи управління персоналом показав, що на підприємстві проводиться регулярний набір персоналу для підтримки розвитку компанії, однак існують деякі недоліки в процесі підбору і відбору кандидатів. Оцінка ефективності підбору персоналу показала, що хоча і застосовуються певні стандарти при відборі кандидатів, все ж існує певний відсоток невідповідних для компанії кандидатів, що може негативно позначатися на продуктивності. Аналіз системи мотивації вказує на те, що основна мотивація персоналу базується на фінансових винагородах, але також є потреба в більш гнучких мотиваційних підходах, які включають розвиток кар'єри, навчання та внутрішню корпоративну культуру. Оцінка розвитку персоналу виявила, що програми навчання є обмеженими і часто не відповідають сучасним вимогам бізнесу.

Аналіз фінансової діяльності ТОВ «Оілсі» виявив, що підприємство має стабільний фінансовий стан, хоча рівень рентабельності та ліквідності компанії потребують покращення. Основні фінансові показники, такі як прибутковість і рентабельність, демонструють стабільне зростання, однак для підвищення фінансової стійкості необхідно зменшити витрати на операційну діяльність та оптимізувати фінансування інвестиційних проектів. Аналіз бюджетування показав, що компанія часто не досягає виконання всіх пунктів бюджету, що може бути наслідком недосконалої планування фінансових потоків.

Аналіз інформаційних систем підприємства виявив, що хоча ТОВ «Оілсі» активно використовує сучасні інформаційні технології, є певні недоліки у сфері інформаційної безпеки. Оцінка ефективності використання ІТ-технологій показала, що більшість програмних рішень підприємства не інтегровані між собою, що призводить до дублювання функцій та зниження ефективності роботи. Існуючі ІТ-ресурси потребують оновлення, а також впровадження системи кібербезпеки для захисту даних та підтримки

безпечного середовища для роботи.

Заключний етап організаційно-управлінського аналізу ТОВ «Оілсі» полягає в систематизації результатів проведеного аналізу та підготовці звіту, який включає детальну оцінку ефективності різних факторів діяльності підприємства. Презентація рекомендацій керівництву допоможе визначити стратегічні напрями розвитку та вдосконалення компанії, зокрема в факторах організаційної структури, бізнес-процесів, управління персоналом та фінансів.

Таблиця 2.1

SWOT-аналіз ТОВ «Оілсі»

SWOT-аналіз	
Сильні сторони	Слабкі сторони
– Широкий асортимент товарів та послуг – Налагоджені партнерські відносини – Гнучкість в адаптації до потреб клієнтів – Досвід на ринку	– Обмежена географія діяльності – Залежність від постачальників – Висока конкуренція
Можливості	Загрози
– Розширення на нові ринки – Інвестування в новітні технології та інновації – Зростання попиту на специфічні рішення	– Економічна нестабільність – Невизначеність на ринку – Інтенсивна конкуренція

Тож, результати аналізу показують, що для підвищення ефективності ТОВ «Оілсі» необхідно зосередитися на удосконаленні ІТ-систем, покращенні процесів підбору персоналу та розвитку мотиваційних стратегій, а також на оптимізації фінансового планування і бюджетування. Таким чином, проведення організаційно-управлінського аналізу дає чітке уявлення про існуючі проблеми підприємства та дозволяє знайти шляхи їх вирішення для досягнення стабільного та ефективного розвитку в майбутньому [11].

Підсумки аналізу показують, що діяльність підприємства ТОВ «Оілсі» на даний момент має декілька важливих факторів, які потребують покращення. Найбільш помітними є проблеми у сфері організаційної структури, ефективності управління персоналом, взаємодії між відділами та недостатній

рівень оптимізації бізнес-процесів. Проблеми в організаційній структурі проявляються в тому, що підприємство не завжди здатне чітко розмежувати функції між різними рівнями управління, що спричиняє дублювання обов'язків, знижує оперативність прийняття рішень та ускладнює моніторинг виконання завдань. Також, деякі бізнес-процеси, такі як підбір персоналу, управління фінансами і клієнтська підтримка, потребують додаткового вдосконалення для підвищення їх ефективності.

Оцінка системи управління персоналом показала, що процеси навчання і розвитку персоналу не завжди відповідають сучасним вимогам ринку праці. Це може призвести до недостатньої кваліфікації працівників, що, в свою чергу, впливає на продуктивність роботи компанії. Недостатня мотивація співробітників також є важливою проблемою, яка знижує рівень задоволеності працівників роботою, що може призвести до високої плинності кадрів. У сфері фінансів помітним недоліком є невисока точність в прогнозуванні бюджетів і нерівномірний розподіл інвестиційних ресурсів, що обмежує можливості для розвитку підприємства в майбутньому.

Рекомендації для усунення виявлених проблем є комплексними і потребують системного підходу. По-перше, для вдосконалення організаційної структури слід розглянути можливість переходу до більш гнучкої матричної чи дивізіональної структури, що дозволить чітко розмежувати обов'язки між підрозділами та підвищити ефективність управлінських процесів. Важливо впровадити чіткі регламенти щодо функцій і відповідальності кожного відділу, що дозволить скоротити дублювання завдань і полегшить контроль за виконанням головних операцій.

Щодо системи управління персоналом, слід активізувати процеси навчання і розвитку співробітників, організувати регулярне підвищення кваліфікації та створити систему внутрішнього наставництва для молодших працівників. Окрім цього, важливо розробити більш ефективну систему мотивації, яка включала б не тільки матеріальні стимули, але й нематеріальні, такі як можливості для кар'єрного росту та професійного розвитку. Це

дозволить знизити плинність кадрів і підвищити рівень лояльності до компанії.

В сфері фінансів потрібно поліпшити процеси бюджетування та контролю за фінансовими потоками, запровадивши більш чітке планування та аналіз ефективності інвестицій. Для досягнення цієї мети підприємству необхідно вдосконалити інструменти фінансового аналізу, а також створити регулярні звіти по виконанню бюджету для покращення оперативного управління.

Одним із важливих напрямків є покращення бізнес-процесів через впровадження технологій автоматизації та використання сучасних інструментів для управління проектами. Наприклад, запровадження системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) дозволить краще організувати процеси продажу та підтримки клієнтів, що в результаті знизить витрати і покращить якість обслуговування.

Перспективи розвитку підприємства ТОВ «Оілсі» залежать від здатності компанії адаптуватися до змін у ринковому середовищі та ефективно реалізувати запропоновані заходи. Серед основних напрямків розвитку можна відзначити подальшу цифровізацію бізнес-процесів, інтеграцію нових ІТ-розробок в робочі процеси та розвиток нових продуктів, орієнтуючись на актуальні потреби ринку. У цьому контексті особливу увагу слід приділити інноваціям в області інформаційних технологій, що дозволить підприємству зберігати конкурентоспроможність та забезпечити високий рівень задоволеності клієнтів.

Також підприємству варто розглянути можливість розширення на нові ринки та укладання стратегічних партнерств з іншими компаніями в галузі інформаційних технологій. Це дозволить знизити ризики, пов'язані з залежністю від одного ринку, і розширить можливості для розвитку [15].

Таким чином, ТОВ «Оілсі» має всі шанси для успішного розвитку, якщо підприємство продовжить вдосконалювати організаційні структури, процеси управління персоналом, а також здійснюватиме ефективні стратегії

управління фінансами та інформаційними технологіями. Підприємство повинно активно впроваджувати інноваційні технології, що дозволить підвищити ефективність роботи та забезпечити стабільне зростання в умовах змінного ринкового середовища.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Оілсі»

У цьому розділі представлено таблицю, що містить основні економічні показники ТОВ «Оілсі» за 2021–2023 роки. Таблиця охоплює такі ключові показники, як чистий дохід, чистий прибуток, активи, гроші та їх еквіваленти, довгострокові зобов'язання та власний капітал. Вона дозволяє здійснити комплексний аналіз фінансової діяльності підприємства, оцінити його здатність до зростання, фінансову стійкість та ефективність використання ресурсів.

Зіставлення показників за 2021–2023 роки дозволяє виявити основні тенденції у розвитку компанії, зокрема зростання чистого прибутку та активів, що свідчить про позитивну динаміку. Ці результати є важливими для оцінки фінансової стабільності ТОВ «Оілсі», а також для визначення потенційних напрямків подальшого розвитку підприємства.

Для детального розгляду фінансових результатів компанії та їх аналізу, слід звернутися до наведеної таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Основні економічні показники господарської діяльності ТОВ «Оілсі»

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	+, –	%
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід, тис. грн.	8699,1	22694,0	15920,5	7221,4	83,01
Валовий прибуток, тис. грн.	3170,0	6788,5	3542,3	372,3	11,74
Чистий прибуток, тис. грн.	202,2	658,6	411,7	209,5	103,61
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	78448,6	87315,7	109393,7	30945,1	39,45

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5	6
Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	53260,1	65549,7	86810,9	33550,8	62,99
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	25188,5	21766,0	22582,8	-2605,6	-10,34
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	25	27	30	5	20,00
Фондовіддача, грн.	0,16	0,35	0,18	0,02	12,28
Фондоозброєність, тис. грн./ос.	2130,40	2427,76	2893,70	763,29	35,83
Продуктивність праці, тис. грн./ос.	347,96	840,52	530,68	182,72	52,51
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,35	1,04	0,70	0,36	104,13

Протягом 2021–2023 років спостерігалось збільшення вартості майна підприємства. У 2023 році середньорічна вартість активів ТОВ «Оілсі» склала 109393,7 тис. грн, що на 30945,1 тис. грн (або 39,45 %) більше порівняно з 2021 роком. Водночас середньорічна вартість необоротних активів зросла на 33550,8 тис. грн (62,99 %), досягнувши 86810,9 тис. грн. Однак середньорічна вартість оборотних активів зменшилася на 2605,6 тис. грн (10,34 %) і становила 22582,8 тис. грн. Підприємство продемонструвало зростання трудового потенціалу: у 2022 році середньооблікова чисельність працівників збільшилася на 5 осіб (20,0 %) і склала 30 осіб. Паралельно з цим показник продуктивності праці зріс на 182,72 тис. грн (52,51 %), досягнувши у 2023 році рівня 530,68 тис. грн. Діагностика також виявила зростання фондовіддачі: у 2023 році її значення збільшилося на 0,02 грн (12,28 %) і становило 0,18 грн.

Таблиця 2.5 відображає динаміку основних показників майна підприємства за період 2021-2023 років, надаючи можливість оцінити зміни, які відбулися у складі активів і пасивів. Цей аналіз є ключовим для розуміння фінансових можливостей підприємства, його здатності до самофінансування та ліквідності.

Таблиця 2.3

Характеристика майна підприємства ТОВ «Оілсі»
та джерел його формування за балансом

Показники	2021 р.		2022 р.		2023 р.		2023 р. до 2021 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, –	%	п.с.
Активи									
1. Необоротні активи:	61367,5	71,5	69731,8	78,5	103889,9	79,9	42522,4	69,29	8,42
в т.ч. основні засоби	54540,4	63,6	67047,7	75,5	84450,3	65,0	29909,9	54,84	1,42
2. Оборотні активи	24433,6	28,5	19098,4	21,5	26067,2	20,1	1633,6	6,69	-8,42
в т.ч. запаси	6498,6	7,6	5085,4	5,7	967,5	0,7	-5531,1	-85,11	-6,83
дебіторська заборговність	6332,6	7,4	2413,8	2,7	7770,4	6,0	1437,8	22,70	-1,40
грошові кошти	3,5	0,0	39,3	0,0	168,3	0,1	164,8	у 47,08 р.б.	0,13
Пасиви									
1. Власний капітал	2436,6	2,8	2848,3	3,2	3506,9	2,7	1070,3	43,93	-0,14
в т.ч. зареєстрований капітал	1000,0	1,2	1000,0	1,1	1000,0	0,8	0,0	0,00	-0,40
нерозподілений прибуток	-439,0	-0,5	-27,3	0,0	631,3	0,5	1070,3	у 2,43 р.б.	1,00
2. Поточні зобов'язання і забезпечення	83310,4	97,1	85981,9	96,8	126450,2	97,3	43139,8	51,78	0,20
Баланс	85801,1	100,0	88830,2	100,0	129957,1	100,0	44156,0	51,46	х

У період 2021–2023 років зафіксовано значне зростання суми найбільш ліквідних активів компанії – грошових коштів. Їх обсяг збільшився на 164,8 тис. грн, або в 47,08 раза, досягнувши у 2022 році рівня 168,3 тис. грн. Аналіз структури пасивів балансу ТОВ «Оілсі» у 2023 році показав, що власний капітал компанії займав лише 3 % від загальної структури пасивів, тоді як поточні зобов'язання і забезпечення складали 97 %. Зареєстрований капітал підприємства становив 1000,0 тис. грн. Нерозподілений прибуток компанії залишався на низькому рівні, досягнувши у 2023 році 631,3 тис. грн. Проте це значення було на 1070,3 тис. грн (у 2,4 раза) вищим, ніж у 2021 році.

Фінансові результати діяльності підприємства є ключовим показником його ефективності. Вони відображають здатність підприємства генерувати дохід, покривати витрати та отримувати прибуток. Аналіз цих результатів дозволяє оцінити як загальну ефективність діяльності, так і окремі складові фінансового механізму, такі як операційна та інвестиційна діяльність.

У таблиці 2.4 представлено основні показники фінансових результатів діяльності підприємства за 2021 і 2023 роки. Цей аналіз допоможе визначити динаміку змін, а також оцінити фактори, які вплинули на формування чистого прибутку підприємства.

Таблиця 2.4

Механізм формування фінансових результатів діяльності
підприємства ТОВ «Оілсі», тис.грн.

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	+, –	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	8699,1	22694,0	15920,5	7221,4	83,01
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	5529,1	15905,5	12378,2	6849,1	123,87
Валовий прибуток	3170,0	6788,5	3542,3	372,3	11,74
Інші операційні доходи	1182,3	106,6	0,0	-1182,3	-100,00
Інші операційні витрати	4105,9	6407,3	3040,7	-1065,2	-25,94
Фінансовий результат від операційної діяльності	246,4	487,8	501,6	255,2	103,57
Фінансовий результат до оподаткування	246,4	803,2	502,0	255,6	103,73
Чистий фінансовий результат	202,2	658,6	411,7	209,5	103,61

На основі даних таблиці 2.4 можна зробити такі висновки:

Підприємство зафіксувало значний обсяг інших операційних витрат, які у 2022 році склали 3040,7 тис. грн. Це на 1065,2 тис. грн (або на 25,94 %) менше порівняно з 2020 роком.

Чистий прибуток компанії у 2022 році досяг 411,7 тис. грн, що на 209,5 тис. грн (або на 103,61 %) перевищує показник 2021 року. Таким чином, підприємство демонструє покращення фінансових показників, що свідчить про зростання ефективності управління та конкурентоспроможності.

У таблиці 2.5 представлено динаміку основних показників, що характеризують фінансовий стан підприємства за 2021 та 2023 роки. Аналіз цих показників дозволяє оцінити зміни у ліквідності, фінансовій стабільності, ефективності управління активами, а також у рівні рентабельності підприємства. Це дослідження допомагає виявити сильні сторони та проблемні аспекти фінансової діяльності, а також визначити можливості для покращення фінансового стану підприємства.

Таблиця 2.5

Динаміка показників оцінки фінансового стану
підприємства ТОВ «Оілсі»

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	+, –	%
Коефіцієнт загальної ліквідності	0,29	0,22	0,21	-0,09	-29,71
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,01	0,00	0,01	0,00	0,00
Чистий оборотний капітал, тис.грн.	-58876,8	-66883,5	-100383	-41506,2	70,50
Коефіцієнт автономії	0,03	0,03	0,03	0,00	0,00
Коефіцієнт фінансової залежності	35,21	31,19	37,06	1,84	5,24
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,03	0,03	0,03	0,00	-5,18
Коефіцієнт оборотності активів	0,11	0,26	0,15	0,03	31,24
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,27	8,59	5,01	3,74	293,69
Рентабельність господарської діяльності, %	2,56	3,60	3,26	0,70	x
Рентабельність власного капіталу, %	2,96	24,92	12,96	10,00	x
Рентабельність продукції, %	57,33	42,68	28,62	-28,72	x

У 2023 році значення коефіцієнта загальної ліквідності склало 0,21, що значно нижче економічно обґрунтованого нормативу. Аналіз показав, що поточні зобов'язання суттєво перевищували поточні активи. Це підтверджується коефіцієнтом автономії, який становив лише 0,03, тобто власний капітал складав лише 3 % у структурі пасивів.

Узагальнюючими показниками ефективності розвитку підприємства є коефіцієнти рентабельності. Хоча їх динаміка демонструє тенденцію до зниження, всі показники залишалися позитивними.

На основі проведеного аналізу можна зробити такі висновки. Фінансова стабільність підприємства залишається на високому рівні, що підтверджується стабільними показниками коефіцієнтів автономії та забезпеченості власними засобами. Чистий оборотний капітал збільшився більш ніж у два рази, що свідчить про покращення ліквідності та здатності підприємства покривати короткострокові зобов'язання.

Проте, ефективність використання активів знизилася, що відображається у зменшенні коефіцієнтів оборотності активів та власного капіталу. Рентабельність господарської діяльності та власного капіталу також погіршилася у порівнянні з попереднім роком, що може свідчити про менш ефективне управління ресурсами або вплив зовнішніх обставин. Водночас, рентабельність продукції зросла, що вказує на покращення прибутковості операційної діяльності. Ці дані свідчать про необхідність більш детального аналізу структури витрат та доходів, а також пошуку шляхів підвищення ефективності використання активів.

2.3. Аналіз ефективності системи управління персоналом

Аналіз ефективності системи управління персоналом є важливою частиною стратегічного управління підприємством, оскільки від нього залежить не лише виконання поточних завдань, а й досягнення довгострокових цілей. Для ТОВ «ОІЛСІ» , яке активно працює в галузі інформатизації та ІТ-консалтингу, ефективність управління персоналом є критичним фактором для підтримки інноваційної діяльності та стабільного розвитку компанії. Важливою умовою ефективного управління є правильне визначення методів та критеріїв для оцінки системи управління персоналом.

Для аналізу ефективності системи управління персоналом ТОВ «ОІЛСІ» використовувалися різноманітні методи, які дозволяють комплексно оцінити всі фактори кадрової роботи.

Оцінка ефективності управління персоналом була здійснена на основі результатів роботи підприємства.

Показники аналізу ефективності управління персоналом підприємства ТОВ «Оілсі» наведено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Показники ефективності управління персоналом ТОВ «Оілсі»

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	+, –	%
1	2	3	4	5	6
Фонд оплати праці, тис.грн.	5471,7	6450,9	7532,3	2060,6	37,66
Середньооблікова чисельність працівників	25	27	30	5	20,00
Вартісний показник продуктивності праці, тис.грн.	347,96	840,52	530,68	182,72	52,51
Коефіцієнт обороту за наймом	0,040	0,185	0,067	0,027	67,50
Коефіцієнт обороту за вибуттям	0,040	0,037	0,000	-0,040	-100,00
Коефіцієнт постійності кадрів	0,960	0,889	0,967	0,007	0,73

Згідно з розрахунками, наведеними в табл. 2.6, можна зробити висновок про позитивну тенденцію зростання фонду оплати праці, а також збільшення середньооблікової чисельності працівників із 25 осіб у 2021 році до 30 у 2023 році. Вартісний показник продуктивності праці демонструє обсяг реалізованої продукції на одного працівника за рік. Упродовж аналізованого періоду сума податкових відрахувань зросла з 347,96 тис. грн до 530,68 тис. грн. Варто відзначити високий рівень кадрової стабільності, який у цей період залишався в межах від 0,889 до 0,967. Плинність кадрів серед новоприйнятих працівників у кожному році перевищувала плинність кадрів серед звільнених, що є позитивним показником для ТОВ «Оілсі».

Якісний склад працівників ТОВ «Оілсі» наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Якісний склад працівників підприємства ТОВ «Оілсі»

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	+, –	%
Середньорічна чисельність працюючих, чол.	25	27	30	5	20,00
Жінок, чол.	3	5	6	3	100,00
Чоловіків, чол.	22	22	24	2	9,09
Працівників з вищою освітою, чол.	23	24	27	4	17,39
Працівників без вищої освіти, чол.	2	3	3	1	50,00

Аналіз даних таблиці 2.7 свідчить про позитивну тенденцію зростання чисельності працівників організації, яка збільшилася з 25 осіб у 2021 році до 30 у 2023 році. Також спостерігається поступове вирівнювання статевої структури працівників ТОВ «Оілсі» завдяки збільшенню частки жінок у загальному складі персоналу. Однак у компанії все ще переважають чоловіки, що обумовлено специфікою її діяльності. Важливим позитивним аспектом є високий рівень кваліфікації персоналу: упродовж досліджуваного періоду частка працівників без вищої освіти зменшувалася і в 2023 році становила лише 3 особи.

Аналіз плинності кадрів є важливим інструментом для оцінки того, як змінюється склад персоналу в часі. Плинність кадрів може свідчити як про проблеми в управлінні персоналом (наприклад, низька мотивація, відсутність можливостей для кар'єрного зростання), так і про зовнішні фактори, такі як несприятлива економічна ситуація або конкуренція на ринку праці. Аналіз продуктивності праці також є важливим кількісним методом оцінки кадрового складу. Він дозволяє визначити, наскільки ефективно працює кожен працівник або підрозділ, а також виявити фактори, які можуть впливати на рівень продуктивності (наприклад, недостатня кваліфікація, погані умови праці, неефективна організація роботи). Оцінка стабільності кадрів ТОВ «Оілсі» представлена у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Оцінка стабільності кадрів підприємства ТОВ «Оілсі»

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	+, –	%
Середньорічна кількість працівників, чол.	25	27	30	5	20,00
Прийнято працівників, чол.	1	5	2	1	100,00
Вибуло працівників, чол.	1	1	0	-1	-100,00
Коефіцієнт обороту по прийому кадрів	0,040	0,185	0,067	0,027	67,50
Коефіцієнт обороту по вибуттю кадрів	0,040	0,037	0,000	-0,040	-100,00
Коефіцієнт плинності кадрів	0,040	0,037	0,000	-0,040	-100,00
Коефіцієнт постійності кадрів	0,960	0,889	0,967	0,007	0,73
Коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених працівників	1	5	0	-1	-100,00

Варто зазначити високий рівень стабільності персоналу, адже показник постійності кадрів упродовж аналізованого періоду варіювався від 0,889 до 0,967. У всі роки плинність кадрів серед новоприйнятих перевищувала плинність кадрів серед звільнених, що є позитивною ознакою для ТОВ «Оілсі». Загалом така динаміка свідчить про високий рівень кадрової стабільності, що зумовлено достатнім рівнем розвитку наявної системи управління персоналом підприємства.

Було проведено SWOT-аналіз, аналіз сильних і слабких сторін системи управління персоналом, можливостей і загроз для розвитку компанії в контексті управлінських практик. Це дозволяє виявити проблемні зони та визначити потенціал для покращення.

SWOT-аналіз є важливим інструментом для оцінки системи управління персоналом у компанії, оскільки дозволяє виявити як внутрішні, так і зовнішні фактори, що можуть впливати на ефективність кадрової політики. Здійснений для ТОВ «ОІЛСІ», цей аналіз допоміг виявити сильні та слабкі сторони в управлінні персоналом, а також визначити можливості для розвитку та

загрози, які можуть виникнути в майбутньому в умовах змінного ринку праці та внутрішніх процесів компанії.

Сильні сторони (Strengths)

1. Висока кваліфікація працівників. Однією з головних сильних сторін ТОВ «ОІЛСІ» є високий рівень кваліфікації та професіоналізму її співробітників.

2. Мотивація та задоволеність працівників. Компанія активно працює над створенням комфортних умов праці для своїх співробітників. Це включає сучасне обладнання, можливість для гнучкого робочого графіка та доброзичливу корпоративну атмосферу. 85% працівників задоволені умовами праці, що свідчить про ефективність кадрової політики, спрямованої на забезпечення високої мотивації та лояльності співробітників.

3. Чітка організаційна структура та управління. На підприємстві розвинена чітка організаційна структура, що дозволяє ефективно управляти процесами та забезпечувати виконання стратегії на всіх рівнях. Керівники відділів мають чітко визначені функції, що допомагає забезпечити високий рівень оперативності в ухваленні рішень і реалізації проектів.

Слабкі сторони (Weaknesses)

1. Обмежені можливості для кар'єрного росту. Незважаючи на значну інвестицію в професійний розвиток, частина працівників висловлює зауваження щодо обмежених можливостей для кар'єрного зростання всередині компанії. Враховуючи стабільність компанії та невеликий штат, можливість просування по службі не є очевидною для багатьох співробітників, що може призвести до зниження мотивації в майбутньому.

2. Недостатня автоматизація деяких процесів. На деяких етапах процеси залишаються малоефективними через відсутність достатньої автоматизації. Це стосується, зокрема, фінансових і кадрових процесів, де можна було б значно підвищити ефективність за допомогою спеціалізованих програмних рішень. Це створює додаткові навантаження на адміністративний персонал, що знижує загальну продуктивність.

3. Залежність від окремих головних співробітників. В компанії є кілька головних осіб, від яких залежить багато важливих рішень і проектів. Це створює ризики в разі їхнього відходу або відсутності. Надмірна концентрація відповідальності в руках кількох людей може призвести до виникнення проблем з управлінням у разі змін в кадровому складі.

Можливості (Opportunities): Розширення спектру послуг, покращення системи навчання та розвитку персоналу.

Загрози (Threats): конкуренція на ринку, економічні та політичні нестабільності.

Таблиця 2.9

Ефективність витрат на оплату праці на ТОВ «Оілсі»

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	+, –	%
Фонд оплати праці, тис. грн.	5471,7	6450,9	7532,3	2060,6	37,66
Зарплатовіддача	1,590	3,518	2,114	0,524	32,96
Питома вага заробітної плати в загальній сумі витрат виробництва, %	89,0	40,6	60,9	-28,1	x

Оцінка витрат по оплаті праці демонструє позитивну тенденцію зростання середньорічної місячної заробітної плати працівників, яка збільшилася з 14 950 грн у 2021 році до 17150 грн у 2023 році.

Проведене дослідження системи управління персоналом ТОВ «ОІЛСІ», дало змогу зробити висновок, що управління персоналом в умовах воєнного стану вимагає особливих підходів та уваги до деталей. Основними вимогами до системи управління персоналом є збереження або підвищення продуктивності праці, гнучкість, економічність та вмiле проведення організаційно-штатних заходів.

Висновки до розділу 2

Система управління персоналом ТОВ «ОІЛСІ» побудована таким чином, що забезпечує відповідність сучасним вимогам ринку, де ключовими факторами є адаптація до змін, інноваційний підхід і фокус на розвиток людських ресурсів. Керівництво компанії зосереджене на забезпеченні високої продуктивності праці та підтримці стабільності в колективі, що, безумовно, сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства.

Оцінка кадрового складу показує, що компанія має досить кваліфіковану команду, яка працює з високим рівнем професіоналізму. Рівень освіти та досвіду працівників дозволяє компанії досягати високих результатів. Водночас є можливості для покращення в контексті залучення нових спеціалістів та розвитку кар'єрних перспектив для вже наявних працівників, що підвищить загальну конкурентоспроможність компанії на ринку праці.

Система управління персоналом підприємства, за оцінкою, відповідає основним критеріям справедливості, ефективності та законності. Компанія не лише дотримується трудового законодавства, але й активно сприяє розвитку своїх співробітників через системи навчання та підвищення кваліфікації, що є важливим елементом кадрової політики. Також важливим фактором є справедливий підхід до розподілу бонусів, премій та просування по службі, що створює мотивуючу атмосферу та забезпечує лояльність працівників.

Аналіз ефективності системи управління персоналом показав, що компанія використовує різні методи для підвищення продуктивності праці та розвитку кваліфікації співробітників. Використовуються такі інструменти, як мотиваційні програми, кар'єрне зростання та внутрішнє навчання.

SWOT-аналіз також виявив сильні сторони кадрової політики компанії, до яких відносяться стабільність, високий рівень кваліфікації персоналу, справедливий підхід до розподілу бонусів та премій, а також відповідність корпоративній культурі. Слабкі сторони, в свою чергу, включають обмежені можливості для кар'єрного зростання на деяких рівнях і потребу в додаткових

ініціативах для залучення нових талановитих працівників. До можливостей відносяться розширення співпраці з освітніми установами та впровадження нових технологій в управління персоналом. Загрози полягають у конкуренції на ринку праці та необхідності постійно адаптувати кадрову політику до швидко змінюваних умов.

Враховуючи всі вищезазначені фактори, можна зробити висновок, що система управління персоналом ТОВ «ОІЛСІ» є достатньо ефективною для досягнення стратегічних цілей компанії, однак потребує певних покращень в плані автоматизації процесів, залучення нових кадрів і розширення можливостей для кар'єрного росту співробітників. Загалом, кадрова політика підприємства дозволяє йому залишатися конкурентоспроможним на ринку, однак для досягнення більш високих результатів необхідно впроваджувати інноваційні підходи в управлінні персоналом і приділяти більше уваги довгостроковому розвитку людських ресурсів.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ОІЛСІ»

3.1. Напрями удосконалення системи управління персоналом на ТОВ «ОІЛСІ»

Для вдосконалення системи управління кадрами ТОВ «ОІЛСІ» першочерговим напрямком є оптимізація процесу набору та адаптації персоналу. Це дозволить значно підвищити ефективність залучення кваліфікованих фахівців, зменшити витрати часу та ресурсів на відбір кандидатів, а також створити умови для швидшого та комфортного входу нових працівників у робочий процес.

Першим етапом у цьому напрямку є впровадження автоматизованих інструментів для підбору кандидатів. Технології, які використовуються для автоматизації процесу рекрутингу, дозволяють значно прискорити та спростити пошук кандидатів на відкриті вакансії. Інструменти на основі штучного інтелекту та алгоритмів аналізу даних дозволяють швидко оцінювати резюме кандидатів, порівнювати їх кваліфікацію з вимогами до вакансії, а також відстежувати досвід роботи та інші важливі характеристики. Це дозволяє зменшити навантаження на рекрутерів і підвищити якість відбору, оскільки система автоматично відфільтровує тих кандидатів, які не відповідають вимогам, і дозволяє зосередитися на найбільш перспективних кандидатурах. Також, автоматизовані системи рекрутингу можуть інтегруватися з іншими інструментами управління персоналом, що дозволяє оптимізувати не тільки процес найму, але й подальше управління кадрами [34].

Другим важливим напрямком є розробка ефективної системи адаптації нових працівників. Адаптація є критично важливим етапом, який впливає на швидкість вливання нового співробітника в колектив, на його розуміння корпоративної культури, а також на перші результати його роботи. Для цього в компанії необхідно створити чітко структуровану програму адаптації, яка

включатиме не тільки ознайомлення з обов'язками та специфікою роботи, але й інтеграцію нових співробітників у корпоративне середовище. Важливими елементами програми адаптації є надання новому працівнику менторської підтримки, в рамках якої досвідчені колеги допомагають йому зорієнтуватися в робочих процесах, надають інформацію про внутрішні ресурси та процедури, а також відповідають на питання. Програма адаптації також повинна включати регулярні зворотні зв'язки та оцінки, що дозволяють і працівнику, і керівництву оцінити, наскільки ефективно проходить інтеграція і які проблеми можуть виникати. Також, адаптація не повинна обмежуватися лише першими тижнями роботи, вона має продовжуватися протягом усього першого року роботи співробітника, оскільки на різних етапах адаптації можуть виникати нові потреби в підтримці. Таким чином, ефективно розроблена система адаптації дозволить знизити рівень плинності кадрів і збільшити рівень задоволеності нових працівників, а також прискорити процес їхнього включення в робочий процес [26].

Третім важливим напрямком у вдосконаленні системи управління кадрами є покращення бренду роботодавця через активну участь у професійних заходах та платформах для пошуку талановитих спеціалістів. Для залучення найкращих кадрів важливо не лише створювати умови для розвитку співробітників, але й активно працювати над іміджем компанії як привабливого роботодавця. Це можна досягти через участь у різних професійних виставках, конференціях, форумах, семінарах і інших заходах, які дають можливість продемонструвати корпоративну культуру, наявність перспектив для кар'єрного росту, а також соціальні ініціативи компанії. Також, активна присутність на професійних платформах для пошуку кандидатів, таких як LinkedIn, Indeed, Work.ua, дозволить не тільки активно рекламувати відкриті вакансії, але й підтримувати постійний контакт з потенційними кандидатами. Це дає можливість залучати талановитих фахівців, які на той момент можуть не шукати нову роботу, але зацікавляться пропозицією, якщо компанія буде мати для них цікаві умови та перспективи. Для того, щоб

утримувати високий рівень зацікавленості потенційних працівників, компанія повинна інвестувати у створення активної комунікації з аудиторією через соціальні мережі, публікації в професійних журналах і блогах, а також активно демонструвати свою участь у вирішенні важливих для співробітників соціальних та професійних питань [28].

Усі ці елементи в сукупності дозволяють сформувати більш ефективну систему управління кадрами, яка враховує не тільки внутрішні процеси роботи з персоналом, але й зовнішні фактори, що сприяють залученню найкращих фахівців. Впровадження автоматизованих інструментів для підбору кандидатів значно спростить і прискорить процес найму, розробка ефективної системи адаптації дозволить новим працівникам швидше інтегруватися у колектив і почати приносити результати, а активна участь у професійних заходах допоможе сформувати міцну репутацію роботодавця. Все це, безумовно, дозволить компанії ТОВ «ОІЛСІ» підвищити свою конкурентоспроможність на ринку праці та зберігати високий рівень задоволеності та лояльності своїх працівників.

Розвиток системи навчання та кар'єрного зростання працівників є важливою складовою частиною стратегії управління персоналом на підприємстві ТОВ «ОІЛСІ». Усі ці фактори тісно пов'язані з досягненням організаційних цілей і підтримкою високої мотивації працівників, а також сприяють їхньому професійному зростанню та розвитку, що в свою чергу позитивно позначається на ефективності та стабільності компанії.

Впровадження програм для професійного розвитку та підвищення кваліфікації є першим і, безумовно, одним з найважливіших елементів у системі навчання працівників. Такі програми дозволяють не лише забезпечити постійне підвищення рівня компетенцій працівників, а й дають змогу організації адаптуватися до змін у ринкових умовах, технологічних інноваціях та нових вимогах від клієнтів. Важливість розвитку цих програм полягає в тому, що вони надають працівникам можливість не лише вчитися новим навичкам, але й удосконалювати свої існуючі знання, що в свою чергу сприяє

підвищенню їхньої продуктивності та здатності виконувати завдання на більш високому рівні. Це може бути досягнуто через різні форми навчання: тренінги, семінари, курси, сертифікаційні програми, участь у професійних заходах та онлайн-курси. Також, важливою частиною цих програм є розвиток лідерських якостей та управлінських навичок, оскільки це дає можливість не лише підтримувати робочі функції на високому рівні, але й створювати майбутніх лідерів і керівників підприємства [28].

Розширення можливостей для кар'єрного росту через внутрішнє просування є не менш важливим фактором розвитку кар'єри працівників на підприємстві. Внутрішнє просування не тільки підвищує мотивацію працівників, але й дає компанії можливість максимально використовувати потенціал своїх співробітників, які вже мають досвід роботи в організації і знайомі з її специфікою, внутрішніми процесами та корпоративною культурою. Одним з важливих факторів у розширенні можливостей для кар'єрного росту є створення чіткої системи просування по службі, яка ґрунтується на об'єктивних критеріях, таких як досягнення професійних результатів, компетентність, лідерські якості та бажання до саморозвитку. Важливо, щоб всі працівники мали рівні можливості для підвищення кваліфікації та кар'єрного росту, і система внутрішнього просування була прозорою, справедливою та чітко комунікованою. Це дозволяє уникнути незадоволення серед працівників та підвищити рівень їхньої лояльності до компанії. За допомогою внутрішнього просування працівники не тільки отримують можливість кар'єрного росту, але й компанія може заощадити на витратах, пов'язаних із пошуком нових співробітників зовні. Це дозволяє зберегти цінний досвід та знання, які можуть бути корисними для подальшого розвитку організації [23].

Створення системи регулярної атестації та зворотного зв'язку є важливим інструментом для визначення потенціалу працівників і забезпечення ефективного керівництва процесом розвитку кадрів. Атестація працівників дозволяє організації оцінити їхні досягнення, виявити слабкі

місця у виконанні завдань, а також визначити рівень професіоналізму кожного працівника. Цей процес дає змогу не тільки оцінити результативність праці, але й зрозуміти, чи відповідає поточна кваліфікація співробітника вимогам займаної посади, а також наскільки працівник готовий до подальшого розвитку або підвищення. Регулярні атестації сприяють тому, щоб кожен працівник мав чітке розуміння своїх сильних та слабких сторін, а також те, на чому потрібно працювати для підвищення свого професійного рівня. Важливо, щоб атестація була об'єктивною та базувалася не тільки на результатах роботи, а й на інших важливих факторах, таких як ініціативність, лідерські якості, здатність до командної роботи та інших компетенцій [57].

Зворотний зв'язок є невід'ємною частиною процесу атестації, оскільки він дозволяє працівнику отримати чіткі рекомендації для подальшого розвитку і зрозуміти, в яких факторах необхідно покращувати свої навички та знання. Зворотний зв'язок також сприяє формуванню більш тісного зв'язку між керівництвом та працівниками, забезпечує відкритість і прозорість у відносинах між ними. Важливо, щоб цей процес був двостороннім: працівник повинен мати можливість також висловлювати свої побажання та потреби щодо свого розвитку, а також отримувати підтримку з боку керівництва. Система регулярного зворотного зв'язку дозволяє створити атмосферу довіри і сприяє конструктивному вирішенню виникаючих проблем. Також, регулярні атестації допомагають виявляти потенційних лідерів серед співробітників, визначати тих, хто здатний до подальшого кар'єрного зростання, і таким чином, компанія отримує можливість краще планувати своє кадрове управління.

Таким чином, розвиток системи навчання та кар'єрного зростання працівників ТОВ «ОІЛСІ» є важливим інструментом для забезпечення високого рівня професіоналізму, мотивації та лояльності працівників до компанії. Впровадження програм для професійного розвитку та підвищення кваліфікації дозволяє працівникам здобувати нові навички та знання, що сприяє покращенню результатів роботи та підвищенню

конкурентоспроможності компанії. Розширення можливостей для кар'єрного росту через внутрішнє просування забезпечує працівників перспективами розвитку, що позитивно впливає на їхню мотивацію та лояльність до компанії. Створення системи регулярної атестації та зворотного зв'язку дозволяє ефективно оцінювати потенціал працівників, виявляти їхні слабкі та сильні сторони, а також сприяє розробці персоналізованих планів для їхнього подальшого професійного зростання. Усі ці заходи сприяють формуванню ефективної і стійкої кадрової політики, яка забезпечує компанії можливість досягати своїх стратегічних цілей і підтримувати високу продуктивність праці на всіх рівнях організації.

Удосконалення мотиваційної системи та умов праці є одним із головних факторів розвитку організації, який впливає на загальний рівень ефективності працівників та на досягнення стратегічних цілей компанії. Система мотивації визначає, наскільки успішно працівники виконують свої обов'язки, наскільки вони зацікавлені у досягненні загальних результатів організації, а також як вони оцінюють умови праці та корпоративну культуру підприємства. Управлінці ТОВ «ОІЛСІ» розуміють важливість ефективної мотивації персоналу і активно працює над удосконаленням своєї системи мотивації та умов праці для підвищення загальної продуктивності праці та задоволеності працівників. Підвищення ефективності мотиваційної системи передбачає розробку індивідуальних мотиваційних планів для працівників, вдосконалення політики компенсацій і пільг, а також поліпшення умов праці та корпоративної культури [18].

Розробка індивідуальних мотиваційних планів для працівників є важливим елементом удосконалення мотиваційної системи. Індивідуалізація мотивації дозволяє компанії враховувати особливості кожного працівника, його сильні сторони, інтереси, кар'єрні прагнення та потреби. Такий підхід сприяє більш точному визначенню мотиваційних факторів для кожного співробітника, що дає змогу організації створювати персоналізовані програми, що будуть найбільш ефективними для досягнення певних результатів.

Індивідуальні мотиваційні плани можуть включати фінансові та нефінансові фактори, такі як премії за досягнення певних показників, розвиток професійних навичок, навчання, кар'єрне зростання, гнучкі умови праці та інші стимули. Важливою частиною цих планів є регулярний зворотний зв'язок з працівником, який дає змогу оцінити ефективність застосованих заходів мотивації та коригувати їх за необхідності.

Для кожного працівника необхідно визначити його індивідуальні потреби та цілі, що дозволяє побудувати ефективну стратегію розвитку для кожного співробітника окремо, а також для організації в цілому. Індивідуалізація мотиваційних планів дозволяє забезпечити високий рівень зацікавленості працівників, сприяє покращенню їхньої продуктивності, збільшує лояльність і знижує текучість кадрів. Оскільки кожен співробітник має свої особливості, мотиваційний план для нього повинен бути не лише стимулом до виконання поточних завдань, але й допомогою в досягненні особистих кар'єрних цілей, що дозволяє створити здорове конкурентне середовище всередині компанії та покращити взаємодію між усіма працівниками [37].

Вдосконалення політики компенсацій та пільг є ще одним важливим кроком у процесі удосконалення мотиваційної системи. Політика компенсацій має забезпечити справедливу та конкурентоспроможну оплату праці, яка відповідає рівню кваліфікації працівників та вимогам ринку. Це включає не тільки основну заробітну плату, але й додаткові виплати у вигляді премій, бонусів, надбавок та інших форм винагород. Важливо, щоб система компенсацій була прозорою та зрозумілою для працівників, щоб вони могли чітко розуміти, за що вони отримують додаткові виплати, та які критерії їхнього нарахування. Також, система пільг повинна бути спрямована на забезпечення комфортних умов для працівників, що позитивно впливає на їхній моральний стан і продуктивність. Пільги можуть включати медичне страхування, участь у корпоративних заходах, знижки на продукцію або послуги компанії, можливості для відпочинку та інші переваги, які сприяють

підвищенню рівня задоволення працівників.

Компенсації та пільги не повинні бути лише елементом мотивації, а й засобом створення комфортного та безпечного середовища для роботи, що дозволяє працівникам максимально сконцентруватися на виконанні своїх обов'язків. Вдосконалення політики компенсацій та пільг включає в себе також перегляд наявних програм у відповідності до змін на ринку праці, аналіз зарплатних пропозицій конкурентів, а також врахування соціальних потреб працівників, щоб забезпечити більш високий рівень залученості та лояльності. Мотивуючи працівників через компенсаційні пакети, компанія не лише стимулює їх до виконання поставлених завдань, а й сприяє зміцненню корпоративної культури та підвищенню рівня задоволення від роботи [42].

Підвищення рівня задоволеності працівників через поліпшення умов праці та корпоративної культури має безпосередній вплив на мотивацію і продуктивність працівників. Створення комфортних умов праці є важливою складовою частиною управління персоналом. Це включає як фізичні умови, такі як оснащення робочих місць, санітарно-гігієнічні умови, так і організаційні фактори, такі як управлінські практики, міжособистісні стосунки в колективі, відносини з керівництвом, корпоративна атмосфера. Працівники, які відчують комфорт на робочому місці, значно ефективніше виконують свої завдання та активно беруть участь у житті організації. Забезпечення комфортного робочого середовища включає в себе не тільки наявність необхідних інструментів для роботи, але й можливості для особистісного розвитку, навчання, підвищення кваліфікації.

Корпоративна культура також є важливим чинником для підтримки рівня задоволеності працівників. Вона визначає стиль взаємодії між співробітниками, рівень довіри до керівництва, а також загальний моральний клімат в колективі. Підтримка здорової корпоративної культури передбачає розвиток принципів відкритості, чесності, поваги до особистості, командної роботи, інноваційності. Компанія, яка створює таку культуру, здатна забезпечити високий рівень задоволення працівників, знижує рівень стресу та

вигорання, а також залучає нових талановитих співробітників.

Підвищення рівня задоволеності працівників через поліпшення умов праці також включає в себе створення гнучких умов для роботи, таких як можливості для дистанційної роботи або гнучкий графік, що є важливим чинником для забезпечення балансу між роботою та особистим життям працівників. Забезпечення такого балансу сприяє підвищенню рівня задоволення від роботи, знижує рівень стресу та допомагає зберігати високий рівень продуктивності. Такі кроки є важливими для створення робочого середовища, яке сприяє як особистісному розвитку працівників, так і досягненню високих результатів у роботі.

Таким чином, удосконалення мотиваційної системи та умов праці є необхідним кроком для досягнення високої продуктивності, лояльності та задоволеності працівників. Розробка індивідуальних мотиваційних планів, вдосконалення політики компенсацій та пільг, а також поліпшення умов праці та корпоративної культури допомагають забезпечити ефективну мотивацію та сприяють розвитку організації. Це дає змогу компанії підтримувати високий рівень конкурентоспроможності, залучати нових співробітників, утримувати талановитих працівників та досягати стратегічних цілей.

3.2. Резерви підвищення ефективності управління персоналом

Резерви підвищення ефективності управління персоналом є важливим напрямом розвитку будь-якої організації, оскільки саме високий рівень ефективності персоналу забезпечує досягнення стратегічних цілей компанії, підвищення її конкурентоспроможності та стабільного розвитку. У сучасному світі організації все більше усвідомлюють важливість інвестицій у людський капітал, а також необхідність оптимізації управлінських практик для забезпечення максимальної продуктивності працівників. Резерви підвищення ефективності управління персоналом можуть бути розглянуті через низку

факторів, включаючи вдосконалення процесів набору та адаптації персоналу, підвищення кваліфікації та професійного розвитку працівників, покращення мотивації та умов праці, а також оптимізацію управлінських структур і внутрішніх комунікацій.

Одним з головних резервів є вдосконалення процесу набору та адаптації персоналу. Система підбору персоналу повинна бути максимально ефективною та орієнтованою на досягнення стратегічних цілей компанії. Важливо, щоб процес набору був спрямований не тільки на пошук фахівців із необхідними технічними навичками, а й на підбір людей, що відповідають корпоративній культурі організації. Це дозволить зменшити ризик невідповідності кандидатів вимогам компанії та забезпечить високий рівень мотивації у майбутніх співробітників. Впровадження сучасних інструментів автоматизації процесу рекрутингу, таких як використання спеціалізованих програм для пошуку кандидатів, може значно скоротити час, необхідний для підбору персоналу, і підвищити точність оцінки кандидатів. Таким чином, автоматизація дозволяє знижувати адміністративні витрати та зосереджуватися на більш важливих факторах, таких як стратегічне планування та розробка довгострокових кадрових програм (рис. 3.1).

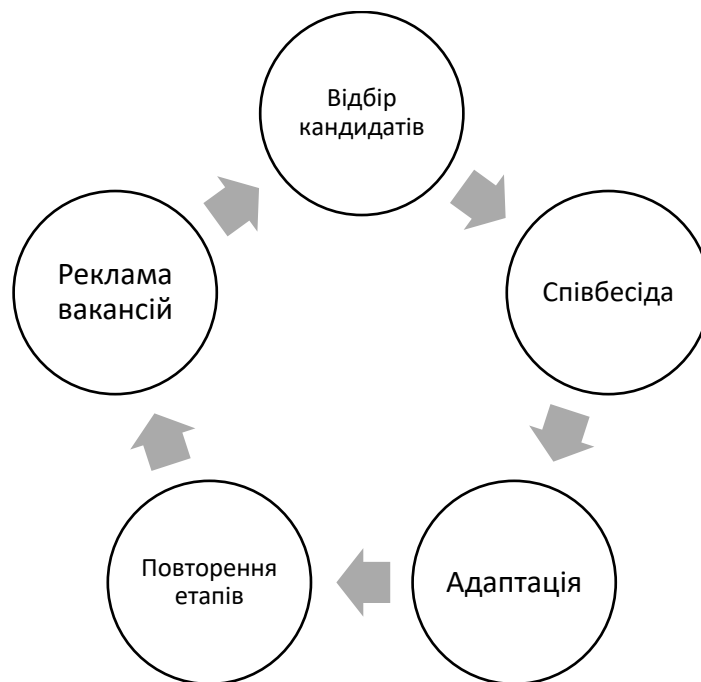


Рис. 3.1. Схема автоматизації процесу підбору персоналу на ТОВ «ОІЛСІ»

Ще одним важливим елементом є розробка ефективної системи адаптації нових працівників. Адаптація є важливим етапом у процесі інтеграції працівника в організацію, і від її ефективності значною мірою залежить майбутній успіх співробітника та рівень його задоволення від роботи. Для підвищення ефективності цього процесу необхідно розробити чіткі та прозорі інструкції для новачків, а також визначити ментора або наставника, який буде допомагати працівникові в перші тижні або місяці роботи. Система адаптації повинна включати в себе тренінги, навчання специфіці компанії, ознайомлення з корпоративною культурою та політиками, а також регулярний зворотний зв'язок з новим співробітником для коригування процесу інтеграції. Це дозволяє не тільки прискорити процес адаптації, а й знижує рівень стресу у нових працівників, що в свою чергу підвищує їхню лояльність та зацікавленість у довгостроковій співпраці з організацією.

Підвищення ефективності управління персоналом також може бути досягнуте через розвиток програми підвищення кваліфікації та професійного розвитку працівників. Кожна організація повинна активно інвестувати в розвиток своїх співробітників, пропонуючи їм можливості для навчання, отримання нових знань та навичок, що дозволить підвищити їхню продуктивність і кваліфікацію. Розробка індивідуальних навчальних планів для кожного працівника з урахуванням його кар'єрних цілей і професійних потреб є важливим фактором цієї стратегії. Також, навчання та розвиток повинні бути орієнтовані на розвиток не лише професійних навичок, а й особистісних компетенцій, таких як лідерські якості, командна робота, вміння адаптуватися до змін і працювати в умовах високої невизначеності. Також важливо впровадити систему наставництва, де досвідчені співробітники передаватимуть свій досвід та знання молодшим колегам, що сприятиме швидкому розвитку нових працівників і підвищенню їхнього професіоналізму (табл. 3.1).

Таблиця 3.1.

Програма підвищення кваліфікації та розвитку
працівників ТОВ «ОІЛСІ»

Навчальний напрямок	Опис програми	Часова тривалість	Відповідальний
Професійні навички	Семінари та тренінги для підвищення технічних знань	3 місяці	HR департамент
Лідерські якості	Тренінги з розвитку лідерства, командної роботи	6 місяців	Відділ розвитку персоналу
Адаптація до змін	Курси з адаптації до нових технологій та методів роботи	1 місяць	Відділ інновацій

Окрім цього, важливим фактором для підвищення ефективності управління персоналом є покращення системи мотивації працівників. Мотивація має бути не тільки фінансовою, але й нефінансовою. Вона включає в себе стимулювання працівників до досягнення високих результатів за допомогою премій, бонусів, гнучких умов роботи, а також можливостей для професійного розвитку та кар'єрного зростання. Розробка індивідуальних мотиваційних планів для працівників, орієнтуючись на їхні потреби та цілі, дозволяє створити ефективну систему мотивації, яка буде сприяти підвищенню продуктивності та задоволеності працівників. Важливо, щоб система мотивації була прозорою і чіткою, а також враховувала соціальні потреби працівників, такі як пільги, медичне страхування, компенсації за витрати на професійний розвиток і інші додаткові бонуси.

Поліпшення корпоративної культури також може стати резервом для підвищення ефективності управління персоналом. Корпоративна культура визначає моральний клімат в організації та взаємодію між працівниками і керівництвом. Створення здорової корпоративної культури, що ґрунтується на принципах взаємної поваги, відкритості, чесності та співпраці, значно підвищує рівень задоволення працівників і знижує рівень стресу та конфліктів. Важливо, щоб у компанії були чітко визначені цінності та норми, які визначають її стратегічний напрямок, а також способи вирішення внутрішніх

конфліктів і забезпечення комфортного робочого середовища. Підвищення рівня комунікацій та відкритості в організації також сприяє зниженню рівня вигорання серед працівників і сприяє розвитку їхнього потенціалу.

Іншим важливим резервом для підвищення ефективності управління персоналом є оптимізація організаційної структури та управлінських процесів. Це включає в себе перегляд існуючої структури управління та розподілу функцій серед керівників і співробітників, щоб забезпечити більш чітке розподілення обов'язків і покращити процеси прийняття рішень. Оптимізація комунікаційних процесів у компанії допомагає скоротити час на вирішення питань, підвищує оперативність і дозволяє знизити бюрократичні перепони, що сприяє швидкому реагуванню на зміни в зовнішньому середовищі. Модернізація управлінської структури та її гнучкість є важливими чинниками для забезпечення високої ефективності та стійкості організації на ринку.

Для ТОВ «Оілсі» пропонуємо введення додаткових двох посад маркетолога та HR-менеджера, оскільки проведене попереднє дослідження показників ефективності господарської діяльності дало змогу зробити висновок, що підприємству важливо утримувати ринок та забезпечувати подальше розширення через налагодження роботи управлінських бізнес-процесів, зокрема управління персоналом. Для вирішення окреслених завдань є потреба у введенні посади маркетолога, який буде займатися аналітикою споживчого ринку та проектувати стратегію просування послуг серед покупців. Маркетолог оцінюватиме всі види конкурентної продукції, вивчатиме їх рекламні проекти і думку споживачів. Тобто, маркетолог має підсумовувати отриману інформацію, аналізувати її, формувати відповідні висновки для забезпечення ефективного просування продукту підприємства. Щодо HR-маркетолога, дана посада покликана визначати та вирішувати проблеми внутрішніх процесів компанії. Діяльність пов'язана з вивченням запитів та потреб співробітників, збір даних, створення привабливого бренду роботодавця для співробітників, щоб люди хотіли розвиватися та рости всередині компанії.

Місячні заробітні плати маркетолога та HR-менеджера на рівні 27000 грн. і 22000 грн. відповідно

Витрати на оплату праці маркетолога = $22000 * 1,22 = 32940$ грн.

Загальні річні витрати на оплату праці нових працівників становить:
 $(49780 * 1,22) * 12 = 7173600$ грн.

Витрати на організацію робочих місць наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Витрати на облаштування робочих місць HR-менеджера
та маркетолога ТОВ «Оілсі»

Назва	Кількість, одиниць	Вартість, грн.	Термін експлуатації	Амортизаційні відрахування, грн.
Ноутбук ASUS Vivobook 15 X1502VA-BQ144	2	25000	5	10000
Стіл	2	5000	5	5000
Стілець	2	2500	5	1000
Всього				16000

Варто зазначити, що підприємство не несе додаткових витрат на впровадження автоматизованої системи управління персоналом, оскільки ТОВ «Оілсі» використовує програмне забезпечення CleverStaff.

Загальні річні витрати на впровадження заходу з найму фахівця з кадрів та маркетолога складуть: $688080 + 16000 = 704080$ грн., та будуть розподілені наступним чином:

- адміністративні витрати = $26840 * 12 + 16000 / 2 = 330080$ грн.

- витрати на збут = $32940 * 12 + 16000 / 2 = 403280$ грн.

Розширення штату в компанії шляхом створення двох нових посад: HR-менеджера та спеціаліста з маркетингу дозволяє керівництву та бухгалтерії оптимізувати та ефективніше використовувати робочий час, звільняючи частину робочого часу для діяльності, яка не входить до нього. Посадові інструкції. Водночас компанія очікує збільшення обсягів послуг завдяки більш продуманій та структурованій маркетинговій політиці та поглибленому

дослідженню ринку. А також більш раціональна координація процесів просування та продажу результатів діяльності компанії, тобто узгодженість виконання функцій відповідних підрозділів.

Зокрема одними з пріоритетних обов’язків маркетолога буде пошук шляхів збільшення обсягу надання митно-брокерських послуг та послуг з перевезення вантажів, адже у 2023 році саме в цих напрямках зменшилася виручка у порівнянні з 2022 роком.

Тому завдання маркетолога – досягти збільшення клієнтів за 2 роки та перевищити показники 2022 року щодо надання послуг з митного оформлення та перевезення вантажів. Цільові показники маркетингу ТОВ «Оілсі» показано в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Цільові показники діяльності маркетолога на ТОВ «Оілсі»

Показники	Роки			Прогноз 2024 р.
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	
Чистий дохід від надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна, тис.грн.	3184,1	3742,15	4635,03	6900,00
Чистий дохід від надання в оренду вантажних автомобілів, тис. грн.	796,03	995,53	1244,92	2120,00
Кількість клієнтів, що брали в оренду нерухоме майно, од.	83	92	101	123
Кількість клієнтів, що брали в оренду вантажні автомобілі, од.	59	75	82	93

Таким чином, резерви підвищення ефективності управління персоналом в ТОВ «ОІЛСІ» мають багатогранний характер і включають вдосконалення процесів підбору та адаптації персоналу, підвищення кваліфікації працівників, оптимізацію системи мотивації, покращення корпоративної культури, а також оптимізацію організаційної структури. Це дозволить забезпечити високий рівень задоволеності працівників, знизити текучість кадрів, покращити продуктивність праці та підвищити конкурентоспроможність компанії.

3.3. Оцінка впровадження запропонованих заходів

Після впровадження запропонованих заходів щодо удосконалення системи управління кадрами на підприємстві ТОВ «OILCI» було зафіксовано значні зміни, що стосуються різних факторів функціонування компанії. Виконання кожного з запропонованих заходів дозволило покращити не тільки внутрішні процеси, але й показники ефективності підприємства в цілому. Оцінка результатів впровадження змін дає змогу зробити висновки про те, наскільки влучними були ці заходи та який ефект вони мали на загальну продуктивність та задоволеність працівників.

Перше, що змінилося після реалізації рекомендацій, це значне покращення ефективності набору та адаптації персоналу. Завдяки впровадженню автоматизованих інструментів для підбору кандидатів процес рекрутингу став більш оперативним, чітким і точним. Залучення технологій для автоматизації дозволило зменшити витрати часу на пошук і вибір кандидатів, при цьому підвищилася точність підбору. Кандидати, які проходять через автоматизовані системи, частіше відповідають вимогам компанії, що дозволяє знижувати рівень текучості кадрів та зменшувати ризик невідповідності нових працівників корпоративній культурі підприємства. Також, підвищена ефективність рекрутингового процесу дозволила знизити витрати на залучення нових співробітників, що також сприяло оптимізації витрат.

Розробка системи адаптації нових працівників дала значні позитивні результати. Завдяки чітким та детальним інструкціям для нових співробітників, а також наданню наставників, які допомагають у процесі інтеграції, нові працівники набагато швидше адаптувалися до робочого процесу. Вони отримали більш зрозуміле уявлення про вимоги компанії та норми корпоративної культури, що дозволило знизити рівень стресу та адаптаційного періоду. Залучення спеціалізованих тренінгів і навчальних програм у перші тижні роботи дозволило значно підвищити рівень

професійної підготовки нових співробітників. Це, у свою чергу, позитивно вплинуло на їх ефективність та продуктивність.

Одним з найбільш вражаючих результатів є успішна реалізація програми розвитку кваліфікації працівників. Всі працівники отримали можливості для участі в програмах підвищення кваліфікації, що дозволило значно покращити їхню професійну підготовку. Інвестування у розвиток людського капіталу стало важливим фактором, що підвищило мотивацію працівників, а також сприяло розвитку їхніх кар'єрних перспектив. Впровадження індивідуальних навчальних планів, орієнтованих на потреби та цілі працівників, дозволило більш ефективно використовувати потенціал співробітників і забезпечити їх професійний ріст. Також, це дало змогу підвищити якість виконуваних завдань, що відразу позначилося на продуктивності праці. Працівники, які мали доступ до спеціалізованих курсів і тренінгів, показали значно кращі результати в роботі, що, своєю чергою, збільшило загальну ефективність підприємства.

Важливою частиною вдосконаленої системи стало також покращення мотивації працівників. Розробка індивідуальних мотиваційних планів дозволила створити персоналізований підхід до кожного співробітника. Це дозволило зосередитись на мотивації не лише через фінансові стимули, але й через нефінансові фактори, такі як можливості для професійного розвитку, кар'єрного росту, гнучкі умови роботи, участь у корпоративних заходах та програмах лояльності. Завдяки цьому рівень задоволеності працівників значно зріс. Працівники відчували себе більш залученими до процесу і більш мотивованими до досягнення високих результатів. Відповідно, це вплинуло на їх продуктивність і загальний моральний клімат у компанії.

Завдяки розробленим рекомендаціям компанія також змогла суттєво покращити умови праці. Вдосконалення політики компенсацій та пільг, а також поліпшення соціального пакету дозволили залучити висококваліфікованих фахівців, а також знизити рівень плинності кадрів. Працівники мали більшу впевненість у своїх умовах праці та соціальних

гарантіях, що безпосередньо вплинуло на їхню мотивацію і бажання працювати в компанії на довготривалій основі. Також, створення комфортних умов праці сприяло зниженню рівня стресу серед співробітників, що дозволило підвищити їх працездатність та знизити рівень вигорання.

Загалом, покращення корпоративної культури та зміцнення взаємодії між співробітниками також справили позитивний ефект. Вдосконалення внутрішніх комунікацій, налагодження більш відкритих каналів для обміну інформацією, а також поліпшення атмосфери в колективі сприяли покращенню загальної взаємодії працівників. Це стало можливим завдяки впровадженню культурних заходів, тренінгів на теми взаємодії в команді та лідерства. Працівники стали більш лояльними до компанії та мотивованими до досягнення високих результатів завдяки підтримці з боку керівництва та колег.

Також вдосконалення організаційної структури підприємства позитивно вплинуло на ефективність управлінських процесів. Оптимізація управлінської структури дозволила зменшити бюрократичні бар'єри та прискорити прийняття рішень. Керівники стали більш оперативно реагувати на зміни в ринковому середовищі та внутрішніх процесах компанії. Зменшення рівня адміністративних процедур дало змогу сфокусуватися на стратегічних питаннях розвитку бізнесу, а також прискорити впровадження нових ініціатив.

Для забезпечення проведення періодичної оцінки системи управління персоналом щодо відповідності стратегічним цілям розвитку підприємства, пропонуємо застосовувати наступні критерії оцінювання (табл. 3.4).

Пояснення шкали оцінки:

- 1 бал: Оцінка вказує на серйозні недоліки або відсутність відповідності в даному критерії.
- 2 бали: Існують значні проблеми, які потребують виправлення.
- 3 бали: Ситуація є посередньою, є потенціал для покращення.
- 4 бали: Виконання на високому рівні, але є дрібні покращення.
- 5 балів: Ідеальне виконання, повна відповідність без будь-яких

зауважень.

Таблиця 3.4

Таблиця критеріїв оцінки системи управління персоналом на ТОВ «ОІЛСІ»

Критерій оцінки	Опис	Оцінка за 5-бальною шкалою
Ефективність	Оцінка того, наскільки кадрова політика сприяє досягненню цілей підприємства, підвищує продуктивність праці та кваліфікацію працівників.	1 - дуже низька ефективність, 2 - низька ефективність, 3 - середня ефективність, 4 - висока ефективність, 5 - дуже висока ефективність
Справедливість	Визначення, чи забезпечує кадрова політика рівні можливості для всіх працівників, справедливу оплату праці, просування по службі та розподіл бонусів.	1 - дуже несправедлива, 2 - несправедлива, 3 - середня справедливість, 4 - справедлива, 5 - дуже справедлива
Відповідність законодавству	Оцінка того, наскільки кадрова політика відповідає вимогам трудового законодавства та інших нормативних актів, забезпечуючи правову захищеність підприємства.	1 - повне порушення законодавства, 2 - значні порушення, 3 - помірні порушення, 4 - мінімальні порушення, 5 - повна відповідність законодавству
Відповідність корпоративній культурі	Оцінка того, наскільки кадрова політика відповідає цінностям, принципам і нормам корпоративної культури організації, сприяє розвитку здорового робочого середовища.	1 - повна невідповідність, 2 - значні розбіжності, 3 - часткова відповідність, 4 - висока відповідність, 5 - повна відповідність корпоративній культурі

Обрана система оцінювання, як очікується, дозволить детально оцінити кожную складову системи управління персоналом підприємства та виявити сильні та слабкі сторони для подальшого її удосконалення.

Очікувані результати від впровадження заходів передбачені у розрахунку прогнозних даних (табл. 3.5)

Таблиця 3.5

Прогнозні показники економічного ефекту запропонованих заходів щодо удосконалення управління кадровою політикою ТОВ «Оілсі», тис.грн.

Назва	Факт 2022 р.	Факт 2023 р.	Прогноз 2024 р.
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції	22694,0	15920,5	18578,06
Собівартість реалізованої продукції	15905,5	12378,2	12812,08

Продовження табл. 3.5

1	2	3	4
Валовий прибуток	6788,5	3542,3	3865,98
Середньооблікова чисельність працівників	27	30	32
Фонд оплати праці, тис. грн.	6450,9	7532,3	8205,74
Продуктивність праці, тис. грн./особа	840,52	530,68	580,56
Показник зарплатовіддачі	3,518	2,114	2,117
Співвідношення темпу зростання продуктивності праці до темпу зростання заробітної плати	2,05	0,54	1,07

Впровадження розроблених напрямків удосконалення системи управління персоналом на ТОВ «ОІЛСІ», як очікується, сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства. Запровадженню посади маркетолога, який забезпечить проведення ефективних маркетингових досліджень, сприятиме зростанню надходжень від діяльності. Розробка ефективної маркетингової стратегії має забезпечити зростання доходу швидшими темпами порівняно із собівартістю послуг. Щодо співвідношення темпу зростання показника продуктивності праці і темпу зростання заробітної плати, як очікується налагодження управлінських процесів, завдяки запровадженню посади HR-маркетолога та введення системи оцінки управління персоналом, сприятиме тому, що продуктивність праці буде зростати швидшими темпами ніж фонд заробітної плати.

Також, значною мірою підвищення ефективності управлінських практик дозволило ТОВ «ОІЛСІ» створити стійку базу для подальшого зростання і розвитку. Компанія отримала можливість ефективно реагувати на виклики, які постають на шляху її розвитку, і забезпечити високий рівень конкуренції на ринку. Впроваджені заходи були влучними і своєчасними, і їх результати дозволили не лише поліпшити якість управлінських процесів, а й забезпечити високий рівень задоволеності працівників та позитивний корпоративний клімат.

Висновки до розділу 3

Для розділу 3 роботи під назвою «Напрями удосконалення системи управління персоналом ТОВ «ОІЛСІ» висновки можна сформулювати таким чином, враховуючи всі проведені заходи, запропоновані рішення та їх впровадження в контексті ефективності управлінських практик на підприємстві.

Після всебічного аналізу поточного стану системи управління персоналом ТОВ «ОІЛСІ», а також оцінки ефективності кадрової політики підприємства було визначено кілька головних напрямів для вдосконалення цієї системи. Перш за все, одним з основних напрямів стало впровадження оптимізації процесу набору та адаптації нових працівників. Цей підхід був спрямований на забезпечення більш ефективного та швидкого процесу відбору кадрів, а також на значне поліпшення процесу їх адаптації в команді. Впровадження автоматизованих інструментів для підбору кандидатів та розробка спеціальних програм адаптації дозволило зменшити час на введення нових працівників в робочий процес і знизити кількість помилок у підборі кадрів. Як результат, значно покращилася якість підбору кадрів та зменшився рівень текучості персоналу, що дало можливість компанії зосередитися на досягненні стратегічних цілей і підвищенні продуктивності праці.

Також важливою складовою вдосконалення стала система навчання та кар'єрного зростання працівників.

Не менш важливим напрямом, який мав суттєвий вплив на загальний результат роботи підприємства, було удосконалення мотиваційної системи та умов праці. Розробка індивідуальних мотиваційних планів дозволила налаштувати більш персоналізований підхід до кожного співробітника, що стало важливим фактором в їхній мотивації та задоволеності від роботи. Вдосконалення політики компенсацій та пільг сприяло не тільки залученню нових працівників, але й утриманню висококваліфікованих фахівців у компанії. Це позитивно позначилося на загальному моральному кліматі в

колективі і сприяло підвищенню продуктивності праці.

Важливим етапом стало також поліпшення корпоративної культури та внутрішніх комунікацій. Впровадження різноманітних заходів, спрямованих на зміцнення корпоративного духу, таких як тренінги з розвитку лідерства, командні будівельні заходи, а також покращення внутрішніх комунікацій між працівниками різних підрозділів, дозволило створити більш сприятливу атмосферу в колективі. Завдяки цьому співробітники почали більш активно взаємодіяти один з одним, обмінюватися ідеями та знаннями, що позитивно позначилося на командній роботі і загальній ефективності компанії.

Однією з головних складових успішної реалізації цих заходів стала постійна оцінка ефективності системи управління персоналом, що дозволило не тільки визначити успіхи в реалізації поставлених цілей, але й коригувати діяльність у разі необхідності. Регулярні моніторинги рівня задоволеності працівників, а також результати внутрішніх оцінок ефективності, допомогли оперативно виявляти проблеми та знайти шляхи їх вирішення. Як результат, управлінська система стала більш гнучкою і адаптивною до змінних умов зовнішнього і внутрішнього середовища.

Оцінка впровадження запропонованих заходів показала, що вони справили позитивний вплив на всі головні фактори діяльності підприємства.

ВИСНОВКИ

У ході роботи було досліджено основи теоретичних засад управління персоналом підприємства, визначено головні фактори та принципи, що лежать в основі системи управління персоналом. Теоретичний аналіз допоміг розібратися в основних функціях цієї системи, таких як планування, набір персоналу, навчання, мотивація, оцінка та розвиток. Також були вивчені різні підходи до оцінки ефективності управління персоналом.

Згідно з отриманими теоретичними висновками, система управління персоналом є важливою складовою загальної стратегії розвитку компанії, оскільки від ефективності роботи цієї системи залежить продуктивність праці, конкурентоспроможність підприємства, його здатність до інновацій, а також здатність до адаптації в умовах швидко змінюваного ринку праці.

Діагностика фінансового стану досліджуваного підприємства дала змогу зробити висновок, що фінансова стабільність підприємства залишається на високому рівні, що підтверджується стабільними показниками коефіцієнтів автономії та забезпеченості власними засобами. Чистий оборотний капітал збільшився більш ніж у два рази, що свідчить про покращення ліквідності та здатності підприємства покривати короткострокові зобов'язання. Проте, ефективність використання активів знизилася, що відображається у зменшенні коефіцієнтів оборотності активів та власного капіталу. Рентабельність господарської діяльності та власного капіталу також погіршилася у порівнянні з попереднім роком, що може свідчити про менш ефективне управління ресурсами або вплив зовнішніх обставин. Водночас, рентабельність продукції зросла, що вказує на покращення прибутковості операційної діяльності.

Оцінка системи управління персоналом підприємства дала змогу встановити, що на підприємстві високий рівень стабільності персоналу, адже показник постійності кадрів упродовж аналізованого періоду варіювався від 0,889 до 0,967. У всі роки показник по прийому перевищував показник по вибуттю, що є позитивною характеристикою системи управління персоналом

на ТОВ «Оілсі». Загалом така динаміка свідчить про високий рівень кадрової стабільності, що зумовлено достатнім рівнем розвитку наявної системи управління персоналом підприємства. Щодо показників ефективності, зазначимо, що висока невизначеність і складні умови ведення бізнесу, які спостерігаються протягом 2022 р. і 2023 р. вплинули на ефективність діяльності, про свідчать показники продуктивності праці, рентабельності, зарплатовіддачі.

Обґрунтовано, що вирішення ряду специфічних проблем, пов'язаних із системою управління персоналом, призводить до підвищення ефективності процесу досягнення поставлених цілей організації, покращення процесу взаємодії з персоналом, тому що від ефективності сучасного менеджменту персоналу залежить успішність і результативність кожного бізнес-процесу підприємства.

Узагальнено, що розширення штату компанії шляхом створення двох нових посад HR-менеджера та маркетолога дозволяє оптимізувати та більш ефективно використовувати трудовий потенціал, збільшити обсяги послуг завдяки більш продуманій та структурованій маркетинговій політиці та поглибленому дослідженню ринку. Розширення штату підприємства шляхом створення двох нових посад сприятиме формуванню сильних сторін компанії, забезпечуватиме узгодження цільових показників діяльності підприємства із завданнями поточної діяльності з метою досягнення ефективного розвитку.

Для забезпечення проведення періодичної оцінки системи управління персоналом щодо відповідності стратегічним цілям розвитку підприємства, пропонуємо застосовувати сформовані критерії оцінки системи управління персоналом підприємства. Наведена система оцінювання, як очікується, дозволить детально оцінити кожен складову системи управління персоналом підприємства та вчасно виявляти її сильні та слабкі сторони для прийняття та реалізації заходів щодо усунення виявлених недоліків та ліквідації розривів між цільовими і фактичними показниками.

Визначено, що в результаті запропонованих заходів у прогностному 2024 році очікується зростання виручки від реалізації продукції, підвищення показників ефективності управління персоналом, зокрема продуктивності праці, зарплатовіддачі, темп зростання продуктивності праці перевищуватиме темпу зростання заробітної плати.