

45
19.06.2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ



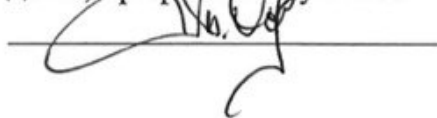
САБІРОВ Зафарбек Равшанбекович
(здобувач вищої освіти групи ЗМО-21-2)

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

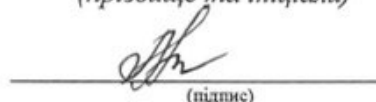
СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ Й ОСНОВНІ НАПРЯМИ ЇЇ УДОСКОНАЛЕННЯ

(представлена на здобуття освітнього ступеня «бакалавр»
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.

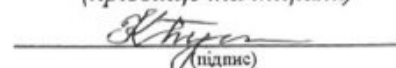


Керівник роботи:
к.е.н., доц. Ткачук Г.Ю.
(прізвище та ініціали)


(підпис)

Рецензент

к.е.н. доц. Бутинцев В.О.
(прізвище та ініціали)


(підпис)

Житомир, 2025

Анотація

Сабіров З.Р. Система управління персоналом організації й основні напрями її удосконалення. Рукопис.

Бакалаврська кваліфікаційна робота представлена на здобуття освітнього ступеня «бакалавр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2025.

У бакалаврській кваліфікаційній роботі проаналізовано рівень управління персоналом організації та визначено напрями підвищення ефективності даного процесу.

Ключові слова: персонал, кадри, штат, людські ресурси, робоча сила, трудові ресурси.

Annotation

Sabirov Z.R. The organization's personnel management system and the main directions of its improvement. Manuscript.

The bachelor's qualification work is submitted for the Bachelor's degree, field of knowledge 07 "Management and administration" of specialty 073 "Management". Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2025.

The bachelor's qualification work analyzes the level of organization's personnel management and identifies areas for increasing the efficiency of this process.

Keywords: innovation, investment, innovative management, modernization, development.

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	3
<i>Розділ 1. Теоретичні основи управління персоналом організації</i>	6
1.1. Поняття персоналу підприємства.....	6
1.2. Система управління персоналом підприємства.....	13
1.3. Методичні засади оцінки ефективності управління персоналом підприємства	23
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління персоналом підприємства.....	29
Висновки до розділу 1.....	36
<i>Розділ 2. Аналітична оцінка системи управління персоналом ТОВ «ТД Лакма» та основні напрями її удосконалення.....</i>	<i>38</i>
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	38
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «ТД Лакма».....	43
2.3. Оцінка системи управління персоналом підприємства.....	50
2.4. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом організації....	64
Висновки до розділу 2	75
<i>Висновки</i>	<i>77</i>
<i>Список використаних джерел</i>	<i>80</i>
<i>Додатки</i>	<i>86</i>

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах динамічного середовища, високої конкуренції та швидких технологічних інновацій успіх організації визначається насамперед її здатністю ефективно керувати своїм основним ресурсом – людським капіталом. У такій ситуації виникає потреба використання сучасних технологій управління людськими ресурсами із врахуванням і досягненням збалансування зацікавлень основних учасників – організації та працівників. Так чи інакше, але людські ресурси (HR) вважаються основним ресурсом будь-якої організації, незалежно від її розміру або сфери діяльності.

Управління людськими ресурсами відіграє основну роль у формуванні стратегій підприємства та впровадженні їх у життя, забезпечує розв'язання стратегічних завдань організації. Крім того, все більше посилюється конкурентна боротьба за таланти, що потребує від підприємств наявності стратегії найму, утримання та розвитку найкращих співробітників, а наявність розвиненої організаційної культури впливає на рівень ефективності роботи та задоволеності працівників. Тому для успішного стратегічного управління підприємством потрібно забезпечити розвиток лідерських навичок серед керівників та співробітників на основі розроблення та впровадження програм, ініціатив, технологій, спрямованих на підвищення лідерського потенціалу та високого рівня залучення персоналу до про-цесів управління організацією.

Сутність значення управління людськими ресурсами визначали багато вчених-економістів, зокрема проблематика управління людськими ресурсами висвітлена у працях таких науковців: Д. П. Богині, О. А. Грішнєвої, В. І. Дериховської, О. Зайченко, В. Г. Никифорова, Ю. І. Палеха, А. М. Шевчук та ін. Однак попри велику кількість публікацій з цієї проблематики, актуальним завданням залишається дослідження сучасних підходів та технологій стратегічного управління людськими ресурсами підприємства в умовах

динамічних змін зовнішнього середовища, глобалізації та цифровізації всіх сфер життя.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань бакалаврської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є узагальнення та подальший розвиток теоретико-методичних засад управління персоналом організації, а також визначення шляхів покращення даного процесу на ТОВ «ТД Лакма».

Поставлена мета обумовила вирішення наступних **завдань**:

- визначити поняття персоналу підприємства;
- дослідити систему управління персоналом підприємства;
- обґрунтувати методичні засади оцінки ефективності управління персоналом підприємства;
- проаналізувати нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління персоналом підприємства;
- представити організаційно-економічну характеристику підприємства;
- провести діагностику фінансово-економічного стану ТОВ «ТД Лакма»;
- провести оцінку системи управління персоналом підприємства;
- визначити шляхи підвищення ефективності управління персоналом організації.

Об’єктом дослідження у бакалаврській кваліфікаційній роботі виступає процес управління персоналом організації, **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади підвищення ефективності управління персоналом організації.

Методи дослідження. Теоретико-методичною основою бакалаврської кваліфікаційної роботи виступив системно-структурний підхід, що розглядає управління персоналом підприємства як цілісну структуровану систему, що одночасно виступає структурною частиною підприємства. Вирішення поставлених у роботі завдань забезпечувалося використанням основних методів

дослідження, а саме методів наукової абстракції, аналізу, синтезу, індукції, дедукції, логічного аналізу, системного підходу тощо. Для розв'язання визначених завдань також застосовувались наступні методи: монографічний – при вивченні літературних джерел та нормативно-правових актів; теоретичне узагальнення, порівняння та аналогії – для розкриття сутності поняття «персонал»; балансовий та аналізу – для дослідження тенденцій функціонування підприємства; синтезу – для формулювання висновків щодо інноваційного менеджменту підприємства.

Інформаційною базою дослідження виступили наукові фахові, навчальні та методичні публікації провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, чинне законодавство України, статистичні дані, дані фінансової та управлінської звітності досліджуваного підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає в підвищенні ефективності управління персоналом організації шляхом удосконалення окремих його складових, зокрема системи адаптації, атестації та розвитку. Визначено економічний ефект від реалізації запропонованих заходів.

Структура та обсяг бакалаврської кваліфікаційної роботи. Бакалаврська кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 86 сторінках друкованого тексту. Робота містить 32 таблиці та 7 рисунків. Список використаних джерел налічує 62 найменування. Робота містить 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Поняття персоналу підприємства

Тема управління персоналом в організаціях будь-якої форми власності та організаційно-правової форми залишається надзвичайно актуальною в сучасних умовах. Незважаючи на тривожні прогнози футурологів щодо того, що штучний інтелект, роботи та машини зможуть повністю замінити людину у не такому вже й далекому майбутньому, ми спостерігаємо численні приклади зростання ролі людського фактору. Варто зауважити, що акценти у розгляді цього питання поступово змінюються. Все менше приділяється уваги механістичним моделям управління організаціями, й все більше – органічним, що, у свою чергу, призводить до зміни парадигм роботи з персоналом у сучасному контексті.

У науковій літературі зустрічається багато різних термінів, які стосуються роботи з людьми: людські ресурси, трудові ресурси, робоча сила, персонал, кадри, і таке інше. Розглянемо ієрархію цих понять та сферу їх застосування.

Почнемо з відмінностей понять «людський капітал», «людські ресурси», «трудові ресурси», «робоча сила», «персонал», «кадри». Є різні підходи до розмежування цих термінів. В англomовній літературі поняття «кадри» взагалі не існує окремо. Вживаються поняття «персонал» (англ. – personnel), «людські ресурси» (англ. – human resources), «людський капітал» (англ. – human capital), «штат» (англ. – staff). Український термін «кадри» не перекладається на англійську термінами, які вживаються у контексті управління персоналом. Він по суті є синонімом терміну «штат», що доводить аналіз тлумачень цих понять в різних словниках (табл. 1). Поняття «трудові ресурси» та «робоча сила» в англійській версії є тотожними і перекладаються як «workforce» [60; 61].

В англomовній літературі на мікрорівні використовуються терміни «персонал», «штат», «людські ресурси», «людський капітал», «робоча сила/трудоі ресурси». Під персоналом в Кембриджському словнику розуміються «люди, які працюють у компанії, організації чи в збройних силах» [60]. Майже тотожне визначення персоналу дає Оксфордський словник [61]. Цікаво, що людські ресурси використовуються в Кембриджському словнику у значенні «відділу організації, який займається пошуком нових працівників, веде облік усіх працівників організації та допомагає їм у вирішенні будь-яких проблем». Оксфордський словник визначає їх як навички та здібності людей [61]. Людський капітал має майже схожі визначення в обох словниках та розуміється як «співробітники, а також усі знання, навички, досвід тощо, які вони мають, що робить їх цінними для компанії чи економіки» [60].

Таблиця 1.1

Порівняльна таблиця тлумачення термінів, які вживаються у сфері управління персоналом

Термін	Cambridge Dictionary [60]	Oxford Learner's Dictionary [61]	Тлумачний словник української мови [56]	Енциклопедія сучасної України [23]
1	2	3	4	5
Персонал	Люди, які працюють у компанії, організації чи у збройних силах	Люди, які працюють в організаціях або в збройних силах	Особовий склад, колектив працівників якої-небудь установи, підприємства	Не визначено
Кадри	Не визначено	Не визначено	Основний склад працівників якої-небудь організації, підприємства, установи	Не визначено
Штат	Група людей, зайнятих у веденні бізнесу, школи	Всі працівники, зайняті в організації, розглядаються як група	Постійний, встановлений склад співробітників на якому-небудь підприємстві чи в установі	Не визначено
Людські ресурси	Відділ організації, який займається пошуком нових працівників, веде облік усіх	Навички та здібності людей, що розглядаються як щось, що може використовуватись	Не визначено	Сукупність людей з їхніми фізичними і розумовими здібностями та відповідним

Продовження табл. 1.1

1	2	3	4	5
	працівників організації та допомагає у вирішенні будь-яких проблем	компанією, організацією		трудоим потенціалом (як фактор економічного розвитку)
Людський капітал	Співробітники, а також усі знання, навички, досвід тощо, які вони мають, що робить їх цінними для компанії чи економіки	Навички, знання та досвід осіб чи груп людей, які становлять щось цінне, що може використовуватись організацією чи країною	Не визначено	Комплекс сформованих і розвинутих унаслідок інвестицій продуктивних характеристик індивідів як економічних суб'єктів
Робоча сила	Кількість робітників (доступних для роботи) у певній галузі, на підприємстві тощо	Люди, які працюють у певній компанії, організації (синонім – штат)	Не визначено	Не визначено
Трудові ресурси	Синонім «робоча сила»	Синонім «робоча сила»	Не визначено	Не визначено

Джерело: сформовано авторами на основі [23; 56; 60; 62]

В українських наукових джерелах поняття «персонал», «кадри», «штат» використовуються тільки на рівні організації, поняття «людські ресурси», «людський капітал», «трудові ресурси» використовуються як на мікрорівні, так й на макрорівні. Термін «робоча сила» – виключно на макрорівні. В статистичних обстеженнях цей термін застосовується за рекомендацією МОТ з 2019 р. замість терміну «економічно активне населення» та визначається як населення обох статей віком 15 років і старше, яке забезпечує пропозицію робочої сили на ринку праці та складається з зайнятих та безробітних [35].

Щодо визначення терміну «персонал» то можна зустріти різні підходи до його трактовки в українській науковій літературі. Перший підхід – ототожнення термінів «персонал», «штат», «кадри». Другий заснований на розмежуванні понять «персонал» та «кадри». При цьому під персоналом розуміють «особовий склад, колектив працівників якої-небудь установи,

підприємства тощо»; під кадрами – «основний склад працівників якої-небудь організації, підприємства, установи» [42; 53]

Цікавою є позиція авторів К. Ковтуненко, О. Ковальчук, М. Атанасов [30], що наголошують на різниці понять «персонал» та «кадри», яка полягає у тому, що кадри є більш кваліфікованими працівниками. Ми вважаємо, що такий підхід є дещо вузьким та не корелює з загальноновживаним в зарубіжній літературі поняттям «персонал».

Деякі автори, зокрема Ю. Губрик, С. Беляєв, О. Багунц, які здійснили співставлення понять «персонал» та «кадри», для тлумачення поняття «управління персоналом», зазначають, що ототожнення цих понять відбувається на рівні вузького тлумачення та стверджують, що різниця понять у широкому розумінні персоналу як усіх працівників організації (постійних, сумісників, працівників, які працюють за тимчасовими договорами) [21]. З таким підходом цілком можна погодитись. Однак, ми не будемо виділять окремо кадри з усієї сукупності працівників та будемо говорити про персонал у широкому розумінні.

У своїх дослідженнях Ю. Губрик, С. Беляєв, О. Багунц виділили три категорії підходів до визначення цього поняття «персонал» [21]:

- 1) визначення персоналу як групи найманих працівників підприємства за контрактними зобов'язаннями;
- 2) трактування персоналу, як людей з їх соціально-психологічними характеристиками;
- 3) визначення персоналу з позиції кваліфікацій та особистісних навичок людей.

Проте, на нашу думку у сучасних дослідженнях поняття «персонал» набуває все більше комплексного змісту. Тому, іноді складно віднести окреме визначення лише до одної такої групи. Деякі з них мають ознаки усіх трьох груп. Це доводять визначення поняття «персонал», що представлені у табл. 1.2.

Аналіз визначень, які сформульовані українським вченими, табл. 1.2 дає підстави виділити певні характерні сутнісні ознаки персоналу, які віддзеркалюють сучасні управлінські тенденції у наукових дослідженнях.

Таблиця 1.2

Визначення поняття «персонал»

Автор	Визначення поняття
О. Борисяк [9]	Персонал — «всі працівники підприємства, кожен з яких наділений індивідуальними рисами.»
Л. Балабанова, О. Сардак [4]	«Персонал підприємства — це сукупність його працівників (постійних і тимчасових, кваліфікованих і некваліфікованих), що працюють по найму та мають трудові відносини з роботодавцем.»
Н. Іванова [29]	«Персонал — сукупність працівників, поєднаних цілями господарської діяльності, технологією, засобами виробництва. Це особистісний склад організації, що включає всіх найманих працівників, а також працюючих власників та співвласників.»
Л. Залюбінська, М. Скорик [27]	«Персонал, як «одиниця», складається з певної кількості індивідуумів із своїми діловими, людськими і психологічними особливостями.»
К. Ковтуненко, О. Ковальчук, М. Атанасов [30]	«Персонал – сукупність штатних працівників одного підприємства різної кваліфікації, що об’єднані спільною метою, контрактними зобов’язаннями та разом утворюють унікальні «нематеріальні активи» конкретного підприємства.»
О. Крушельницька, Д. Мельничук [32]	«Персонал — особовий склад організації, який працює за наймом і характеризується певними ознаками (наявність трудового договору, володіння якісними характеристиками, постійний штатний склад кваліфікованих працівників; це працівники які увійшли у спискову чисельність (постійні, тимчасові та сезонні працівники).»
С. Лихолат, Л. Єзерська [34]	«Персонал — це працівники з відповідним підготовкою, вміннями, мотивацією, задіяні в господарській системі підприємства.»
Л. Михайлова [35]	«Персонал — це особовий склад підприємства, організації, або частина цього складу, яка являє собою групу за професійним чи іншими ознаками.»
М. Тарнавський [54]	«Персонал — це сукупність людей, що задіяні в роботі окремого підприємства та перебувають з ним у трудових відносинах, оформлених відповідно до законодавства.»

Джерело: сформовано авторами на основі [4; 9; 27; 29; 30; 32;34; 35; 54]

Так, на наш погляд, дуже вдалим у визначенні К. Ковтуненко, О. Ковальчук, М. Атанасова є акцентування на спільності мети працівників. Автори наводять поняття персоналу підприємства як сукупності «штатних працівників..., що об’єднані спільною метою, контрактними зобов’язаннями» [8, С. 9]. Однак, прив’язка до штату звужує поле застосування цього терміну. Вважаємо, що у сучасних умовах, коли все більше уваги привертають гнучкі

еволюційні, самоврядні форми організацій необхідно відійти від такого суто формального підходу.

І. Засторожнікова підкреслює дуже важливу ознаку персоналу, як носія «критично важливої для здійснення поступального розвитку організації сукупності можливостей генерування нових ідей, знань, рішень, їх практичної імплементації» [16, С. 10]. На наш погляд, її доцільно відобразити у визначенні поняття «персонал».

Варто також зазначити ще один важливий момент, на який звернула увагу у своїй роботі О. Борисяк. Вона наголосила на тому, що працівника необхідно розглядати як талант, який є також джерелом креативності [15, С. 25].

Про індивідуальні характеристики працівників у різних варіаціях наголошують більшість авторів, зокрема О. Борисяк (індивідуальні риси), Л. Залюбінська, М. Скорик (ділові, людські і психологічні особливості), О. Крушельницька, Д. Мельничук (якісні характеристики), С. Лихолат, Л. Єзерська (вміння) [15, 6, 9, 17]. Однак, ми вважаємо за доцільне наголосити на наявності саме компетентностей, як характеристики персоналу.

Під компетентностями будемо розуміти індивідуально-особистісні характеристики працівників, до яких відносяться як професійні вміння та навички, так й соціальні (м'які) (соціальні, трансформаційні, цифрові).

Отже, ми вважаємо за доцільне представити у нашому дослідженні поняття «персонал» у наступному значенні: як постійних та тимчасових працівників організації будь-якої організаційної форми, які об'єднані спільною метою, складають її колектив, мають відповідні таланти та компетентності (професійні та м'які навички), а також беруть участь в усіх видах діяльності та отримують винагороду за виконання своїх функцій.

У цьому контексті також доцільно розглянути ключові відмінності між поняттями «персонал» та «кадри», які нерідко плутають та ототожнюють між собою. У табл. 1.3 розглянемо сутність поняття «кадри».

Зважаючи на табл. 1.3, доцільно стверджувати, що основна відмінність понять «персонал» та «кадри» полягає в тому, що «кадри» – це більш

кваліфіковані працівники підприємств, яким зазвичай властиві фахові кваліфікації та управлінські навички, а «персонал» – це в широкому сенсі сукупність працівників організації за контрактними зобов’язаннями. Між цими поняттями дуже тонка межа, вони майже споріднені.

Таблиця 1.2

Визначення поняття «кадри» вченими-економістами

Автор	Визначення
І.В. Партика [39]	У зарубіжній і національній системах термін «кадри» часто ототожнюють лише з частиною співробітників – спеціалістами чи працівниками, які мають досить високий рівень кваліфікації і значний стаж роботи на певному підприємстві.
Н.С. Іванова [29]	Кадри – це штатні кваліфіковані працівники з певною професійною підготовкою, спеціальними знаннями, трудовими навичками та/або досвідом роботи в обраній сфері діяльності.
О.В. Грідін [20]	Кадри – це основний склад працівників підприємства, усі постійні працівники.
В.М. Білявський [6]	Термін «кадри» є полісемічним за значенням, бо розглядається в науці в декількох аспектах, зазвичай, у двох – вузькому та широкому. У першому значенні до кадрів зараховують осіб, зайнятих розробленням та організацією виконання управлінських рішень. Власне, кадри є основним елементом усієї системи управління, оскільки одночасно можуть бути як об’єктом, так і суб’єктом управління.
О.Є. Кузьмін, І.С. Процик, Х.С. Передало [33]	Кадри організації – це основний (штатний, постійний) склад працівників підприємства.
В. Г. Щербак [59]	Основний (штатний) склад працівників підприємства, професійних або громадських організацій тієї чи іншої галузі; особи, які постійно або тимчасово виконують певні трудові функції, що є їх основною професією або спеціальністю та здійснюються за плату; частина працівників, що мають достатньо високий рівень кваліфікації і значний стаж роботи на даному підприємстві.
О.І. Бабчинська [3]	До категорії «кадри» слід зараховувати лише тих співробітників, які мають високий рівень кваліфікації, значний стаж роботи на конкретному підприємстві (який конкретно стаж для зарахування до категорії «кадри» вирішується в кожному конкретному випадку окремо), реально беруть участь у даний момент у виробничій діяльності підприємства і працюють на умовах сумісництва або скорочений робочий день (тобто не трудяться на умовах часткової зайнятості).

Джерело: сформовано авторами на основі [3; 6; 20; 29; 33; 39; 59]

За результатами дослідження авторами розглянуто відмінності понять «людський капітал», «людські ресурси», «трудові ресурси», «робоча сила»,

«персонал», «кадри» в Кембриджському та Оксфордському словниках, а також українських словниках. .

Проаналізовано різницю понять «персонал» та «кадри» в дослідженнях українських науковців. Набуло подальшого розвитку поняття «персонал». В його трактуванні підкреслено аспекти, на які вважаємо за доцільне звернути увагу при визначенні його сутності. Зокрема, наявність спільної мети працівників (а не просто їх формальне працевлаштування); присутність у працівників компетентностей (професійних та м'яких навичок) та таланту, як джерела креативності. Крім того, запропоновано відійти від суто формального підходу до визначення персоналу, як колективу, який враховує тільки штатних працівників.

1.2. Система управління персоналом підприємства

Управління людськими ресурсами в умовах зростаючої інтенсивності технологічного розвитку, цифровізації економіки та подальшого поширення глобалізації набуває особливого значення для підприємств, оскільки збільшення технологічної складності виробництва вимагає використання більш кваліфікованого персоналу для забезпечення ефективного функціонування виробничих процесів. Водночас зростають і витрати на персонал, оскільки більш кваліфіковані працівники вимагають відповідного підвищення заробітної плати. Щоб відповідати вимогам сучасного світу з найменшими можливими витратами, підприємствам необхідно створити систему управління персоналом, яка одночасно забезпечує підготовку працівників до відповідного рівня професійної кваліфікації та дозволяє компанії більш оптимально використовувати свої ресурси.

Якщо зацентрувати фокус уваги на рівні працівника, то в сучасних умовах роботи наростають соціально-економічні протиріччя, що виникають за рахунок швидкості змін і не відповідністю швидкої до них адаптивності, що знаходить вираження в незадоволеності зайнятого населення роботою, у

відсутності професійного росту, у невідповідній оплаті праці за фактичними її результатами, а часом просто у звільненні працівників.

На підприємствах сьогодні має бути системна методика роботи з персоналом, яка враховує добір і адаптацію працівників, їх перепідготовку з навчанням адаптивності, гнучкості, креативності, інноваційності. Тому актуальним стає побудова відповідної системи управління персоналом, яка на основі чіткого алгоритму дій з розумінням повної методики в роботі з персоналом дозволить швидко підприємствам ставати адаптивними до технологічних, цифрових, інноваційних змін.

В економічній літературі існує багато визначень терміну «управління персоналом», які дослідники вважають тотожними поняттями. Однак вони через свою складність та багатогранність належать не лише до економічних, а й до психологічних, соціальних та педагогічних категорій. Акцентування уваги на різних аспектах цієї категорії призводить до появи великої кількості визначень.

Грунтовний аналіз дефініцій поняття «розвиток персоналу» можна знайти у наукових поглядах Брич В.Ю., Гугул О.Ю. [11], які вважають, що до основних підходів до визначення сутності та змісту поняття розвиток персоналу відносять процесний підхід, системний підхід та функціональний підхід.

Трактування поняття «управління персоналом» з точки зору Плугіної Ю. [41], вибудоване на підставі окреслених вище підходів, дає можливість зрозуміти, що згідно з процесним підходом розвиток персоналу може здійснювати з огляду на сприйняття її як системи, організованої для безперервного розвитку персоналу, формування кадрового резерву управлінських талантів, підготовки їх до виконання нових функцій на виробництві, зміцнення соціальної структури працівників, професійного зростання.

Цілі управління персоналом можна досягнути шляхом використання комплексу заходів, які в цьому контексті виявляються надзвичайно

важливими. Зразком функціонального підходу є визначення управління персоналом, яке передбачає підвищення здатності робити внесок у діяльність організації та повноцінне розкриття індивідуального потенціалу працівників. Управління персоналом в рамках системного підходу визначається як поєднання взаємозалежних заходів, які спрямовані на підвищення конкурентоспроможності персоналу через набуття нових знань, умінь, навичок, досвіду у результаті навчання, підготовки та перепідготовки. Ключова мета цього підходу полягає у адаптації до нових умов діяльності, забезпечення інтересів власного розвитку та досягнення цілей організації.

Управління персоналом в сучасних поглядах науковців отримало бачення, яке відображаємо у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Наукові підходи до дефініції поняття «управління персоналом»

ПІБ науковця	Зміст поняття
Бабчинська О.І. [3]	«Управління людськими ресурсами є одним з найважливіших компонентів загального підвищення ефективності діяльності будь-якого підприємства».
Самойленко В.В. [51]	«Управління людськими ресурсами – це система, яка поєднує у собі навчання, організаційний розвиток, професійне зростання. Вона може бути спрямованою на вирішення як поточних, так і стратегічних завдань організації як результату забезпечення більшої індивідуальної та організаційної ефективності. Її ключова характеристика – гнучкість та адаптивність персоналу до змін».
Агавердієва Х.Ф. [1]	«Управління персоналом – це комплекс організаційних та економічних заходів, що вживаються службою управління людськими ресурсами для підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу організації».
Рульєв В.А., Гуткевич С.О., Мостенська Т.Л. [40]	«Управління персоналом – це процес безперервного професійного розвитку працівників, який відрізняється організованістю та системністю та проводиться з метою підготовки людських ресурсів до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного зростання, створення управлінського резерву та вдосконалення соціальної структури персоналу».
Гриньова В.М. [18]	«Під управлінням персоналом розуміють реалізацію заходів, які допомагають повною мірою використовувати потенціал працівників і підвищують їхню здатність робити значний внесок у розвиток організації».

Джерело: сформовано авторами на основі [1; 3; 18; 40; 51]

Розглядаючи теоретичні аспекти управління людськими ресурсами, стає зрозумілим, що єдиного поняття для трактування цього визначення не існує.

Узагальнюючи визначення науковців, з нашої точки зору поняття управління персоналом слід розглядати як безперервний процес покращення якісних характеристик працівників для забезпечення їх гармонійного розвитку та підвищення ефективності діяльності організації в цілому в короткостроковій та довгостроковій перспективі. Наприклад, розвиток, як один із елементів управління персоналом, надає працівникам можливість отримати нові знання та навички для більш ефективного виконання своїх обов'язків, а також підвищує їхню мотивацію, відданість організації та зацікавленість у її діяльності.

Формування системи управління персоналом на підприємстві є комплексом заходів. Такі заходи можуть бути орієнтовані на створення умов для реалізації їх творчого потенціалу, підвищення професійної компетентності працівників, забезпечення соціальної та професійної мобільності, розвиток їх кар'єри, спрямованих на розвиток персоналу підприємства методів та інструментів, стратегій, програм, які сприятимуть більш ефективному його підвищенню.

Система управління персоналом включає організований процес безперервного професійного зростання, спрямована на підготовку працівників до виконання нових виробничих завдань, забезпечення їх професійної підготовки та підвищення кваліфікації, формування резерву керівників і вдосконалення соціальної структури персоналу. Управління людськими ресурсами забезпечується за допомогою різних заходів, таких як оцінка працівників з метою їх виробничої адаптації та атестації, планування кар'єри, сприяння їх професійному розвитку та багато інших [10].

Людські ресурси є ключовим фактором у виробничому процесі компанії. Сьогодні цифрові трансформації вносять значні зміни в системі управління персоналом, вдосконалюють його функції та бізнес-процеси. До основних напрямів цифровізації управління персоналом можна віднести добір кадрів, адміністрування персоналу, нарахування заробітної плати та матеріальних винагород, розвиток персоналу, комунікативні процеси, робота з

позаштатними працівниками, формування соціально-орієнтованих проєктів [20]. Але навіть за наявності новітніх цифрових технологій та інноваційних ідей він не може бути ефективним і приносити максимальну користь, якщо персонал не є ефективним, належним чином навченим і кваліфікованим.

Система управління персоналом являє собою сукупність організаційних структур, методів, процесів і ресурсів, необхідних для ефективного виконання завдань управління персоналом та оптимального задоволення потреб працівників в самореалізації, професійному розвитку та кар'єрному просуванні. Вона має задовольняти потреби працівників у професійному розвитку протягом трудової діяльності на всіх рівнях кваліфікації та відповідальності. Важливим є комплексний підхід до побудови на підприємстві системи управління персоналом. Структура складових забезпечення системи управління персоналом підприємства, рис. 1.1.

У системі управління персоналом суб'єктом є працівники компанії, а об'єктом є їхні професійно-кваліфікаційні, особистісні та інші характеристики, які мають значення для досягнення цілей організації. Ефективна система управління персоналом сприяє зміцненню відданості працівників цілям компанії, набуттю ними знань і навичок, необхідних для забезпечення результативності діяльності організації, розкриттю потенціалу співробітників шляхом повного використання їхніх можливостей, схильностей і компетенцій, полегшенню впровадження інноваційних змін і забезпеченню спадкоємності в управлінні. Для створення цілісної системи управління персоналом першочерговим є визначення цілей, які відповідають стратегічним пріоритетам організації.

На першому рівні цілі орієнтовані на функціонування компанії в цілому, зокрема підвищення потенціалу персоналу як ключового фактору зростання стратегічного потенціалу організації, посилення її конкурентоспроможності, забезпечення довгострокового виживання, зниження плинності кадрів і підвищення продуктивності праці.

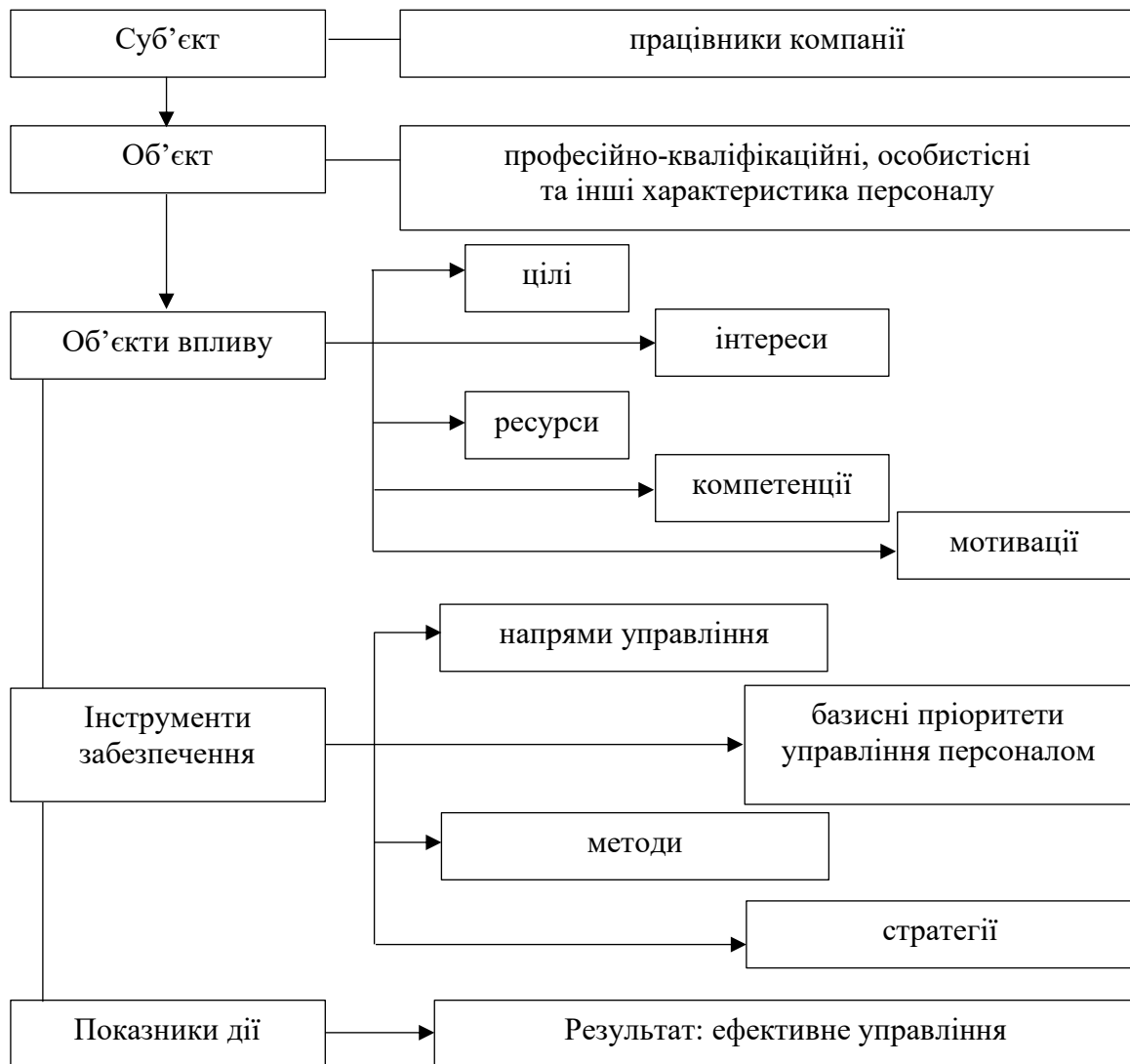


Рис. 1.1. Склад забезпечуючих елементів процесу побудови системи управління персоналом на підприємстві

Джерело: сформовано авторами на основі [21; 29; 53]

У системі управління персоналом суб'єктом є працівники компанії, а об'єктом є їхні професійно-кваліфікаційні, особистісні та інші характеристики, які мають значення для досягнення цілей організації. Ефективна система управління персоналом сприяє зміцненню відданості працівників цілям компанії, набуттю ними знань і навичок, необхідних для забезпечення результативності діяльності організації, розкриттю потенціалу співробітників шляхом повного використання їхніх можливостей, схильностей і компетенцій, полегшенню впровадження інноваційних змін і забезпеченню спадкоємності в управлінні. Для створення цілісної системи

управління персоналом першочерговим є визначення цілей, які відповідають стратегічним пріоритетам організації.

На першому рівні цілі орієнтовані на функціонування компанії в цілому, зокрема підвищення потенціалу персоналу як ключового фактору зростання стратегічного потенціалу організації, посилення її конкурентоспроможності, забезпечення довгострокового виживання, зниження плинності кадрів і підвищення продуктивності праці.

На другому рівні визначаються цілі, які забезпечують реалізацію процесу управління персоналом, а саме пошук і навчання працівників, їхня виробнича адаптація, планування кар'єри, оцінка та атестація персоналу, а також оптимізація морально-психологічного клімату для створення атмосфери, що сприяє самореалізації, ефективності та творчості.

Для реалізації цілей управління персоналом необхідно насамперед враховувати рівень компетенцій, інтереси та мотивацію працівників, а також ресурси, як особистісні, так і організаційні, що сприяють ефективному досягненню поставлених цілей. У сучасних умовах інтенсивної цифровізації всіх процесів формування ключових компетенцій набуває особливого значення, оскільки вони є основою цифрової трансформації організації. Нові знання, динамізм, керованість, адаптивність, мобільність, креативність та інноваційність виступають системними елементами нового виду конкуренції, які мають бути інтегровані в усю систему управління персоналом на підприємстві [39].

Управління персоналом охоплює три основні напрями: особистісний, що передбачає формування системи цінностей, підтримку фізіологічного та психологічного благополуччя; соціальний, який включає кар'єрне зростання та підвищення соціального статусу; професійний, спрямований на набуття компетенцій і підвищення кваліфікації. Ці напрями реалізуються в системі управління персоналом залежно від інтересів, мотивації та здібностей працівників.

Сьогодні ключовими проблемами, з якими стикаються у сфері управління персоналом, є відбір та формування кадрів із сучасним економічним мисленням, забезпечення ефективності праці співробітників і підтримання сприятливого клімату в колективі. Першим кроком в управлінні персоналом є створення індивідуального плану управління для кожного співробітника (ІПУ, адаптовано від IDP – Individual Development Plan). Важливо обговорити з працівником його особисті інтереси та кар'єрні цілі, щоб визначити, які сфери потребують удосконалення. Оскільки цілі та погляди на кар'єру в усіх різні, індивідуальний підхід є критично важливим, особливо для тих, хто не впевнений у доцільності інвестування часу в професійне зростання. План управління має включати чіткий план дій із вимірними цілями та реалістичними часовими рамками для їх досягнення. Ретельне опрацювання деталей цього плану дозволяє підвищити ефективність і ймовірність повернення інвестицій у персонал [30].

Система управління персоналом має базуватися на трьох пріоритетах: оптимальному використанні потенціалу співробітників, їхніх знань і навичок; професійному навчанні, включаючи планування кар'єри; формуванні та підтримці кадрового резерву. Найм працівників, які не відповідають вимогам роботи, з подальшим їх звільненням є витратним, як і втрата цінних кадрів через брак можливостей для професійного вдосконалення. Без створення умов для управління персоналом компанія ризикує втратити кваліфікованих працівників і вкладення в їх підготовку. Впровадження ефективних програм управління персоналом дозволяє співробітникам працювати на досягнення цілей компанії, узгоджених із їхніми особистими амбіціями.

Система управління персоналом у компанії включає комплекс методів, які сприяють досягненню цілей управління людськими ресурсами та забезпечують поступове навчання, професійне вдосконалення та кар'єрне зростання працівника. Інноваційні підходи в умовах цифровізації економіки стають важливим інструментом для оптимізації та прискорення процесів управління персоналом, забезпечуючи три ключові переваги: моніторинг

прогресу, інформування керівництва та виявлення проблемних зон. До сучасних інноваційних методів управління персоналом належать коучинг, тренінги, електронне навчання (E-learning), кейс-стаді, самонавчання, secondment (тимчасове переведення на іншу роль) і баскет-метод [55; 58].

У системі управління персоналом стратегії, які узгоджують і визначають модель дій для формування вимог до персоналу та рівня ефективності його роботи, необхідного для досягнення цілей підприємства, включають безперервне управління персоналом, розвиток лідерства, управління знаннями, заохочення самонавчання працівників, використання «готової» робочої сили та навчання на робочому місці.

Стратегія безперервного управління персоналом є найбільш актуальною в сучасних умовах, оскільки вона реалізує концепцію постійного навчання працівників і створює сприятливе середовище, в якому вони можуть і хочуть використовувати свій потенціал і вдосконалені навички.

Підприємства можуть надавати перевагу стратегії, яка зосереджується на підвищенні індивідуальної продуктивності та потенціалу працівників. Такий підхід до управління персоналом обґрунтований тим, що ефективність реалізації стратегії компанії значною мірою залежить від рівня розвитку лідерських навичок менеджерів усіх рівнів.

Стратегія управління знаннями розглядає знання як ключовий ресурс організації, спрямовуючи зусилля на генерацію потоку релевантної інформації та її поширення серед працівників для стимулювання процесів навчання. Особливу увагу на підприємствах приділяють заохоченню самонавчання працівників, яке має бути спрямоване на набуття необхідних знань, навичок і моделей поведінки. Водночас працівників стимулюють за допомогою економічних і неекономічних методів мотивації, що сприяє їхній активній участі в процесі управління персоналом [57].

У системі управління персоналом поширеним залишається підхід, який передбачає використання «готової» робочої сили. Більшість українських підприємств не приділяють достатньої уваги процесам управління

персоналом, зазвичай наймаючи працівників із необхідною кваліфікацією або навчаючи їх безпосередньо на робочому місці чи «за потребою». Такий підхід характеризується спонтанним і хаотичним навчанням, яке відбувається лише в разі нагальної необхідності. Це не дозволяє сформувати ефективну систему управління персоналом.

Знайти талановитих працівників складно, але ще складніше їх утримати. Без постійних інвестицій у управління персоналом через якісне навчання та безперервне вдосконалення, що допомагають працівникам реалізувати свій потенціал, вони можуть шукати кращі можливості в інших організаціях. Тому в компанії необхідно мати розроблений план управління персоналом, спрямований на підвищення навичок і відповідальності працівників. Це дозволяє підтримувати їхній інтерес до кар'єрного майбутнього в компанії та демонструвати, що організація піклується про їхнє професійне зростання.

Формування ефективної системи управління персоналом є одним із стратегічних завдань сучасного підприємства. Це зумовлено динамічністю та невизначеністю зовнішнього середовища, нестандартними змінами в глобальному та макроекономічному контексті, а також зміною світогляду та структури потреб працівників [5].

Отже, створення системи управління персоналом є ключовим елементом успішної діяльності підприємства, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності на ринку праці та ефективності працівників. Для успішного впровадження такої системи необхідно враховувати індивідуальні особливості та потреби працівників, забезпечувати високу якість навчання та створювати умови для самонавчання. Лише за умови послідовної реалізації всіх складових системи управління персоналом можна досягти бажаних результатів і забезпечити сталий успіх підприємства.

1.3. Методичні засади оцінки ефективності управління персоналом підприємства

Ефективність функціонування системи управління персоналом підприємства правомірно розглядати як частину ефективної діяльності підприємства у цілому. Однак на цей час немає єдиного підходу до оцінки такої ефективності. Складність полягає в тому, що процес трудової діяльності працівників тісно пов'язаний і з виробничим процесом, і з його кінцевими результатами, і з соціальним розвитком підприємства. Відповідно методика оцінки ґрунтується на виборі критеріїв ефективності роботи організаційної, економічної і соціальної підсистем комплексної системи. Такими критеріями можуть бути виступати цілі цих підсистем.

Завдання оцінювання ефективності управління персоналом підприємства полягає у визначенні [24]:

1) економічної ефективності (характеризує досягнення цілей діяльності підприємства за рахунок кращого використання трудового потенціалу). Критерії оцінки економічної ефективності управління персоналом підприємства повинні відображати результативність живої праці або трудової діяльності працівників;

2) соціальної ефективності (виражає виконання очікувань і задоволення потреб та інтересів працівників підприємства). Соціальна ефективність управління персоналом підприємства в значною мірою визначається організацією і мотивацією праці, станом соціально-психологічного клімату в трудовому колективі, тобто більше залежить від форм і методів роботи з кожним працівником;

3) організаційної ефективності (оцінює цілісність та організаційну оформленість підприємства). Цей підхід ґрунтується на тому, що працівники підприємства є сукупним суспільним працівником, що безпосередньо впливає на хід його діяльності. Тому кінцеві результати такої діяльності й повинні бути критеріями оцінки організаційної ефективності управління персоналом.

Як бачимо, склад показників всебічно відображає ефективність управління персоналом підприємства в економічному, соціальному та організаційному аспектах. При цьому для визначення деяких із них потрібно зібрати додаткову оперативну інформацію на основі конкретних соціологічних досліджень. На підприємствах із низьким рівнем механізації й автоматизації праці, а також на малих підприємствах переважає підхід до працівника як до виробничого ресурсу без розуміння значущості соціального менеджменту, що ускладнює впровадження прогресивних методик і використання соціальних резервів.

Кількісна оцінка економічної ефективності управління персоналом підприємства передбачає визначення витрат, необхідних для реалізації кадрової політики підприємства, рис. 1.2.

Показники для оцінки економічної ефективності управління персоналом підприємства [36]:

1. Співвідношення витрат, необхідних для забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, і результатів, отриманих від їх діяльності.
2. Відношення бюджету підрозділу підприємства до кількості персоналу цього підрозділу.
3. Вартісна оцінка розходжень у результативності праці (визначається різницею оцінок результатів праці кращих і середніх працівників, які виконують однакову роботу).

Ці показники орієнтують працівників на виконання планових завдань, раціональне використання робочого часу, поліпшення трудової та виконавчої дисципліни і в основному спрямовані на вдосконалення організації праці.

Крім того, у ринковій економіці важливе значення мають такі економічні показники, як: прибуток, продуктивність праці, обсяг продажів, рентабельність, співвідношення темпів зростання продуктивності праці працівників із темпами зростання середньої заробітної плати, фонд оплати праці і зарплатоємність, витрати на керівництво.



Рис. 1.2. Трудові витрати підприємства

Джерело: сформовано авторами на основі [24]

Розглянемо методику розрахунку ефективності витрат на персонал, запропоновану Крамаренко В. І. Єдність економічної і соціальної ефективності роботи з персоналом визнається усіма фахівцями. Наслідком цього є існування двох основних напрямків розрахунку ефективності витрат на персонал. По-перше, це загальна ефективність витрат, тобто відносна величина ефекту, який вони приносять. По-друге, це порівняльна ефективність витрат, визначати яку необхідно під час прийняття рішень, пов'язаних із різними варіантами технічних удосконалень, що внесені у процес праці і змінюють кількість, склад, структуру та рівень оплати працівників, а отже, й самі витрати. Так, загальна ефективність витрат на персонал (E_v) (у відсотках)

визначається як відношення результату діяльності за період до відповідних витрат:

$$E_v = \frac{\text{Результат діяльності}}{\text{Витрати}} \times 100 \% \quad (1.1)$$

Як результат діяльності можна при цьому розглядати: обсяг виготовленої продукції (реалізованих товарів), прибуток, а як витрати – фактичний фонд заробітної плати або суму прямих виплат персоналу, відрахувань до централізованих фондів і витрати на соціальні заходи.

Ці показники доцільно аналізувати в динаміці за ряд років, а також порівнювати з результатами споріднених підприємств. У ситуації, коли постійно здійснюються різного роду нововведення, спрямовані на економію живої праці та створення більш сприятливих її умов, часто виникає потреба оцінити різні варіанти пов'язаних із цим інвестицій. За допомогою наведеної нижче формули можна приблизно підрахувати, за який термін (Ток) зроблені капітальні вкладення окупляться економією на заробітній платі й інших соціальних виплатах (за умови, що всі інші поточні витрати залишаються без змін):

$$T_{ок} = \frac{K_1 - K_2}{ЗП_2 - ЗП_1} \quad (1.2)$$

де K_1 і K_2 – капітальні вкладення за першим і другим варіантами; $ЗП_1$ і $ЗП_2$ – заробітна плата, соціальні відрахування і виплати за відповідними варіантами.

Іншим способом порівняння варіантів інвестицій є використання формули зведених витрат ($В_{пр}$). З отриманих на її основі результатів обирається для реалізації найменший:

$$В_{пр} = ЗП + E \times K \quad (1.3)$$

де $ЗП$ – заробітна плата, соціальні виплати і платежі; E – нормативний коефіцієнт, обернений до терміну окупності (ставка банківського відсотку, норми амортизації і т. д.); K – розмір інвестицій.

Тут необхідно враховувати можливу різночасність здійснення капітальних вкладень. Для усунення цієї обставини показники наводять до якогось періоду. Розрахунок виконують таким чином: у першому випадку це робиться шляхом розподілу щорічної суми капітальних вкладень (K) на вираз $(1 + E)$, а в другому – шляхом помноження їх на нього стільки разів, скільки років розділяє момент їхнього здійснення і відповідно час початку або завершення робіт.

На цей час зростає значення наукового обґрунтування складу показників ефективності управління персоналом, що відображають кінцеві результати соціального розвитку підприємства. Показники оцінювання соціальної ефективності управління персоналом підприємства [26]:

1. Стан морально-психологічного клімату в трудовому колективі. Це дуже важливий соціальний показник, що дозволяє робити висновок про мотивацію, потреби і конфліктність у трудовому колективі.

2. Показники, що характеризують вплив соціальних програм на результативність діяльності працівників і підприємства в цілому (підвищення продуктивності праці, поліпшення якості товарів, економія ресурсів).

Наприклад, ефект впливу програми розвитку працівників на підвищення продуктивності праці та поліпшення якості товарів відповідно до методики американської компанії «Хоніуел» може бути визначений за формулою:

$$E = P \times N \times V \times K - N \times Z, \quad (1.4)$$

де P – тривалість впливу програми на продуктивність праці та інші чинники результативності; N – кількість працівників, які пройшли навчання; V – вартісна оцінка розходження в результативності праці кращих і середніх працівників, які виконують однакову роботу; K – коефіцієнт, що характеризує ефект навчання працівників (зростання результативності, виражене у частках); Z – витрати на навчання одного працівника.

3. Ступінь задоволеності персоналу роботою (оцінюється на основі аналізу думок і реакції працівників на кадрову політику підприємства та її окремі напрямки).

Такі думки виявляються за допомогою обстеження шляхом анкетування або інтерв'ювання. Обстеження можуть охоплювати велике коло питань: загальну задоволеність роботою, задоволеність конкурентоспроможністю робочої сили, організацією праці, її продуктивністю і оплатою та ін.

Середні витрати на кадрові заходи з розрахунку на одного працівника:

$$\text{Середні витрати на нового працівника} = \frac{\text{Витрати на наймання персоналу}}{\text{Кількість відібраних кандидатів}} \quad (1.5)$$

$$\text{Середні витрати на навчання нового працівника} = \frac{\text{Загальна вартість навчання}}{\text{Кількість працівників, які навчилися}} \quad (1.6)$$

Очевидно, що склад показників має бути змінним, він повинен уточнюватися і доповнюватися в умовах динамічного розвитку підприємства.

Організаційна ефективність управління персоналом підприємства або її недолік описуються такими термінами, як: задоволеність працівника, тривала відсутність або прогули, плинність робочої сили, кількість гострих конфліктів, кількість скарг, а також нещасних випадків та ін. Щоб підприємство ефективно працювало, важливо урахувати кожен із зазначених компонентів; за кожним із них повинна досягатися певна мета.

Показники для оцінки організаційної ефективності управління персоналом підприємства [57]:

1. Плинність кадрів (свідчить про рівень стабільності трудового колективу підприємства). Висока плинність може бути наслідком поганої організації роботи з кадрами, незадовільних побутових і житлових умов, низького рівня охорони праці, дотримання техніки безпеки і механізації праці.

2. Співвідношення кількості управлінського апарату та інших категорій працівників.

3. Надійність роботи персоналу (визначається величиною можливих збоїв у роботі всіх підрозділів підприємства через несвоєчасне надання інформації, помилки у розрахунках, порушення трудової дисципліни).

4. Рівномірність завантаження персоналу (характеризує питому вагу втрат через перевантаження працівників).

5. Рівень трудової дисципліни (відображає відношення чисельності випадків порушення трудової і виконавської дисципліни до загальної кількості працівників підприємства). Він дозволяє робити висновок про організаційний порядок на підприємстві та в його організаційній культурі.

6. Укомплектованість кадрового складу. Вона оцінюється:

- кількісно – шляхом зіставлення фактичної кількості персоналу з необхідною величиною (розрахованою за трудомісткістю операцій) або з плановою кількістю, передбаченою штатним розписом);

- якісно – за відповідністю професійно-кваліфікаційного рівня, освіти, практичного досвіду персоналу вимогам займаних робочих місць (посад).

Наведений склад показників дозволяє оцінити такі основні параметри організації роботи персоналу підприємства, як: економічність, надійність, рівномірність і якість. Усі разом вони характеризують організаційну ефективність роботи працівників підприємства.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління персоналом підприємства

Дослідження питань нормативно-правового забезпечення відносин у сфері управління персоналом підприємства зумовлене необхідністю створення чіткої та структурованої системи регулювання трудових відносин, яка забезпечує ефективну взаємодію між роботодавцем і працівниками.

У сучасних умовах динамічних змін економічного середовища, цифровізації та глобалізації ринку праці підприємства стикаються з викликами, пов'язаними з дотриманням законодавчих норм, захистом прав працівників і створенням умов для їхньої продуктивної діяльності.

Правове регулювання у сфері управління персоналом сприяє зниженню конфліктів, підвищенню мотивації працівників і забезпеченню стабільності

діяльності організації. Воно також дозволяє підприємствам адаптуватися до змін у законодавстві, уникати юридичних ризиків і оптимізувати кадрові процеси, що є важливим для підвищення конкурентоспроможності та сталого розвитку.

В Україні, де економічні та соціальні трансформації мають значний вплив на трудові відносини, належне нормативно-правове забезпечення управління персоналом є ключовим фактором для забезпечення ефективної роботи підприємств і захисту інтересів усіх сторін трудового процесу. В табл. 1.5 представлено перелік нормативно-правових актів, що регулюють відносини у сфері управління персоналом підприємства в Україні, та їх характеристикою.

Таблиця 1.5

Перелік нормативно-правових актів у сфері регулювання питань
управління персоналом

Назва нормативно-правового акта	Коротка характеристика
Кодекс законів про працю України № 322-VIII 10.12.1971 [31]	Основний документ, що регулює трудові відносини, визначає права та обов'язки працівників і роботодавців, умови праці, відпочинку, найму та звільнення.
Закон України «Про відпустки» № 504/96-ВР 15.11.1996 [42]	Встановлює порядок надання відпусток, їх види, тривалість і умови оплати, забезпечуючи право працівників на відпочинок.
Закон України «Про оплату праці» № 108/95-ВР 01.05.1995 [46]	Регулює питання організації оплати праці, встановлення мінімальної заробітної плати, умов преміювання та інших виплат.
Закон України «Про охорону праці» № 2694-XII 14.10.1992 [47]	Визначає вимоги до створення безпечних умов праці, обов'язки роботодавця щодо забезпечення безпеки та здоров'я працівників.
Постанова КМУ «Про затвердження Порядку обчислення стажу державної служби» № 229 01.05.2016 [44]	Визначає порядок обчислення стажу для державних службовців, що впливає на їхні соціальні гарантії та виплати.
Наказ НАДС № 47 від 03.03.2016 «Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу» [45]	Регулює діяльність служб управління персоналом у державних органах, визначає їх завдання, функції та права.
Наказ Мінпраці, Мін'юсту, Мінсоцзахисту № 58 від 29.07.1993 «Про затвердження Інструкції про порядок ведення трудових книжок працівників» [43]	Встановлює правила ведення, зберігання та заповнення трудових книжок, що є важливим елементом кадрового діловодства.

Джерело: сформовано авторами на основі [31; 42; 43; 44; 45; 46; 47]

Представимо деталізацію нормативно-правових актів, наведених в табл. 1.5.

Кодекс законів про працю України є основним законодавчим актом, що регулює трудові відносини в Україні. Він охоплює широкий спектр питань, включаючи укладення трудових договорів, права та обов'язки працівників і роботодавців, умови праці, тривалість робочого часу, порядок звільнення та вирішення трудових спорів. Цей документ створює правову основу для управління персоналом, забезпечуючи баланс інтересів сторін трудових відносин.

Закон України «Про відпустки» від 15.11.1996 визначає порядок надання працівникам щорічних, додаткових, соціальних та інших видів відпусток. Закон встановлює мінімальну тривалість відпусток, умови їх надання, а також порядок компенсації за невикористану відпустку, що є важливим для забезпечення права працівників на відпочинок і підтримання їхньої мотивації.

Закон України «Про оплату праці» регулює систему оплати праці на підприємствах, включаючи встановлення мінімальної заробітної плати, порядок виплати премій, надбавок і компенсацій. Цей закон є ключовим для формування мотиваційних механізмів у системі управління персоналом, оскільки забезпечує справедливу винагороду за працю.

Закон України «Про охорону праці» встановлює вимоги до створення безпечних і здорових умов праці на підприємстві. Роботодавець зобов'язаний проводити інструктажі, забезпечувати засоби індивідуального захисту та виконувати заходи з профілактики професійних захворювань і травматизму, що сприяє підтриманню продуктивності працівників.

Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку обчислення стажу державної служби» від 25.03.2016 № 229 визначає правила обчислення стажу для державних службовців, що впливає на їхні соціальні гарантії, зокрема пенсійне забезпечення та додаткові виплати. Цей документ є важливим для управління персоналом у державному секторі.

Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 03.03.2016 № 47 «Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу» регулює діяльність служб управління персоналом у державних органах. Він визначає їхні основні завдання, такі як добір персоналу, організація навчання, кадрове діловодство, а також права та обов'язки, спрямовані на забезпечення ефективного управління персоналом.

Наказ Міністерства праці України, Міністерства юстиції України, Міністерства соціального захисту населення України від 29.07.1993 № 58 «Про затвердження Інструкції про порядок ведення трудових книжок працівників» встановлює єдині правила ведення, зберігання, заповнення та видачі трудових книжок. Цей документ є важливим для кадрового діловодства, оскільки трудові книжки фіксують трудову діяльність працівників і є основою для підтвердження їхнього стажу.

Розглянуті нормативно-правові акти створюють комплексну основу для управління персоналом, забезпечуючи правове регулювання трудових відносин, захист прав працівників і ефективне функціонування кадрових процесів на підприємстві.

Також в системі управління персоналом підприємства інформаційного забезпечення у сфері управління персоналом підприємства зумовлене необхідністю створення ефективної системи збору, обробки, аналізу та використання даних для підтримки кадрових процесів. У сучасних умовах швидкої цифровізації, зростання обсягів інформації та складності трудових відносин підприємства потребують надійних інформаційних систем, які дозволяють оптимізувати управління персоналом, підвищувати продуктивність і приймати обґрунтовані рішення. Інформаційне забезпечення сприяє автоматизації кадрових процесів, забезпечує прозорість у взаємодії між працівниками та роботодавцями, а також допомагає адаптуватися до змін у законодавстві, ринкових умовах і потребах працівників. В Україні, де економічні та соціальні трансформації впливають на управління людськими

ресурсами, якісне інформаційне забезпечення є ключовим для підвищення конкурентоспроможності підприємств, зниження ризиків помилок у кадровому діловодстві та створення сприятливого середовища для професійного зростання працівників.

Нижче наведено табл. 1.6 з переліком основних інструментів цифровізації HR-процесів в Україні та їх характеристикою.

Таблиця 1.6

Перелік інструментів цифровізації HR-процесів на вітчизняних підприємствах

Назва інструменту	Короткий опис
1	2
HRIS (Human Resource Information System)	Інформаційна система управління персоналом, що автоматизує процеси кадрового діловодства, обліку робочого часу, нарахування заробітної плати та планування кар'єри.
CRM для HR (Customer Relationship Management адаптована для HR)	Система для управління взаємодією з кандидатами та працівниками, що полегшує рекрутинг, адаптацію та комунікацію.
Електронні платформи для навчання (LMS)	Системи управління навчанням (Learning Management Systems), що забезпечують організацію онлайн-курсів, тренінгів і тестувань для підвищення кваліфікації працівників.
Системи управління продуктивністю (PMS)	Інструменти для оцінки ефективності працівників, встановлення цілей, моніторингу KPI та надання зворотного зв'язку.
Програмне забезпечення для кадрового діловодства	Програми для автоматизації ведення трудових книжок, договорів, наказів і звітності, що відповідає вимогам законодавства України.
Аналітичні інструменти та BI-системи	Системи бізнес-аналітики для аналізу даних про персонал, прогнозування плинності кадрів і оптимізації кадрових стратегій.
Корпоративні портали та внутрішні мережі	Платформи для обміну інформацією, комунікації між працівниками та доступу до корпоративних ресурсів і документів.

Джерело: сформовано авторами на основі [58]

Нижче представимо деталізацію інформаційного забезпечення, наведених в табл. 1.6.

HRIS (Human Resource Information System) – це комплексні інформаційні системи, які автоматизують ключові процеси управління персоналом, такі як облік даних працівників, нарахування заробітної плати, управління відпустками, планування кар'єри та формування звітів. В Україні

популярними є системи, такі як 1С:ЗУП (Зарплата та управління персоналом), які відповідають вимогам місцевого законодавства та дозволяють інтегрувати кадрові процеси з бухгалтерським обліком. HRIS зменшує ручну роботу, підвищує точність даних і сприяє швидкому прийняттю управлінських рішень.

CRM для HR – адаптовані системи управління відносинами, які використовуються для автоматизації рекрутингу, підтримки бази кандидатів і комунікації з працівниками. Такі платформи, як Workable або локальні аналоги, дозволяють підприємствам ефективно вести підбір персоналу, відстежувати етапи найму та підтримувати зв'язок із кандидатами. Вони також допомагають у створенні позитивного досвіду для працівників на етапі адаптації.

Електронні платформи для навчання (LMS) – це системи управління навчанням, такі як Moodle або TalentLMS, які забезпечують організацію онлайн-курсів, тренінгів, вебінарів і тестувань для підвищення кваліфікації працівників. В Україні такі платформи використовуються для реалізації програм безперервного навчання, що дозволяє працівникам розвивати професійні та м'які навички, адаптуючись до змін у робочих процесах.

Системи управління продуктивністю (PMS) – інструменти, які допомагають оцінювати ефективність працівників, встановлювати індивідуальні цілі та відстежувати ключові показники ефективності (KPI). Такі системи, як SAP SuccessFactors, дозволяють проводити регулярні оцінки, надавати зворотний зв'язок і планувати кар'єрне зростання, що сприяє підвищенню мотивації та продуктивності.

Програмне забезпечення для кадрового діловодства – програми, такі як «Документообіг» або локальні рішення, що автоматизують ведення трудових книжок, оформлення наказів, трудових договорів і звітності відповідно до вимог Кодексу законів про працю України. Вони забезпечують відповідність законодавчим нормам, зменшують ризик помилок і спрощують підготовку документів для перевірок.

Аналітичні інструменти та ВІ-системи – системи бізнес-аналітики, наприклад, Power BI або Tableau, використовуються для аналізу даних про персонал, таких як рівень плинності кадрів, ефективність навчання чи залученість працівників. Ці інструменти дозволяють прогнозувати потреби в кадрах, оптимізувати витрати на персонал і розробляти стратегії управління людськими ресурсами.

Корпоративні портали та внутрішні мережі – платформи, такі як intranet-портали або Microsoft Teams, забезпечують централізований доступ до корпоративної інформації, документів, політик компанії та комунікаційних каналів. Вони сприяють прозорості, полегшують внутрішню комунікацію та створюють єдине інформаційне середовище для працівників.

Ці інструменти інформаційного забезпечення формують комплексну систему управління персоналом, дозволяючи підприємствам автоматизувати процеси, підвищувати ефективність кадрової роботи та забезпечувати відповідність сучасним вимогам ринку праці.

Формування ефективної системи управління персоналом є важливим елементом успішної діяльності сучасного підприємства, що забезпечує його конкурентоспроможність на ринку праці та сприяє підвищенню продуктивності працівників. Проведене дослідження показало, що управління персоналом потребує комплексного підходу, який враховує індивідуальні особливості працівників, їхні інтереси, мотивацію та професійні потреби.

У сучасних умовах цифровізації, економічних і соціальних трансформацій ключову роль відіграють стратегії, спрямовані на безперервне навчання, розвиток лідерських навичок, управління знаннями та заохочення самонавчання. Водночас використання «готової» робочої сили без належної уваги до управління персоналом є неефективним, оскільки не дозволяє розкрити потенціал працівників і призводить до втрати цінних кадрів.

Нормативно-правове забезпечення, що включає Кодекс законів про працю України, закони про відпустки, оплату праці, охорону праці, а також відповідні постанови та накази, створює правову основу для регулювання

трудових відносин, захисту прав працівників і забезпечення стабільності кадрових процесів. Інформаційне забезпечення, зокрема HRIS, CRM для HR, LMS, PMS, програмне забезпечення для кадрового діловодства, аналітичні інструменти та корпоративні портали, відіграє ключову роль в автоматизації процесів, підвищенні прозорості та оптимізації управління персоналом.

Для досягнення бажаних результатів необхідно інтегрувати нормативно-правові та інформаційні інструменти, створюючи умови для якісного навчання, кар'єрного зростання та мотивації працівників. Лише за умови послідовної реалізації всіх складових системи управління персоналом, з урахуванням індивідуальних потреб і сучасних викликів, підприємство може забезпечити сталий розвиток і ефективне функціонування на ринку.

Висновки до розділу 1

На основі проведеного аналізу терміносистеми «персонал», «кадри», «людські ресурси», «людський капітал», «трудові ресурси», «робоча сила» встановлено, що поняття «персонал» у широкому сенсі охоплює всіх працівників організації (постійних, тимчасових, кваліфікованих і некваліфікованих), об'єднаних спільною метою, талантами, компетентностями та трудовими відносинами. Відмінність від «кадрів», які асоціюються з більш кваліфікованими працівниками, підкреслює необхідність розглядати персонал як гнучкий і комплексний ресурс. Запропоноване визначення враховує сучасні тенденції, включаючи креативність і м'які навички, що сприяє адаптації до еволюційних форм організацій.

Дослідження показало, що система управління персоналом є ключовим елементом підвищення ефективності діяльності підприємства, адаптуючись до викликів цифровізації та глобалізації. Вона включає комплекс заходів, спрямованих на розвиток компетенцій, мотивацію та кар'єрне зростання працівників, а також інтеграцію інноваційних методів (коучинг, E-learning, баскет-метод). Стратегії безперервного навчання, управління знаннями та

лідерства є найбільш актуальними, тоді як використання «готової» робочої сили без належного управління виявляється неефективним. Система має базуватися на індивідуальному підході та інноваціях для забезпечення конкурентоспроможності.

Аналіз методик оцінки ефективності управління персоналом виявив відсутність єдиного підходу, але виділив три ключові аспекти: економічна, соціальна та організаційна ефективність. Розроблені показники (наприклад, співвідношення витрат і результатів, стан морально-психологічного клімату, плинність кадрів) дозволяють оцінити результативність праці, мотивацію та організаційну стабільність. Формули для розрахунку загальної ефективності витрат (Ев), терміну окупності (Ток) та зведених витрат (Впр) є практичними інструментами, які потребують адаптації до специфіки підприємства.

Дослідження підкреслило важливість нормативно-правового забезпечення (Кодекс законів про працю, закони про відпустки, оплату праці, охорону праці) для регулювання трудових відносин та захисту прав працівників у ТОВ «ТД Лакма». Інформаційні інструменти (HRIS, LMS, PMS, аналітичні системи) сприяють автоматизації процесів, підвищенню прозорості та оптимізації кадрового менеджменту. Інтеграція цих елементів забезпечує адаптацію до змін законодавства та ринку праці, сприяючи сталому розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ТД ЛАКМА» ТА ОСНОВНІ НАПРЯМИ ЇЇ УДОСКОНАЛЕННЯ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Об'єктом дослідження в роботі обрано ТОВ «ТД Лакма», яке було зареєстровано 29 листопада 2010 р. Юридична адреса ТОВ «ТД Лакма» – Україна, м. Київ, вул. Промислова, 12. Керівником організації є генеральний директор Іванов Сергій Петрович. Основним видом діяльності є оптова торгівля лакофарбовими матеріалами. За цей час компанія здобула провідні позиції на ринку матеріалів і обладнання для професійного авторемонту та спеціалізованих виробничих підприємств. ТОВ «ТД Лакма» здобуває визнання завдяки кваліфікованому персоналу, різноманітному вибору преміальних продуктів та привабливим умовам партнерства.

Таким чином, успіх ТОВ «ТД Лакма» визначається високим професіоналізмом співробітників, широким асортиментом товарів найвищої якості та вигідними умовами співпраці з партнерами. ТОВ «ТД Лакма» виступає технічним консультантом і постачальником матеріалів, інструментів і обладнання для підприємств і СТО у м. Київ:

- 1) забезпечує матеріали для виробничих підприємств;
- 2) постачає матеріали та обладнання для кузовних цехів СТО;
- 3) асортимент товарів представлений у 7 спеціалізованих роздрібних магазинах;
- 4) співпрацює з 5 оптовими компаніями України.

Мета діяльності ТОВ «ТД Лакма» полягає в забезпеченні високоякісними лакофарбовими матеріалами, інструментами та обладнанням для професійного авторемонту та спеціалізованих виробничих підприємств, сприяючи підвищенню ефективності їх роботи. Компанія прагне зміцнити лідерські позиції на ринку м. Києва шляхом надання професійних рішень,

консультаційних послуг і навчання, а також створення вигідних умов співпраці для партнерів, що сприяє сталому розвитку бізнесу та задоволенню потреб клієнтів.

Предметом діяльності ТОВ «ТД Лакма» є оптова та роздрібна торгівля лакофарбовими матеріалами, інструментами та обладнанням для професійного авторемонту та спеціалізованих виробничих підприємств. Додатково підприємство надає консультаційні послуги з підбору кольорів у лабораторії MaxMeuer, проводить навчання за спеціальністю технолог-колорист, а також забезпечує технічну підтримку для автосервісів і промислових підприємств.

ТОВ «ТД Лакма» пропонує широкий асортимент інструментів і витратних матеріалів для кузовного ремонту, обладнання для автосервісів і гаражного ремонту. Продукція підприємства є професійною, а отже є придатною як для невеликих станцій технічного обслуговування, так і для підприємств різних галузей промисловості.

Технічний центр ТОВ «ТД Лакма» оснащений лабораторією комп'ютерного підбору кольорів MaxMeuer. Автосмалі MaxMeuer характеризуються високою покривною здатністю, що дозволяє отримувати якісне покриття з мінімальною кількістю шарів, забезпечуючи значну економію матеріалів і часу, необхідного для роботи. У лабораторії підбору кольорів ТОВ «ТД Лакма» можна не лише підібрати колір і розрахувати необхідний обсяг фарби, але й отримати вичерпну консультацію щодо виконання робіт з фарбування та підготовки поверхні автомобіля. Окрім послуг із підбору кольорів, у технічному центрі ТОВ «ТД Лакма» проводиться двотижневий курс за спеціальністю технолог-колорист, який включає теоретичну підготовку та практичне навчання. Організаційна структура ТОВ «ТД Лакма» є лінійно-функціональною, рис. 2.1.

Організаційна структура ТОВ «ТД Лакма» є лінійно-функціональною. На вершині структури розташований директор, який координує діяльність підприємства, маючи у прямому підпорядкуванні чотирьох начальників

ключових департаментів: заступника директора з комерційних питань, відділу кадрів, головного енергетика та головного бухгалтера. Заступник директора з комерційних питань керує фінансовим відділом та відділом праці і заробітної плати, що відображає інтеграцію комерційних і адміністративних функцій.

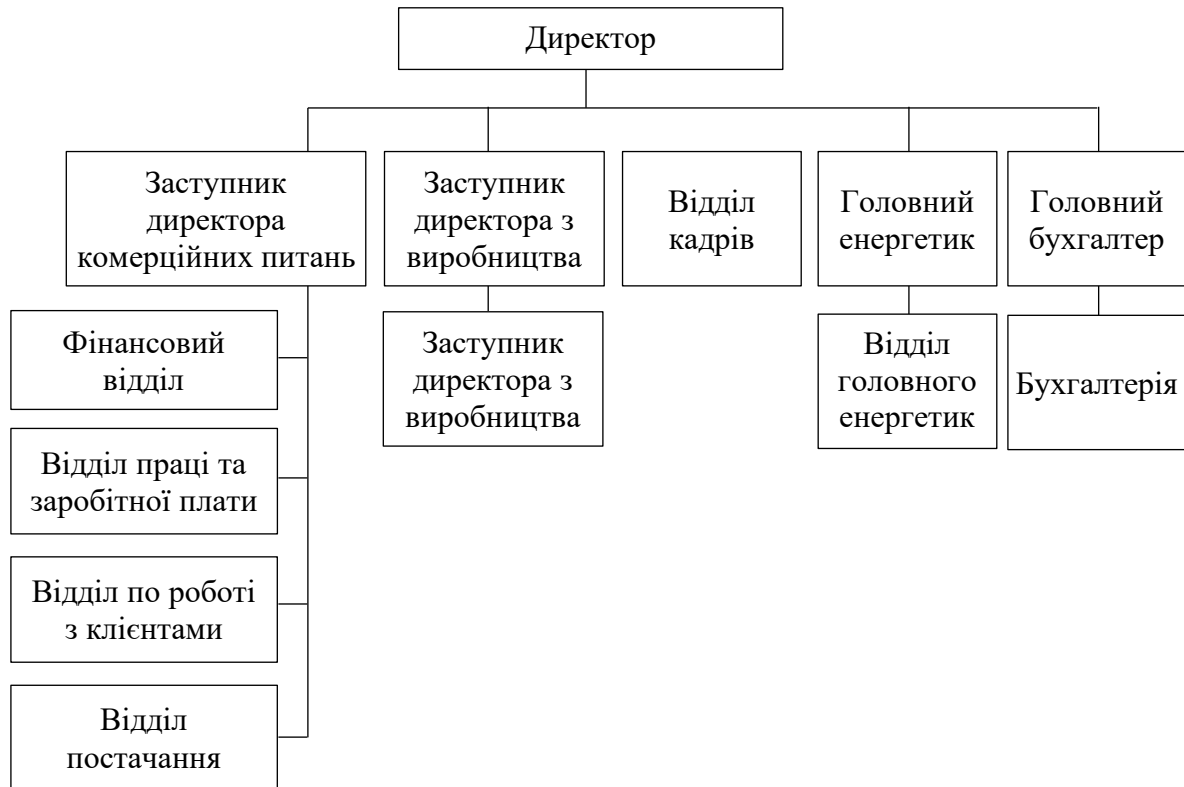


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «ТД Лакма»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Лінійна складова забезпечує централізоване прийняття рішень, тоді як функціональна – спеціалізацію підрозділів. Перевагами такої структури є чіткий розподіл обов'язків, що знижує дублювання функцій і підвищує продуктивність, а також спеціалізація підрозділів, яка сприяє професійному виконанню завдань. Це дозволяє ТОВ «ТД Лакма» ефективно управляти розгалуженою мережею партнерів і клієнтів. Проте недоліки включають обмежену гнучкість через жорстку ієрархію, що може ускладнити адаптацію до нових ринкових викликів, та залежність від директора, яка може уповільнити процеси в разі його відсутності.

Така централізація дозволяє швидко реагувати на ринкові зміни, наприклад, на попит на послуги лабораторії MaxMeyer, але може створювати

залежність від керівника, в разі його відсутності. Функціональні департаменти структури включають: заступника директора з комерційних питань, відділи кадрів, головного енергетика та головного бухгалтера, кожен із яких має чітко визначені обов'язки.

Заступник директора з комерційних питань управляє комерційною діяльністю, включаючи продаж, закупівлі та маркетинг, і координує два підпорядковані підрозділи: фінансовий відділ, який відповідає за бюджетування та облік та відділ праці і заробітної плати, що займається організацією оплати та робочого часу. Ця інтеграція комерційних і адміністративних функцій сприяє ефективному управлінню фінансами та мотивацією персоналу, підтримуючи співпрацю з СТО та виробничими підприємствами.

Відділ кадрів відіграє важливу роль у забезпеченні професіоналізму команди, займаючись добором, навчанням (зокрема курсами технологів-колористів) та адаптацією працівників. Його пряме підпорядкування директору підкреслює пріоритетність кадрової політики, хоча деталізація підлеглих підрозділів відсутня, що може обмежувати масштабованість.

Головний енергетик відповідає за технічне забезпечення, зокрема підтримку обладнання лабораторії та інфраструктури – роздрібних магазинів, тоді як головний бухгалтер контролює фінансове планування, звітність і дотримання законодавства, забезпечуючи прозорість операцій.

Для подальшого розвитку структура може потребувати розширення, наприклад, створення окремих підвідділів у Відділі кадрів для навчання чи маркетингу.

ТОВ «ТД Лакма», яке спеціалізується на оптовій торгівлі лакофарбовими матеріалами та постачанні обладнання для авторемонту та спеціалізованих виробничих підприємств, стикається з конкуренцією з боку кількох ключових гравців на ринку України. Основними конкурентами є:

1. ТОПХІМ – виробник ЛФМ із 20-річним досвідом, відомий широкою мережею складів, вигідними цінами та доставкою по Україні, що становить загрозу через сильну репутацію.

2. Київський лакофарбовий завод (ТМ Київська фарба) – пропонує широкий асортимент (понад 150 найменувань), співпрацює з великими компаніями й може відтягнути клієнтів у роздрібному сегменті.

3. ТОВ «Фронт» (ТМ FRONT) – виробник ЛФМ із 20-річним досвідом, зосереджений на авторемонті та консультативних послугах, конкурує в сегменті кузовного ремонту.

4. Kompozit – виробник ЛФМ із 28-річним досвідом, сильний у будівельних матеріалах, що може вплинути на частину клієнтів.

5. ТОВ «Лакофарбовий центр ГРОС» – постачальник ЛФМ із 15-річним досвідом, відомий асортиментом і знижками, конкурує в промисловому сегменті.

Конкуренти вирізняються спеціалізацією, якістю та дистриб'юторською мережею. ТОВ «ТД Лакма» варто акцентувати на лабораторії MaxMeuer, навчанні технологів-колористів і партнерстві з СТО для збереження позицій.

Серед головних постачальників підприємства варто виділити MaxMeuer (частина PPG Industries) – виробник автоемалей із високою покривною здатністю, забезпечує технології для лабораторії підбору кольорів і економію матеріалів. Компанії-виробники інструментів (ЗМ та SATA), які постачають професійне обладнання для СТО, гарантуючи надійність. Вітчизняні виробники (ТОПХІМ, Київський лакофарбовий завод), які надають доступні ЛФМ для виробничих підприємств, сприяючи локальній підтримці. Ця комбінація забезпечує широкий асортимент і високу якість.

Серед споживачів ТОВ «ТД Лакма» можна виділити кілька ключових груп. Перша група – це станції технічного обслуговування (СТО), зокрема кузовні цехи, які використовують лакофарбові матеріали, інструменти та обладнання для ремонту автомобілів. Друга група – виробників підприємства, що застосовують продукцію для промислових потреб, таких як фарбування

деталей чи обладнання. Третя група – роздрібні покупці, які відвідують спеціалізовані магазини для придбання матеріалів для гаражного ремонту. Нарешті, четверта група – 5 оптових компаній, які перепродають товари ТОВ «ТД Лакма» на регіональному рівні. Ці споживачі об'єднують як дрібних підприємців, так і великі промислові комплекси, що відображає універсальність пропозиції компанії.

Підсумовуючи проведені дослідження ТОВ «ТД Лакма» є провідним підприємством на ринку оптової торгівлі лакофарбовими матеріалами та постачання обладнання для професійного авторемонту й спеціалізованих виробничих підприємств в Україні, зокрема в м. Київ. За понад 14 років діяльності компанія здобула репутацію надійного партнера завдяки високому професіоналізму працівників, широкому асортименту якісної продукції та вигідним умовам співпраці з СТО, виробничими підприємствами, роздрібними магазинами та оптовими компаніями. Мета діяльності підприємства – забезпечення ефективності роботи клієнтів через інноваційні рішення, такі як лабораторія MaxMeuer і курси технологів-колористів, підкріплена лінійно-функціональною структурою, яка забезпечує централізоване управління та спеціалізацію. Незважаючи на конкуренцію з такими гравцями, як ТОПХІМ і Київський лакофарбовий завод, та залежність від постачальників, таких як MaxMeuer і ЗМ, ТОВ «ТД Лакма» демонструє стійкий розвиток, адаптуючись до потреб споживачів – від дрібних СТО до великих промислових комплексів, що підкреслює його ключову роль на ринку.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «ТД Лакма»

Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «ТД Лакма» є важливим етапом дослідження, спрямованим на оцінку ефективності діяльності підприємства, його стабільності та потенціалу для подальшого розвитку. Цей процес дозволяє виявити сильні та слабкі сторони компанії, а також визначити вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на її економічні результати. Аналіз

базується на даних за 2022–2024 роки, що відображають динаміку ключових показників, структури активів і пасивів, а також фінансових результатів. Такий підхід забезпечить обґрунтовані висновки щодо фінансової спроможності підприємства, його конкурентоспроможності та перспектив на ринку.

Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства – це системний процес оцінки економічних і фінансових показників, який дозволяє визначити стан підприємства, його прибутковість, ліквідність, платоспроможність та ефективність використання ресурсів. Метою такого аналізу є надання повної картини фінансового здоров'я підприємства, виявлення тенденцій у його розвитку та прогнозування можливих ризиків чи можливостей.

Основні завдання включають аналіз структури активів і пасивів, оцінку доходів і витрат, визначення рівня рентабельності, а також порівняння фактичних результатів із плановими чи середньоринковими показниками. Для реалізації аналізу застосовуються методи горизонтального (порівняння даних за різні періоди), вертикального (аналіз структури балансу), коефіцієнтного (розрахунок фінансових коефіцієнтів) та трендового (визначення тенденцій) аналізу, а також методи порівняння та графічного відображення, що сприяють всебічному розумінню стану підприємства.

Діагностику фінансово-економічного стану підприємства ми розпочали з оцінки його основних економічних показників, табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні економічні показники діяльності ТОВ «ТД Лакма»

№	Показник	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
		2022	2023	2024	+/-	%
1	2	3	4	5	6	7
1	Чистий дохід, тис. грн.	17213,4	22738,9	37562,9	20349,5	118,2
2	Чистий прибуток, тис. грн.	111,7	228,5	313,7	202,0	180,8
3	Середньорічна вартість активів, тис. грн.	2463,15	2331	2154,7	-308,45	-12,5
4	Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	43,2	433,8	455,2	412,0	в 9,5 р.б.

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6	7
5	Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	2419,95	1897,2	1699,5	-720,45	-29,8
6	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	34	35	41	7	20,6
7	Фондовіддача	398,5	52,4	82,5	-316,0	-79,3
8	Фондомісткість	0,003	0,019	0,012	0,009	в 3 р.б.
9	Фондоозброєність, тис. грн /ос.	1,3	12,4	11,1	9,8	в 7,5 р.б.
10	Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	506,3	649,7	916,2	409,9	80,9
11	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	7,1	11,9	22,1	15	в 2,1 р.б.

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

За даними, наведеними в табл. 2.1 можна зробити наступні висновки. Чистий дохід зріс із 17213,4 тис. грн. у 2022 році до 37562,9 тис. грн. у 2024 році або 118,2%. Таке зростання можна пояснити розширенням ринкової діяльності, зокрема збільшенням числа клієнтів та ефективною маркетинговою стратегією підприємства. Чистий прибуток також демонструє зростання – із 111,7 тис. грн. у 2022 р. до 313,7 тис. грн. у 2024 р. – на 180,8%, що вказує на підвищення операційної ефективності та можливої оптимізації витрат підприємством.

Водночас середньорічна вартість активів знизилася з 2463,15 тис. грн. до 2154,7 тис. грн або на 12,5%, що обумовлено скороченням оборотних активів на 29,8%, що може свідчити про зменшення запасів чи дебіторської заборгованості. Протилежна тенденція спостерігається з необоротними активами, вартість яких зросла у 9,5 рази, що відображає інвестування в основні засоби, ймовірно, пов'язане з модернізацією лабораторії MaxMeuer та роздрібної мережі.

Середньооблікова чисельність працівників збільшилася з 34 до 41 особи на 20,6%, що сприяло підвищенню продуктивності праці з 506,3 тис. грн/ос. до 916,2 тис. грн/ос. – на 80,9%, що є позитивним сигналом ефективності використання трудових ресурсів. Однак різке зниження фондовіддачі – на

79,3% може вказувати на недостатню ефективність використання нових основних засобів, тоді як зростання коефіцієнта оборотності оборотних активів у 2,1 рази, з 7,1 оборотів в рік до 22,1 оборотів в рік, свідчить про прискорення обігу активів, що є результатом вдосконалення управлінських процесів.

Як вже було сказано, важливим етапом діагностики фінансово-економічного стану є оцінка майна підприємства та джерел його формування за балансом, яку представлено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Характеристика майна підприємства та джерел його формування за балансом

Показники	На 31.12.2022		На 31.12.2023		На 31.12.2024		Відхилення 2024 р. до 2022 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, -	%	п.с.
АКТИВИ									
1. Необоротні активи:	34,6	1,9	399,2	16,3	511,2	27,4	476,6	в 13,8 р.б.	25,5
в т.ч. основні засоби	34,6	1,9	399,2	16,3	511,2	27,4	476,6	в 13,8 р.б.	25,5
2. Оборотні активи	1749,0	98,0	2045	83,7	1354,0	72,6	-395,0	-22,6	-25,4
в т.ч. запаси	1440,5	80,7	1258,8	51,5	11	0,6	-1429,5	-99,2	-80,1
дебіторська заборгованість	124,6	7,0	334,4	13,7	236,5	12,7	111,9	89,8	5,7
грошові кошти	148,6	8,3	32,1	1,3	345,1	18,5	196,5	47,9	32,2
ПАСИВИ									
1. Власний капітал	1023,3	57,4	1251,8	51,2	645,6	34,6	-377,7	-36,9	-22,8
нерозподілений прибуток	990,3	55,5	1218,8	49,9	612,6	32,8	-377,7	-38,1	-22,7
2. Поточні зобов'язання і забезпечення	760,7	42,6	1192,4	48,8	1219,6	65,4	458,9	60,3	22,8
БАЛАНС:	1784,0	100,0	2444,2	100,0	1865,2	100,0	81,2	4,6	X

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Проаналізувавши дані, наведені в табл. 2.2 ми зробили наступні висновки. Аналіз структури майна та джерел його формування показує суттєві зміни в балансі підприємства. Частка оборотних активів зменшилася з 98,0% у 2022 році до 72,6% у 2024 році, в той час, як необоротні активи зросли з 1,9% до

27,4% або в 13,8 рази, що підкреслює переорієнтацію на довгострокові інвестиції, зокрема в основні засоби, з 34,6 тис. грн. у 2022 р. до 511,2 тис. грн. у 2024 р. Це може пов'язано з розширенням технічної бази для підтримки лабораторії та роздрібних магазинів. Водночас запаси скоротилися на 1429,5 тис. грн. або на 99,2%, що може свідчити про оптимізацію складських запасів або проблеми з їх поповненням, тоді як дебіторська заборгованість зросла на 111,9 тис. грн. – на 89,8%, а грошові кошти – на 196,5 тис. грн. – на 47,9%, що вказує на покращення ліквідності в короткостроковій перспективі.

У пасивах спостерігається зменшення власного капіталу з 57,4% до 34,6%, що відображає зростання залежності від позикових коштів, підтверджене підвищенням поточних зобов'язань з 42,6% до 65,4%. Такий дисбаланс може бути наслідком активного залучення кредитів для фінансування інвестицій, що потребує пильної уваги для уникнення фінансових ризиків.

Механізм формування фінансових результатів діяльності є важливим інструментом для оцінки економічної ефективності підприємства та розуміння факторів, які впливають на його прибутковість. Цей аналіз дозволяє визначити співвідношення між доходами (чистим доходом від реалізації продукції та іншими доходами) і витратами (собівартістю реалізованої продукції та іншими витратами), що дає змогу виявити джерела прибутку та витрат, а також оцінити вплив управлінських рішень на фінансовий результат, табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Механізм формування фінансових результатів діяльності ТОВ «ТД Лакма»

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+, -	%
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції	17213,4	22738,9	37562,9	20349,5	118,2
Собівартість реалізованої продукції	15096,3	19626,0	32276,6	17180,3	113,8
Інші доходи	2,8	64,5	81,6	78,8	в 28,1 р.б.
Інші витрати	1983,7	2898,7	4985,5	3001,8	151,3
Разом доходи	17216,2	22803,4	37644,7	20428,5	118,7
Разом витрати	17080	22524,7	37262,1	20182,1	118,2

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5	6
Фінансовий результат до оподаткування	136,2	278,7	382,6	246,4	180,9
Податок на прибуток	24,5	50,2	68,9	44,4	181,2
Чистий фінансовий результат	111,7	228,5	313,7	202,0	180,8

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

За даними, наведеними в табл. 2.3. можна зробити наступні висновки. Чистий дохід зріс на 20428,5 тис. грн. або на 118,7%, перевищуючи зростання собівартості на 17180,3 тис. грн. або на 113,8%, що свідчить про успішне управління витратами та підвищення доходності діяльності підприємства. Інші доходи зросли в 28,1 рази - з 2,8 тис. грн. до 81,6 тис. грн., що може бути пов'язано з додатковими джерелами, наприклад, наданням консультаційних послуг у лабораторії MaxMeuer. Проте інші витрати збільшилися на 3001,8 тис. грн. або на 151,3%, що може включати витрати на навчання персоналу чи маркетинг. Загальний фінансовий результат до оподаткування зріс на 180,9%, а чистий прибуток – на 180,8%, що відображає значне покращення рентабельності. Податок на прибуток також зріс із 24,5 тис. грн до 68,9 тис. грн., що є логічним наслідком зростання прибутку.

Оцінка фінансового стану підприємства є важливим в процесі забезпечення його стабільності, прийняття обґрунтованих управлінських рішень та підвищення конкурентоспроможності на ринку. Цей процес дозволяє виявити реальну картину ліквідності, платоспроможності та рентабельності, що є критичним для прогнозування фінансових ризиків і планування подальшого розвитку, табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка показників оцінки фінансового стану ТОВ «ТД Лакма»

Показники	Роки			Відхилення 2024 р до 2022 р., +,-
	2022	2023	2024	
1	2	3	4	4
Коефіцієнт загальної ліквідності	2,29	1,72	1,11	-1,18
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,20	0,03	0,28	0,08
Чистий оборотний капітал	988,3	852,6	134,4	-853,9

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5
Коефіцієнт автономії	0,57	0,51	0,35	-0,22
Коефіцієнт фінансової стабільності	1,35	1,05	0,53	-0,82
Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	0,57	0,42	0,10	-0,47
Коефіцієнт оборотності активів	6,99	9,75	17,4	10,41
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	16,82	18,16	58,18	41,36
Рентабельність господарської діяльності, %	0,65	1,01	0,84	0,19
Рентабельність власного капіталу, %	10,92	18,25	48,63	37,71
Валова рентабельність продукції, %	0,74	1,16	0,97	0,23

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналіз, даних наведених в табл. 2.4 дозволив зробити наступні висновки. Коефіцієнт загальної ліквідності знизився з 2,29 пунктів у 2022 році до 1,11 пунктів у 2024 році, що вказує на потенційні труднощі з покриттям поточних зобов'язань, особливо з огляду на зростання їх частки до 65,4% у 2024 р. Коефіцієнт абсолютної ліквідності, навпаки, зріс із 0,20 пунктів до 0,28 пунктів, що свідчить про деяке покращення здатності швидко погашати борги за рахунок ліквідних активів, таких як грошові кошти. Чистий оборотний капітал значно скоротився – на 853,9 тис. грн., що може бути пов'язано зі зменшенням запасів і власного капіталу. Коефіцієнт автономії знизився на 0,22 пункти, відображаючи зниження фінансової незалежності та зростання ризику банкрутства.

Позитивною тенденцією є зростання коефіцієнта оборотності активів із 6,99 об. в рік до 17,4 об. в рік та коефіцієнта оборотності власного капіталу з 16,82 об в рік до 58,18 об. в рік, що вказує на ефективне використання ресурсів і прискорення обігу капіталу. Рентабельність власного капіталу зросла з 10,92% до 48,63%, а валова рентабельність продукції – з 0,74% до 0,97%, що підтверджує підвищення прибутковості, хоча загальна рентабельність господарської діяльності залишилася відносно стабільною – 0,84% у 2024 році.

Підсумовуючи проведене дослідження відмітимо, що ТОВ «ТД Лакма» демонструє позитивну динаміку доходів і прибутку за 2022–2024 роки, що супроводжується значним зростанням продуктивності праці на 80,9% та

оборотності активів, що є результатом вдосконалення управлінських процесів і розширення ринкової присутності. Інвестиції в необоротні активи сприяють довгостроковому розвитку, зокрема через модернізацію технічної бази, але супроводжуються скороченням оборотного капіталу на 853,9 тис. грн. і запасів – на 99,2%, що може свідчити про недостатню ліквідність. Зростання поточних зобов'язань на 60,3% і зниження коефіцієнта автономії на 0,22 пункти вказують на підвищені фінансові ризики, пов'язані з підвищенням залежності від позичкових коштів. Покращення чистого прибутку на 180,8% і коефіцієнту оборотності активів на 10,41 об. в рік є позитивними сигналами, однак для забезпечення стабільності підприємства необхідно оптимізувати структуру капіталу та підтримувати достатній рівень ліквідності, особливо з огляду на тенденцію до зменшення власного капіталу на 36,9%. Ці висновки підкреслюють необхідність стратегічного балансування між інвестиціями та оперативною фінансовою стійкістю.

2.3. Оцінка системи управління персоналом підприємства

Система управління персоналом ТОВ «ТД Лакма» в даний час будується на принципах:

- цінності людських ресурсів;
- дотримання норм трудового законодавства;
- стабільності трудових відносин;
- розуміння відповідальності кадрової служби за функціонування всієї системи, у необхідності залучати до роботи в ТОВ «ТД Лакма» найкращий персонал;
- ефективності його використання, сприяння його розвитку та професійному зростанню для подальшої трудової діяльності.

У ТОВ «ТД Лакма» реалізація кадрової політики відбувається через застосування цілеспрямованої та системної роботи з підбору кадрів, підготовки кадрів, оцінки кадрів на постійній основі, а також оцінки трудового

потенціалу працівників та підвищення мотивації та зростання професіоналізму кадрів для відповідальної роботи у ТОВ «ТД Лакма»

Реалізація системи управління персоналом здійснюється через інструмент кадрової політики. Мета кадрової політики ТОВ «ТД Лакма» – забезпечення оптимального балансу процесів оновлення та збереження чисельного та якісного складу кадрів у його розвитку відповідно до потреб.

У ТОВ «ТД Лакма» система управління персоналом постійно розвивається за наступними напрямками, рис. 2.2.



Рис. 2.2. Система управління персоналом ТОВ «ТД Лакма»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Пріоритетними напрямками відділу кадрів у роботі з персоналом є: збереження, зміцнення та розвиток кадрового потенціалу, формування високопродуктивного та згуртованого колективу, здатного підтримувати конкурентоспроможність ТОВ «ТД Лакма» на ринку.

У ТОВ «ТД Лакма» головне значення управління персоналом полягає в тому, щоб усе що цінне, чим володіє або може мати людина, було ефективно задіяно для задоволення інтересів особистості. Вміло розпорядитися цим

надбанням - найважливіше завдання керівників та кадрової служби ТОВ «ТД Лакма».

Динаміку та структуру чисельності за категоріями працівників підприємства представлено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка та структура чисельності за категоріями працівників підприємства

Категорії персоналу	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Відхилення 2024 р. до 2022 р.		
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	+, -	%	п.с.
Керівники	2	7,6	2	7,3	4	11,2	2	100	3,6
Провідні спеціалісти	13	38,4	13	38,2	16	39,4	3	23,1	1,0
Головні спеціалісти	16	44,6	17	45,5	21	45,0	5	31,3	0,4
Інші	3	9,2	3	8,8	2	4,2	-1	-0,33	-5,0
Середньооблікова чисельність	34	100,0	35	100,0	41	100,0	7	20,6	X

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналіз табл. 2.5 дає можливість зробити висновки, що протягом останніх років на підприємстві спостерігається поступове зростання середньооблікової чисельності працівників на 7 осіб або 20,6%, що відображає розширення діяльності підприємства, зокрема у сфері оптової торгівлі та послуг лабораторії MaxMeyer.

Структура персоналу демонструє збільшення кількості керівників із 2 до 4 осіб, що може вказувати на посилення управлінського контролю, а також зростання провідних спеціалістів із 13 до 16 осіб і головних спеціалістів із 16 до 21 особи, що свідчить про інвестування в кваліфіковані кадри для підтримки інноваційних процесів. Водночас категорія «інші» скоротилася з 3 до 2 осіб, що може бути пов'язано з оптимізацією допоміжного персоналу, однак загальна тенденція до підвищення кваліфікаційного рівня працівників позитивно впливає на продуктивність праці підприємства.

Структуру та динаміку працівників підприємства за гендерним принципом представлено в табл. 2.6. Згідно даних якої видно, що за гендерною структурою домінують чоловіки, їхня частка зросла з 26 осіб у 2022 році до 32

особи у 2024 році, що може бути пов'язано з попитом на фізичну працю чи технічні спеціальності в автосервісному секторі. Жінки становлять меншу частину – їхня чисельність зросла з 8 осіб у 2022 році до 9 осіб у 2024 році, що вказує на відносну стабільність, але поступове зменшення їхньої частки, що може свідчити про гендерну нерівність у залученні до нових вакансій.

Таблиця 2.6

Структура та динаміка працівників підприємства за гендерним
принципом

Показники	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Відхилення 2024 р. до 2022 р.		
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	+, -	%	п.с.
Жінки	8	24,0	8	23,0	9	22,0	1	12,5	-2,0
Чоловіки	26	76,0	27	77,0	32	78,0	6	23,1	2,0
Разом	34	100,0	35	100,0	41	100,0	7	20,6	X

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Структуру та динаміку працівників за рівнем освіти представлено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Структура та динаміка працівників за рівнем освіти

Показники	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Відхилення 2024 р. до 2022 р.		
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	+, -	%	п.с.
Середня (повна) освіта	1	3,0	1	2,9	1	2,8	0	0	-0,2
Середня спеціальна освіта	3	7,6	4	10,2	5	11,2	2	66,7	3,6
Незавершена вища	13	34,8	7	20,5	9	21,1	-4	-30,8	-13,7
Вища	17	50,8	23	66,1	26	64,7	9	52,9	13,9
Разом	34	100,0	35	100,0	41	100,0	7	20,6	X

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

За даними табл. 2.7 видно, що структура за освітою зазнала значних змін: частка працівників із вищою освітою зросла з 17 осіб до 26 осіб, що свідчить про стратегічне інвестування в кваліфіковані кадри, особливо для підтримки лабораторії MaxMeuer та консультаційних послуг. Водночас кількість працівників із незавершеною вищою освітою зменшилася з 13 осіб до 9 осіб,

що може вказувати на заміну менш кваліфікованих працівників на більш підготовлених. Чисельність працівників із середньою спеціальною освітою зросла з 3 до 5 осіб, тоді як із середньою (повною) освітою залишилася стабільною на рівні 1 особи.

Динаміку та структуру вікового складу працівників підприємства представлено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Динаміка та структура вікового складу працівників підприємства

Віковий склад персоналу	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Відхилення 2024 р. до 2022 р.		
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	+, -	%	п.с.
21-30	2	6,1	3	8,8	3	7,0	1	50	0,9
31-40	17	50,7	18	51,4	21	52,1	4	23,5	1,4
41-50	11	33,8	11	32,3	13	32,3	2	18,2	-1,5
51-60	4	9,2	3	7,3	4	8,4	0	0	-0,8
Разом	34	100,0	35	100,0	41	100,0	7	20,6	X

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

З огляду на дані табл. 2.8 відмітимо, що найбільш представленою віковою групою на підприємстві залишаються працівники 31–40 років, частка яких зросла з 50,7% (17 осіб) до 52,1% (21 особа), що свідчить про залучення молодих і середніх фахівців. Група 41–50 років зросла на 2 особи, зберігаючи стабільну частку 32,3%, тоді як вікова категорія 51–60 років залишилася майже незмінною – 4 особи. Найменша група 21–30 років зросла з 2 до 3 осіб, що може вказувати на початок залучення молодих кадрів. Динаміку та структуру працівників за стажем роботи представлено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Динаміка та структура працівників за стажем роботи

Стаж роботи	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Відхилення 2024 р. до 2022 р.		
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	+, -	%	п.с.
Від 0 до 3 років	3	7,6	2	5,8	2	5,6	-1	-33,3	-2,0
Від 3 до 5 років	4	12,3	5	14,7	6	15,4	2	50	3,1
Від 5 до 10 років	6	18,4	6	17,6	8	18,3	2	33,3	-0,1
Більше 10 років	21	61,5	22	61,7	25	60,5	4	19,0	-1,0
Разом	34	100,0	35	100,0	41	100,0	7	20,6	X

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

За даними табл. 2.9 робимо висновки, що найбільшу частку становлять працівники зі стажем понад 10 років, їхня чисельність зросла з 21 особи до 25 осіб, що свідчить про стабільність і досвідченість основного колективу. Група зі стажем від 3 до 5 років зросла з 4 до 6 осіб, а від 5 до 10 років – з 6 до 8 осіб, відображаючи залучення працівників із середнім досвідом. Водночас категорія зі стажем від 0 до 3 років скоротилася з 3 до 2 осіб, що може вказувати на високу плинність початківців або їх заміну на більш досвідчених кадрів.

Показники руху персоналу представлені в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Показники руху персоналу підприємства

Показник	2022	2023	2024	Відхилення 2024 р. до 2022 р.
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	34	35	41	7
Прийнято на роботу, осіб	5	4	9	4
Звільнено, осіб	4	3	5	1
У тому числі:				
– за власним бажанням, осіб	4	3	5	1
– за порушення трудової дисципліни, осіб	0	0	0	0
– вихід на пенсію, осіб	1	0	1	0
Коефіцієнт обороту за прийомом працівників, %	14,7	11,4	22,0	7,3
Коефіцієнт обороту за вибуттям працівників, %	11,8	8,6	12,2	0,4
Коефіцієнт плинності, %	14,7	8,6	14,6	-0,1

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналізуючи дані, наведені в табл. 2.10 відмітимо наступне. Кількість прийнятих на роботу працівників зросла з 5 осіб у 2022 році до 9 осіб у 2024 році, що призвело до підвищення коефіцієнта обороту за прийомом з 14,7% до 22,0%. Звільнення зросли з 4 до 5 осіб, переважно за власним бажанням, що збільшило коефіцієнт обороту за вибуттям з 11,8% до 12,2%, тоді як коефіцієнт плинності знизився з 14,7% до 14,6%, відображаючи стабільність персоналу. Відсутність звільнень за порушення трудової дисципліни та мінімальні зміни

у виході на пенсію підкреслюють дисциплінований колектив, що сприяє ефективному функціонуванню підприємства.

Проаналізувавши забезпеченість підприємства кадрами, відмітимо, що одним із стратегічних напрямів кадрової політики підприємства є формування високопродуктивного колективу, здатного своєчасно реагувати на мінливі вимоги суспільства та ринку праці.

При прийомі нових співробітників обов'язково потрібно враховуються кваліфікаційні вимоги до рівня професійної освіти, стажу роботи, професійним знанням та навичкам. У ТОВ «ТД Лакма» відділ кадрів постійно проводить пошук кандидатів на вакантні посади. На вакансію дуже часто претендують кілька кандидатів.

До джерел, що найбільш використовуються підприємством для підбору персоналу відносяться:

- 1) центр зайнятості;
- 2) рекомендації знайомих;
- 3) через офіційний сайт пенсійного фонду України. Структуру джерел наведено рис. 2.3.

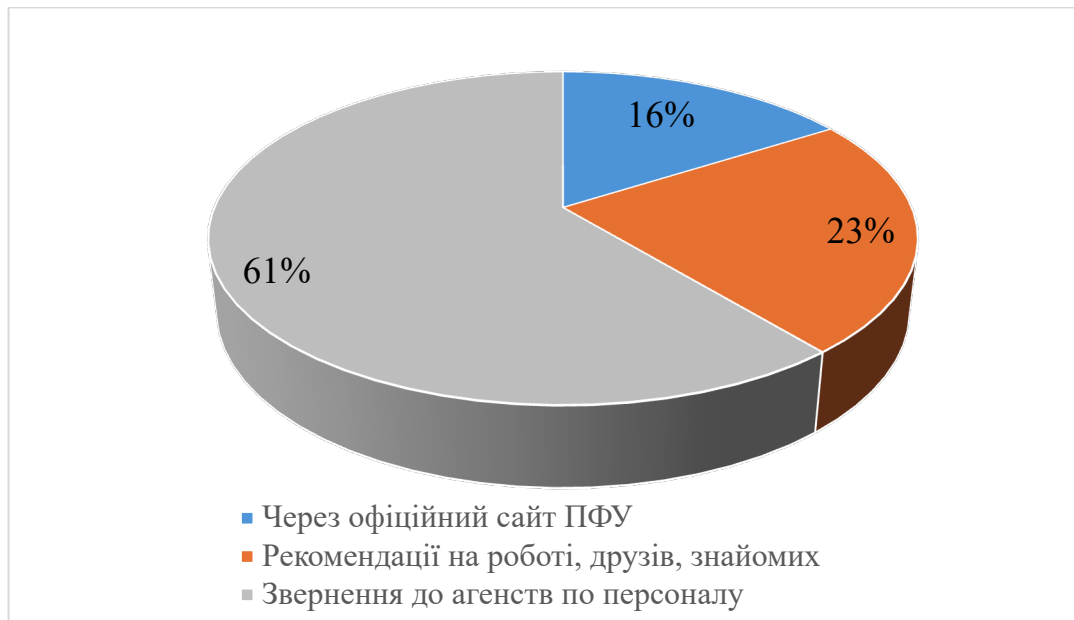


Рис. 2.3. Зовнішні джерела залучення персоналу

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Згідно з рис. 2.3, можна зробити висновки, залучення кандидатів на вакантну посаду за рекомендаціями знайомих та родичів, які працюють у ТОВ «ТД Лакма» склали 23%. Проте, найпоширенішим джерелом прийому на роботу є приватні кадрові агенції - 61%.

Таблиця 2.11

Інформація про відбір кандидатів ТОВ «ТД Лакма»

Джерело	2022 р.		2023 р.		2024 р.	
	Кількість тих, хто звернувся, осіб	Кількість відібраних, осіб	Кількість тих, хто звернувся, осіб	Кількість відібраних, осіб	Кількість тих, хто звернувся, осіб	Кількість відібраних, осіб
Зовнішнє джерело	10	6	12	4	7	3
Внутрішнє джерело	12	4	10	4	14	8
Разом	22	10	39	8	21	11

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Отже, з даних табл. 2.11 видно, що через зовнішні та внутрішні джерела найму персоналу у 2024 році на підприємство звернулася 21 особа, а кількість осіб, що відібрали, склала 11.

Після проведення пошуку та підбору нового співробітника ТОВ «ТД Лакма», починається адаптація. Адаптацію можна поділити на два види. Перша, це адаптація працівника, який не має досвіду професійної діяльності. Друга, адаптація працівника, який має досвід професійної діяльності.

У ТОВ «ТД Лакма» діє Положення про адаптацію, яке зобов'язує керівників адаптувати нових співробітників, а також прописані Основні кроки програми адаптації.

Відмітимо, що й досі, Програма адаптації результативно не почала працювати. Тому, що більшість керівників не виявляють ініціативність у занадто загальних вимогах Положення про адаптацію. А деякі керівники втілюють дане Положення по-своєму.

Причинами провалу Програми адаптації стали:

– багато пунктів, прописаних у програмі, загальні: всім керівникам потрібно самим їх укрупнювати, вигадувати, сформулювати, а на це просто не вистачає часу, отже вони часто не виконуються;

– немає контролю над реалізацією програми адаптації.

Для дослідження адаптації було застосовано такі методи: аналіз документів, анкетування, опитування.

Анкетування проводилося серед торгових співробітників (продавців), які працюють у цій організації менше року – 3 співробітники та до трьох років – 10 осіб. У табл. 2.12 проведемо аналіз показників ефективності, результативності та інтенсивності адаптації персоналу у ТОВ «ТД Лакма» за 2024 р.

Таблиця 2.12

Аналіз показників ефективності, результативності та інтенсивності адаптації персоналу у ТОВ «ТД Лакма» за 2024 р.

Показник	Значення
Прийнято кандидатів на випробувальний термін, осіб	15
Відмовлено за підсумками випробувального терміну, осіб	5
Кандидати, які звільнилися в період або відразу після випробувального терміну за власним бажанням, осіб	4
Чисте залучення, осіб	6
Кількість відкритих вакансій, од.	8
Ефективність адаптації (співвідношення чистого залучення до прийнятих на випробувальний термін)	0,4
Результативність адаптації (співвідношення чистого залучення до кількості відкритих вакансій)	0,7
Інтенсивність адаптації (співвідношення чистого залучення до кандидатів, які звільнилися за власним бажанням, оптимальне значення $\leq 0,5$)	1,5

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

З табл. 2.12 видно, відмовлено за підсумками випробувального терміну 5 особам. Тим не менш, потрібно звернути увагу на те, інтенсивність адаптація склала 1,5%, при оптимальному значенні 0,5%.

Також, було використано метод опитування, за результатами якого було встановлено думку керівників та фахівців щодо причин складності адаптації: «входження до колективу», «умов праці», «професійних обов'язків», тощо

Думку респондентів про причини складності адаптації представлено рис. 2.4. За даними якого видно, що 22% відповідей опитуваних свідчать про недостатню розробку Положення про наставництво. Відсутність технології соціальної адаптації виявили - 15% респондентів. Відсутність доплат за наставництво вказали – 40% опитаних.

Основним способом оцінки кадрової політики вважається атестація. На підприємстві атестація працівників обов'язково проводиться лише після випробувального терміну для оцінки відповідності працівника посаді.

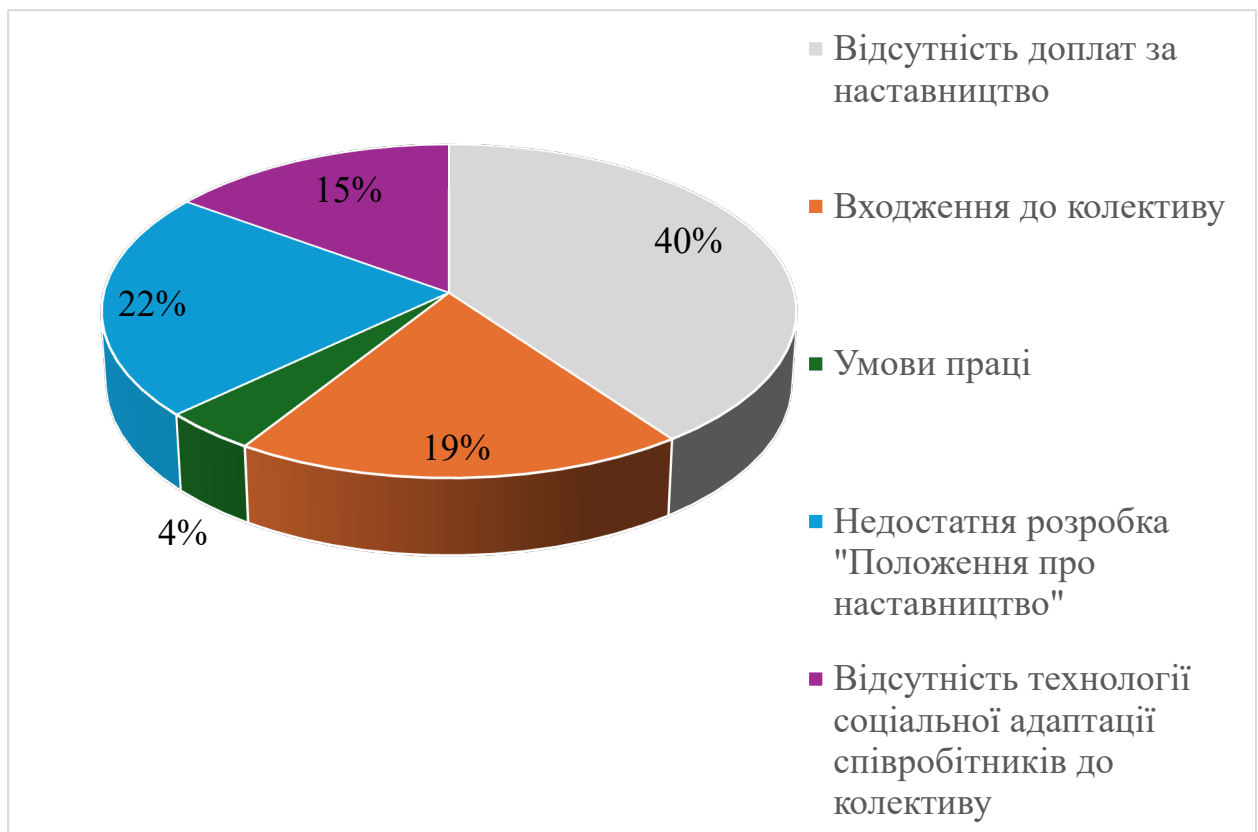


Рис. 2.4 Думка респондентів про причини складності адаптації

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

У табл. 2.13 проведено аналіз атестації співробітників ТОВ «ТД Лакма».

З табл. 2.13 видно, що кількість атестованих співробітників у 2024 р. збільшилось на 6 чол., що становило 34 особи. Не атестованих співробітників у 2024 році було 7 осіб, тому що атестуються тільки ті працівники, які пропрацювали на займаній посаді менше одного року.

Далі розглянемо, навчання та систему підвищення професійного рівня працівників. Система професійного навчання є частиною професійного розвитку працівників.

Таблиця 2.13

Загальна кількість атестованих співробітників ТОВ «ТД Лакма»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2022 р.
Усього атестованих працівників	28	29	34	6
Неатестовані працівники	6	6	7	1

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

На підприємстві існує багаторівнева система навчання персоналу, що охоплює всіх працівників. Система безперервного внутрішньофірмового навчання персоналу являє собою централізований та цілеспрямований освітній процес. Участь у ньому починається з дня вступу на роботу спеціалістів та керівників, продовжується протягом усієї їх трудової діяльності є обов'язковою умовою службового зростання. Основні напрямки (форми) внутрішньофірмового навчання персоналу ТОВ «ТД Лакма» представлено на рис. 2.5.



Рис. 2.5. Основні напрямки (форми) внутрішньофірмового навчання персоналу ТОВ «ТД Лакма»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Зазначимо, що найбільшу увагу зараз приділяють навчанню початківців для подальшої роботи. У табл. 2.14 розглянемо структуру навчання кадрів ТОВ «ТД Лакма».

Таблиця 2.14

Структура навчання кадрів ТОВ «ТД Лакма»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. від 2022 р.
Навчання всередині ТОВ «ТД Лакма», осіб	7	9	11	4
Навчання на семінарі, осіб	16	18	22	6
Самостійне навчання з подальшим тестуванням у режимі online, осіб	2	2	4	2
Разом, осіб	25	29	37	12

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Згідно з табл. 2.14, можна зробити висновок, що у 2024 році у порівнянні з 2022 роком навчання усередині підприємства пройшло 11 осіб, що на 5 більше. Навчання на семінарі на 6 осіб більше, ніж у 2022 році. Самостійне навчання з наступним тестуванням в режимі on-line у 2024 р. пройшло 4 особи.

Проведемо аналіз системи стимулювання працівників ТОВ «ТД Лакма».

Насамперед розглянемо матеріальне стимулювання працівників підприємства.

У табл. 2.15 представлені показники преміювання працівників. Згідно з даними таблиці існуюча система преміювання працівників та неоптимальна та вимагає коригування.

Таблиця 2.15

Показники преміювання працівників ТОВ «ТД Лакма»

Посада	Преміальні показники	Висновок
Керівники	– за якісне виконання посадових обов’язків – за залучення додаткових джерел фінансування діяльності організації на вигідних умовах	Потребує коригування у зв’язку з тим, що показники не є вимірюваними
Спеціалісти, службовці, торговий персонал, основні працівники	– за високі досягнення в праці; – за якісне виконання посадових обов’язків; – за суміщення професій; – за активну участь і значний внесок у реалізацію проєктів організації	Потребує коригування у зв’язку з тим, що за суміщення професій замість премій нараховується доплата

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Відповідно до Колективного договору працівникам ТОВ «ТД Лакма» встановлено такі доплати до місячної тарифної ставки (посадового окладу):

а) за роботу в тяжких, шкідливих та (або) небезпечних умовах праці працівникам установлюються доплати в розмірі до 12%, за роботу в особливо тяжких і особливо шкідливих умовах праці – до 24%;

б) за суміщення професій (посад), розширення зон обслуговування або збільшення обсягу виконуваних робіт встановлюються доплати в розмірі не більше 50% посадового окладу працівника – залежно від складності, характеру, обсягу додатково виконуваних функцій або робіт;

в) доплата за виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника без звільнення від своєї основної роботи (як за іншою, так і за тією ж професією чи посадою) може встановлюватися працівнику в розмірі до 20% від посадового окладу – залежно від обсягу додатково виконуваних функцій або робіт.

Матеріальне безгрошове стимулювання трудової активності персоналу ТОВ «ТД Лакма» представлено такими пільгами:

- покриття витрат на медичні послуги (щоквартальні медичні огляди працівників та придбання медикаментів);
- компенсація витрат на навчання персоналу.

Таким чином, аналіз стимулювання працівників ТОВ «ТД Лакма» показав, що на досліджуваному підприємстві досить широко використовуються інструменти матеріальної мотивації.

Найбільш розвиненими є грошові матеріальні методи стимулювання. Матеріальне стимулювання є пріоритетним, але не єдиним видом мотивації персоналу. Окрім матеріального, у підприємства є арсенал нематеріальних стимулів, що сприяють підвищенню продуктивності праці й зацікавленості в роботі.

Нематеріальні стимули виявляються у формі суспільного визнання, що сприяє підвищенню значущості працівника в його власних очах, а також в очах керівництва та колег. Основним принципом нематеріального стимулювання є

забезпечення соціальної рівності й справедливості винагороди відповідно до реального внеску працівника в діяльність підприємства.

З наведеної табл. 2.16 видно, що на підприємстві використовуються такі групи нематеріального стимулювання персоналу: інформування, похвала і нагородження, а також критика, яка застосовується помірковано, щоб не демотивувати працівників.

Таблиця 2.16

Види морального стимулювання персоналу підприємства

Група	Призначення	Склад
Інформування	Для створення атмосфери залученості	1) Особистий контакт працівника з його керівником. 2) Таблиця з результатами діяльності кожного працівника за місяць із встановленим планом реалізації за місяць.
Похвала і нагородження	Продемонструвати працівникам, які цінності поділяє організація, яка поведінка є бажаною, а також культивувати ці цінності.	1) Особиста й публічна похвала в усній формі. 2) Вітання зі святами, значущими для працівника і компанії.
Критика	Стимулювати дії працівника, спрямовані на усунення недоліків і пропусків.	1) Особиста критика в усній формі. 2) Публічна критика в усній формі.

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Крім цього, на підприємстві в якості засобу нематеріального стимулювання використовується загальнодоступна інформація про результати виручки підприємства та встановлений керівником план продажів з метою стимулювання персоналу до досягнення запланованого рівня та його перевиконання.

Таким чином, аналіз стимулювання працівників показав, що на досліджуваному підприємстві основним методом стимулювання є матеріальне стимулювання. Водночас інструменти нематеріального стимулювання як можливість самореалізації та розвитку творчості на цьому підприємстві практично не підтримуються.

В цілому в процесі дослідження системи управління персоналом підприємства було виявлено ряд як позитивних моментів, так і недоліків, які ми окремо опишемо та запропонуємо шляхи їх вирішення у наступному пункті роботи.

2.4. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом організації

За результатами проведеного дослідження було виявлено, що система управління персоналом ТОВ «ТД Лакма» потребує кардинальних змін. Зокрема, необхідно розробити комплекс заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом, оскільки на підприємстві неефективно налагоджено такі ключові напрями: система оцінювання та атестації персоналу, програма адаптації та система мотивації працівників.

У табл. 2.17 представлено напрями вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «ТД Лакма» на основі виявлених недоліків.

Таблиця 2.17

Напрями удосконалення системи управління персоналом підприємства

Проблема	Рішення проблеми	Напрями оптимізації
1	2	3
1. Низька ефективність системи адаптації персоналу та низька оцінка діяльності наставників у процесі адаптації	Удосконалення системи адаптації співробітників	- розподілити інтенсивність адаптації за категоріями персоналу. - ретельніше підходити до процесу відбору наставника, застосовувати нові критерії відбору наставників - закріплювати за новим співробітником наставника з числа найбільш досвідчених працівників підрозділу, у якому він працює. - встановити наставнику надбавку 5% до окладу для підвищення зацікавленості в підлеглому. - включення нового співробітника в процес навчання з метою швидшого залучення до роботи й прийняття філософії підприємства. - коригування інформаційного плану адаптації з урахуванням отриманої інформації та професійного зростання працівника.

Продовження табл. 2.17

1	2	3
2. Низька ефективність системи розвитку та навчання робочого персоналу	Створення кадрового резерву	- удосконалення наявної системи навчання. - формування висококваліфікованих спеціалістів. - підвищення самооцінки працівника, його значущості для організації.
3. Низька ефективність системи оцінки та атестації персоналу. Більшість спеціалістів	Удосконалення системи атестації	- створення системи атестації з орієнтацією на розвиток працівника. - складання підсумкового оціночного листа з акцентом на результати співбесіди.
4. Низька ефективність системи мотивації для робочого персоналу. Працівники незадоволені системою оплати праці	Удосконалення системи мотивації	- оптимізація системи оплати праці. - розробка чіткої, прозорої системи матеріальних стимулів для персоналу: введення нової системи для нарахування змінної частини зарплати – винагороди за досягнення цілей або КРІ (Ключових Показників Ефективності). - проведення опитувань і анкетування з метою виявлення задоволеності персоналу працею на підприємстві > 1 разу на півроку.
5. Низьку оцінку у фахівців та керівництва отримав соціально-психологічний клімат у колективі, відзначається високий рівень конфліктності серед співробітників та керівництва	Удосконалення соціально-психологічного клімату і зниження рівня конфліктів	- удосконалити кодекс ділової етики з метою запобігання конфліктам. - проводити тренінги для зниження рівня конфліктності. - підтримувати прагнення до контактів і неформального спілкування поза робочим часом, що компенсує монотонність праці та сприяє задоволенню потреби в спілкуванні.

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

В результаті реалізації заходів із вдосконалення системи управління персоналом прогнозується розв'язання проблеми зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності праці та лояльності працівників до підприємства.

Розглянемо систему адаптації персоналу.

Як показує аналіз, підприємство потребує оптимізації. Входження нового працівника – це своєрідний обряд посвяти, оскільки відбувається перше випробування на сумісність людини й організації. Для будь-якого керівника важливо, щоб новий співробітник якнайшвидше пройшов підготовку, опанував свої функціональні обов'язки та почав працювати з максимальною віддачею.

Адаптаційні заходи, що дозволяють запобігти або вирішити проблеми, які виникли в процесі адаптації працівника підприємства, доцільно

рекомендувати розподіляти інтенсивність адаптації за категоріями персоналу, табл. 2.18.

Таблиця 2.18

Інтенсивність адаптації за категоріями персоналу

Категорія працівників	Професійна	Психофізіологічна	Соціально-психологічна	Економічна	Соціально-побутова	Організаційна
1	2	3	4	5	6	7
Молоді працівники	+	+	+	+	+	+
Працівники, які змінили місце роботи	+		+	+		+
Новопризначені керівники	+		+	+		+
Працівники, які пройшли ротацію	+		+			+
Працівники, понижені на посаді	+		+			+
Працівники, які повернулися після тривалої перерви	+	+	+		+	+
Працівники, залучені до змін	+		+	+		+

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Слід ретельніше підходити до процесу вибору наставника. У табл. 2.19 представлені рекомендовані критерії відбору наставників.

Таблиця 2.19

Критерії відбору наставників для ТОВ «ТД Лакма»

Призначення	Вимоги
Кваліфікація працівників	Посада: спеціалісти зі значним досвідом роботи. Наявність попереднього досвіду наставництва.
Показники результативності	Стабільно високі результати виконання особистого плану протягом одного року.
Професійні знання та навички	Досконале знання своєї діяльності; Досконале знання документообігу, Уміння ефективно налагоджувати взаємовідносини.
Професійно важливі якості особистості	Уміння навчання інших. Уміння слухати і говорити (грамотна мова), акуратність, дисциплінованість, відповідальність, орієнтація на результат, командний стиль роботи
Особисті мотиви до наставництва	Потреба в набутті досвіду управління людьми для подальшого становлення керівником, бажання допомагати (допомога розкриттю новачків), потреба в отриманні нового статусу.

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Наявність інституту наставництва виключає можливість ігнорування адаптаційного періоду для нового працівника. Це дозволяє новачку швидше

звикнути до особливостей колективу, увійти в існуючу систему взаємовідносин та отримати адекватне уявлення про свою належність до ТОВ «ТД Лакма».

Головним завданням керівництва Товариства має стати створення системи атестації, орієнтованої на розвиток працівника.

Матеріальне стимулювання зростання продуктивності праці включає сукупність заходів і дій з боку керівництва, спрямованих на підвищення добробуту працівника шляхом винагород, розмір яких прямо пропорційно залежить від якості виконаної роботи.

Нова система нарахування змінної частини заробітної плати — винагорода за досягнення цілей або КРІ (Ключових Показників Ефективності) — дозволить оптимізувати систему оплати праці ТОВ «ТД Лакма». КРІ дають змогу оцінити ефективність виконуваних дій. КРІ можна застосовувати як для оцінки роботи всієї компанії, її окремих підрозділів, так і для конкретних працівників.

Система формування змінної частини грошової винагороди на основі КРІ стимулює працівника до досягнення високих індивідуальних результатів, а також до збільшення його внеску в колективні результати та досягнення, у виконання стратегічних цілей компанії. При цьому показники КРІ у системі формування змінної частини заробітної плати повинні бути достатньо простими й зрозумілими для працівників, а розміри змінної частини компенсаційного пакета — економічно обґрунтованими.

У табл. 2.20 представлено структуру заробітної плати до запровадження системи КРІ та після. У результаті оптимізації системи оплати праці та розширення соціального пакета буде вирішено завдання зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності праці та лояльності працівників до Товариства.

У зв'язку з необхідністю управління підприємство потребує ефективної системи оцінювання кожного аспекту своєї діяльності, зокрема заходів, пов'язаних з управлінням персоналом. Програму адаптації нових працівників

можна назвати однією з найважливіших, адже від її ефективності залежить, наскільки швидко й успішно новий член колективу включиться в робочий процес, а також чи залишиться він узагалі в компанії.

Таблиця 2.20

Структура заробітної плати ТОВ «ТД Лакма» до і після введення системи КРІ

Структура заробітної плати до введення системи КРІ	Структура заробітної плати після введення системи КРІ
Структура заробітної плати до введення базовий оклад (фіксована частина)	Структура заробітної плати після введення базовий оклад (фіксована частина)
Надбавки і доплати за законодавством (фіксована частина)	Надбавки і доплати за законодавством (фіксована частина)
Премія (змінна частина)	Премії за якість роботи та результативність індивідуальних показників (змінна частина)
	Премія за підсумками роботи (змінна частина)
	Премії за підсумками роботи ТОВ «ТД Лакма» за звітний період (змінна частина)
	Премії за особисту участь у проєктах (змінна частина)

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Таким чином, у 2024 році в ТОВ «ТД Лакма» на роботу було прийнято 11 осіб. Протягом року звільнилось 5. Тоді відсоток працівників, які закріпились на підприємстві за підсумками процесу адаптації та випробувального строку, становить 45,5%.

Існуючі прогнозні оцінки аналізу діяльності підприємства в галузі адаптації показують, що протягом робочого дня новий працівник несе втрати в межах 10-12% робочого часу. Період адаптації працівника до нових професійних і організаційно-економічних умов праці коливається від 1 до 1,5 місяців.

Ефективність заходів цієї групи проявляється в умовному вивільненні чисельності та зниженні собівартості за рахунок економії за фондом заробітної плати.

Виконаємо розрахунок економічної ефективності системи адаптації персоналу, якщо чисельність новопризначеного персоналу в ТОВ «ТД Лакма» становить 11 осіб, період адаптації – 45 днів; втрати робочого часу в період

адаптації складають 12%; середньорічна заробітна плата одного працівника (наприклад, спеціаліста) – 300 тис. грн., ефективний фонд робочого часу (за табелем обліку робочого часу спеціаліста) – 244 дні.

Економія фонду робочого часу складе:

$$\text{Еф.р.ч.} = 45 \times 11 \times 0,12 = 59,4 \text{ дні}$$

Умовне вивільнення чисельності персоналу складе:

$$\Delta \text{УВЧ} = \frac{59,4}{244} = 0,24 \text{ особи}$$

Зниження собівартості за рахунок економії за фондом заробітної плати складе ($K_n = 1,3$):

$$\Delta Z_c = 0,24 \times 300000 \times 1,3 = 93,6 \text{ тис. грн.}$$

Поточний (річний) економічний ефект складе приблизно 93,6 тис. грн. Наведені цифри наочно демонструють фінансову ефективність процесу адаптації персоналу.

Підвищенню ефективності діяльності співробітників ТОВ «ТД Лакма» можуть заважати некваліфіковані працівники або несприятливий психологічний клімат у колективі. Для усунення цієї проблеми необхідно розробити алгоритм формування кадрового резерву. Для того, щоб розвиток був ефективним, його потрібно зробити постійним і системним. Ураховуючи це, доцільно зазначити ряд спеціальних заходів щодо вдосконалення роботи з кадровим резервом, які могли б покращити функціонування системи підготовки керівних кадрів підприємства та роботу підприємства в цілому.

Основні цілі формування та використання кадрового резерву ТОВ «ТД Лакма» представлені в табл. 2.21.

Таблиця 2.21

Основні цілі формування та використання кадрового резерву

Цілі	Критерії оцінки	Заплановані результати
1	2	3
Постійне поповнення кадрів керівників	Відсоток працівників, включених до кадрового резерву	Кількість працівників, включених до резерву, має відповідати кількості посад, що підлягають забезпеченню резервом

Продовження табл. 2.21

1	2	3
Мотивація кар'єрного зростання працівників	Кількість працівників із індивідуальними планами розвитку	100% учасників кадрового резерву повинні мати індивідуальні плани розвитку
Своєчасне заміщення вакансій на посадах керівників	Відсоток призначень працівників із числа кадрового резерву	Не нижче 80%
Підвищення освітнього рівня та професійної кваліфікації найбільш перспективних працівників	Відсоток охоплення резервістів програмою розвитку	100% учасників кадрового резерву
	Частота навчання резервістів	Не менш 1 заходу на місяць
	Кількість стажувань на одного працівника, включеного до резерву	Не менш 1 стажування протягом 6 місяців

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Процес формування кадрового резерву в ТОВ «ТД Лакма» базується, насамперед, на витратах. Відповідно, доцільніше розпочати розгляд можливих шляхів їхнього зменшення. Вважається, що втрати підприємства при неправильному підборі нового працівника дорівнюють сумі його річного доходу. Тому далі ми визначимо економію витрат від формування на підприємстві кадрового резерву, табл. 2.22.

Таблиця 2.22

Попередня оцінка витрат на підбір персоналу через рекрутингову службу

Найменування статті витрат	Сума витрат, грн
Комісійна винагорода рекрутингової компанії	2000,0
Витрати на розміщення оголошення в ЗМІ	1500,0
Витрати, пов'язані з підприємством процедури конкурсного відбору	10000,0
Витрати, пов'язані з навчанням прийнятих працівників та адаптацією	12000,0
Всього	25700,0

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Бюджет витрат на формування та утримання кадрового резерву одного керівника вищої ланки на підприємстві представлено в табл. 2.23.

Як видно з даних табл. 2.24, економія витрат від формування кадрового резерву, у розрахунку на одного керівника, становить:

$$25700 - 16000 = 9700 \text{ грн.}$$

Таблиця 2.23

Витрати на формування кадрового резерву одного керівника вищої ланки в
ТОВ «ТД Лакма»

Найменування статті витрат	Сума витрат, грн
Витрати, пов'язані з підприємством формування кадрового резерву (проводиться працівниками кадрової служби відповідно до їхніх посадових обов'язків і не потребує додаткових витрат)	0,0
Результати щорічної атестації (проводиться власними силами і не потребує значних витрат)	0,0
Навчання резервістів (4 тренінги на рік)	16000,0
Адміністрування проекту здійснюється також працівниками кадрової служби відповідно до їхніх посадових обов'язків	0,0
Всього	16000,0

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Таким чином, наявність кадрового резерву дозволяє підприємству суттєво знизити витрати на підбір та адаптацію нових працівників. Далі розглянемо, з яких складових формується бюджет витрат на навчання кадрового резерву, табл. 2.24.

Таблиця 2.24

Витрати на підготовку кадрового резерву

Стаття витрат	Розрахунок витрат, грн	Коментар
Витрати на відрядження	0,0	Навчання проводиться у власному навчальному центрі
Витрати на оплату праці учасників	0,0	Передбачається, що працівник проходитиме навчання 100% після робочого дня, у вечірній час
Зарплата запрошеного викладача	18000 ($4500 * 0,25 * 4$)	Середньомісячну зарплату одного тренінг-менеджера 25% від зарплати за один тиждень, який він проводить у відрядженні, навчаючи резервістів на 4 (кількість відряджень)
Розробка програми навчання	3200,0	Приблизна вартість розробки однієї програми навчання
Разом	21200,0	

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Необхідно зазначити, що загалом витрати на навчання включають:

- вартість безпосередньо курсу навчання;
- виплату середньої заробітної плати в період навчання;

- суму витрат на відрядження та оплату проїзду, якщо навчання проводиться в іншому місті. Останні витрати можна мінімізувати, навчаючи персонал у власному навчальному центрі з залученням викладачів із інших міст.

На перший погляд статті витрат «вартість курсу навчання» та «виплата середньої заробітної плати в період навчання» неможливо мінімізувати. Проте основною складовою розрахунку економії від навчання є наступне: працівник проходить навчання в період, коли він є резервістом на керівну посаду, а не після того, як його буде призначено керівником на цю посаду. Таким чином, різниця між середньою заробітною платою резервіста до призначення та після призначення керівником і є економією.

Під час розрахунку очікуваної економії від попередньої підготовки нами було проведено аналіз системи управління кадровим складом, який дозволив виявити різницю між середньою заробітною платою працівника середньої або нижчої ланки та середньою заробітною платою керівника, на посаду якого резервіст перебуває в резерві, табл. 2.25.

Таблиця 2.25

Заробітна плата керівників і резервістів, грн

Рівень управління	Середня заробітна плата резервіста	Середня заробітна плата керівника	Співвідношення середньої заробітної плати керівника до середньої заробітної плати резервіста
1	16000	30000	1,9
2	14000	25000	1,7
3	11000	22000	2,0
Середнє значення	13600	25500	1,8

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

За даними табл. 2.25 видно, що заробітна плата керівників вища за заробітну плату резервістів у 1,9–1,7 рази, у середньому 1,8, що дозволяє припустити можливу економію фонду заробітної плати при навчанні резервістів до призначення, а не після.

Крім того, слід звернути увагу на можливі витрати при відсутності спеціаліста, готового в будь-який момент зайняти ключову посаду, оскільки

для пошуку нового працівника через кадрове агентство, введення його в професію, ознайомлення зі специфікою роботи та адаптація потрібен значний час. А без спеціаліста, який займає ключову посаду, робота підприємства суттєво ускладнюється.

Таким чином, запропоновані нами підходи до розрахунку економії від формування та підготовки кадрового резерву є простим інструментом, який водночас дозволяє обґрунтувати доцільність як самої ідеології підготовки кадрового резерву на керівні посади, так і навчання працівників перед призначенням на вищу посаду.

Для вирішення проблем із атестацією працівників нами запропоновано схему оцінки персоналу та розроблено підсумковий оціночний лист. Спочатку працівник самостійно заповнює оціночний лист і передає його атестаційній комісії.

Далі оцінка персоналу здійснюється за такою схемою:

Перший етап: проведення семінарів із лінійними керівниками виробничих цехів та спеціалістами підрозділу з оцінки персоналу.

Другий етап: проведення оціночних співбесід у підрозділах.

Третій етап: анкетування працівників після атестації.

Четвертий етап: закріплення навичок проведення оціночних співбесід і отримання ефективного зворотного зв'язку за результатами.

Після проведення атестації комісією робляться висновки та надаються рекомендації, до яких працівнику необхідно прислухатися. Проаналізувавши накопичений досвід, ми розробили стандарти оціночної процедури:

Періодичність проведення атестації персоналу – два рази на рік: основна – у липні-серпні, проміжна – у січні-лютому.

Загалом соціально-економічні результати запропонованих заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом в ТОВ «ТД Лакма» представлені нами в табл. 2.26.

Дані з табл. 2.26 показують, що найбільш значущими та економічно ефективними є заходи щодо вдосконалення системи мотивації праці, а також

системи адаптації працівників, завдяки чому зросте продуктивність організації та зменшиться плинність кадрів.

Таблиця 2.26

Результати реалізації запропонованих заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом в ТОВ «ТД Лакма»

Заходи	Передбачуваний економічний результат	Соціальна ефективність
1. Вдосконалення системи адаптації працівників ТОВ «ТД Лакма»	Зростання результатів праці працівників, підсумкових економічних результатів організації. Економія коштів за рахунок скорочення плинності кадрів.	Створення потужної системи мотивів і стимулів до найбільш якісної праці, працівник отримує важливу зворотну інформацію, що дозволяє йому своєчасно внести корективи у свою роботу, робочу поведінку та ставлення до справи.
2. Пропозиції щодо впровадження заходів із формування кадрового резерву	Віддача від інвестицій у розвиток навичок і вмінь працівників, зростання показників трудової діяльності, збільшення кількості укладених контрактів.	Розвиток системи навчання, формування висококваліфікованих спеціалістів, підвищення самооцінки працівника, його значущості для організації.
3. Вдосконалення системи атестації	Зростання продуктивності праці персоналу завдяки ефективному контролю за їхньою роботою. Зменшення плинності кадрів, спричиненої незадоволеністю працею.	Працівник отримує зворотну інформацію, що дозволяє йому своєчасно внести корективи у свою роботу, робочу поведінку та ставлення до справи. Працівник має можливість уточнити для себе вимоги, що ставляться до його роботи безпосереднім керівником і організацією.
4. Вдосконалення системи мотивації	Зміцнення трудової й виробничої дисципліни, формування позитивної трудової мотивації, зростання доходів організації.	Підтримка корпоративного духу, підвищення іміджу організації, її організаційної культури, вироблення ціннісних орієнтирів.
5. Вдосконалення соціально-психологічного клімату та зниження рівня конфліктів	Зміцнення трудової й виробничої дисципліни, формування позитивної трудової мотивації, зростання доходів організації.	Підвищення рівня відданості працівників організації завдяки підвищенню задоволеності роботою та розумінню кар'єрних можливостей.

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Досить значущими, на нашу думку, є заходи щодо впровадження алгоритму формування кадрового резерву, роль якого полягає в покращенні

процесу розвитку працівників та оздоровленні морального клімату в колективі ТОВ «ТД Лакма». Як показано, ці заходи мають не лише економічний позитивний результат, а й значний соціальний ефект.

До соціальних видів ефективності відносять: задоволеність умовами праці, зростання професіоналізму, показники плинності. Зібрані дані дозволяють компанії краще:

- визначати потребу в навчанні працівників;
- оцінювати співвідношення між кількісним і якісним складом керівного та підлеглого персоналу;
- виявляти необхідність реорганізації структури підприємства, кадрового складу;
- оцінювати конкурентне становище компанії на ринку праці.

Отже, на основі аналізу системи управління персоналом ТОВ «ТД Лакма», було запропоновано та економічно обґрунтовано основну програму оптимізації розвитку системи управління персоналом організації, що включає: пропозиції щодо вдосконалення системи мотивації праці працівників, адаптації та атестації працівників, впровадження алгоритму формування кадрового резерву. Кожне з зазначених напрямів при реалізації матиме, безумовно, як економічно, так і соціально значущі результати.

Висновки до розділу 2

ТОВ «ТД Лакма» є провідним підприємством на ринку оптової торгівлі лакофарбовими матеріалами та обладнання для авторемонту в м. Київ, зареєстроване у 2010 році. Компанія досягла успіху завдяки високому професіоналізму працівників, широкому асортименту якісної продукції та співпраці з СТО, виробничими підприємствами та оптовими компаніями. Лінійно-функціональна структура забезпечує централізоване управління та спеціалізацію, але має обмежену гнучкість і залежність від директора. Конкуренція з такими гравцями, як ТОПХІМ і Київський лакофарбовий завод,

вимагає акценту на унікальних пропозиціях, таких як лабораторія MaxMeyer і курси технологів-колористів, для зміцнення позицій.

Аналіз фінансово-економічного стану за 2022–2024 роки показав зростання чистого доходу на 118,2% і чистого прибутку на 180,8%, що свідчить про ефективність управлінських процесів і розширення діяльності. Проте скорочення оборотних активів на 29,8% і власного капіталу на 36,9%, а також зростання поточних зобов'язань на 60,3% вказують на підвищені фінансові ризики. Інвестиції в необоротні активи сприяють довгостроковому розвитку, але вимагають оптимізації ліквідності та структури капіталу для забезпечення стабільності.

Система управління персоналом ТОВ «ТД Лакма» базується на цінності людських ресурсів, стабільних трудових відносинах та професійному розвитку, з пріоритетом на підготовку кадрів, зокрема через курси технологів-колористів. Зростання чисельності працівників на 20,6% і кваліфікаційного рівня (збільшення спеціалістів із вищою освітою) сприяє продуктивності. Проте програма адаптації неефективна через відсутність контролю, а гендерна нерівність і висока інтенсивність адаптації (1,5%) потребують удосконалення. Система мотивації включає матеріальні та нематеріальні стимули, але нематеріальні методи недостатньо розвинені.

Проведений аналіз виявив потребу в удосконаленні системи адаптації, атестації та мотивації персоналу. Запропоновані заходи, зокрема впровадження наставництва, стандартів атестації (двічі на рік) і системи KPI, сприятимуть зниженню плинності кадрів і підвищенню продуктивності. Економічна ефективність адаптації оцінена в 93,6 тис. грн, а формування кадрового резерву може зекономити до 9,7 тис. грн на одного керівника, одночасно покращуючи соціальний клімат і конкурентоспроможність підприємства.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного аналізу терміносистеми «персонал», «кадри», «людські ресурси», «людський капітал», «трудові ресурси», «робоча сила» встановлено, що поняття «персонал» у широкому сенсі охоплює всіх працівників організації (постійних, тимчасових, кваліфікованих і некваліфікованих), об'єднаних спільною метою, талантами, компетентностями та трудовими відносинами. Відмінність від «кадрів», які асоціюються з більш кваліфікованими працівниками, підкреслює необхідність розглядати персонал як гнучкий і комплексний ресурс. Запропоноване визначення враховує сучасні тенденції, включаючи креативність і м'які навички, що сприяє адаптації до еволюційних форм організацій.

Дослідження показало, що система управління персоналом є ключовим елементом підвищення ефективності діяльності підприємства, адаптуючись до викликів цифровізації та глобалізації. Вона включає комплекс заходів, спрямованих на розвиток компетенцій, мотивацію та кар'єрне зростання працівників, а також інтеграцію інноваційних методів (коучинг, E-learning, баскет-метод). Стратегії безперервного навчання, управління знаннями та лідерства є найбільш актуальними, тоді як використання «готової» робочої сили без належного управління виявляється неефективним. Система має базуватися на індивідуальному підході та інноваціях для забезпечення конкурентоспроможності.

Аналіз методик оцінки ефективності управління персоналом виявив відсутність єдиного підходу, але виділив три ключові аспекти: економічна, соціальна та організаційна ефективність. Розроблені показники (наприклад, співвідношення витрат і результатів, стан морально-психологічного клімату, плинність кадрів) дозволяють оцінити результативність праці, мотивацію та організаційну стабільність. Формули для розрахунку загальної ефективності витрат (Ев), терміну окупності (Ток) та зведених витрат (Впр) є практичними інструментами, які потребують адаптації до специфіки підприємства.

Дослідження підкреслило важливість нормативно-правового забезпечення (Кодекс законів про працю, закони про відпустки, оплату праці, охорону праці) для регулювання трудових відносин та захисту прав працівників у ТОВ «ТД Лакма». Інформаційні інструменти (HRIS, LMS, PMS, аналітичні системи) сприяють автоматизації процесів, підвищенню прозорості та оптимізації кадрового менеджменту. Інтеграція цих елементів забезпечує адаптацію до змін законодавства та ринку праці, сприяючи сталому розвитку підприємства.

ТОВ «ТД Лакма» є провідним підприємством на ринку оптової торгівлі лакофарбовими матеріалами та обладнання для авторемонту в м. Київ, зареєстроване у 2010 році. Компанія досягла успіху завдяки високому професіоналізму працівників, широкому асортименту якісної продукції та співпраці з СТО, виробничими підприємствами та оптовими компаніями. Лінійно-функціональна структура забезпечує централізоване управління та спеціалізацію, але має обмежену гнучкість і залежність від директора. Конкуренція з такими гравцями, як ТОПХІМ і Київський лакофарбовий завод, вимагає акценту на унікальних пропозиціях, таких як лабораторія MaxMeyer і курси технологів-колористів, для зміцнення позицій.

Аналіз фінансово-економічного стану за 2022–2024 роки показав зростання чистого доходу на 118,2% і чистого прибутку на 180,8%, що свідчить про ефективність управлінських процесів і розширення діяльності. Проте скорочення оборотних активів на 29,8% і власного капіталу на 36,9%, а також зростання поточних зобов'язань на 60,3% вказують на підвищені фінансові ризики. Інвестиції в необоротні активи сприяють довгостроковому розвитку, але вимагають оптимізації ліквідності та структури капіталу для забезпечення стабільності.

Система управління персоналом ТОВ «ТД Лакма» базується на цінності людських ресурсів, стабільних трудових відносинах та професійному розвитку, з пріоритетом на підготовку кадрів, зокрема через курси технологів-колористів. Зростання чисельності працівників на 20,6% і кваліфікаційного

рівня (збільшення спеціалістів із вищою освітою) сприяє продуктивності. Проте програма адаптації неефективна через відсутність контролю, а гендерна нерівність і висока інтенсивність адаптації (1,5%) потребують удосконалення. Система мотивації включає матеріальні та нематеріальні стимули, але нематеріальні методи недостатньо розвинені.

Проведений аналіз виявив потребу в удосконаленні системи адаптації, атестації та мотивації персоналу. Запропоновані заходи, зокрема впровадження наставництва, стандартів атестації (двічі на рік) і системи КРІ, сприятимуть зниженню плинності кадрів і підвищенню продуктивності. Економічна ефективність адаптації оцінена в 93,6 тис. грн, а формування кадрового резерву може зекономити до 9,7 тис. грн на одного керівника, одночасно покращуючи соціальний клімат і конкурентоспроможність підприємства

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агавердієва Х.Ф. Професійний розвиток персоналу. Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/21194>
2. Андрусь О.І., Вовк М.Ю. Кадрова політика підприємства як об'єкт дослідження. Ефективна економіка. 2018. №11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2018.11.78>
3. Бабчинська О.І. Інструменти формування системи розвитку персоналу інноваційно-активного підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2021. № 3. С. 169–173.
4. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
5. Білик Т.Л. Менеджмент персоналу малих підприємницьких структур агропромислового виробництва : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Кам'янець-Подільський, 2016. 22 с.
6. Білявський В.М. Оптимізація процесу управління як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2021. Вип. 42. С. 30–38. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2021-42-5>
7. Бойчик І.М. Економіка підприємства. К., 2004. 480 с.
8. Болотова О.О. Організаційно-економічне забезпечення ефективності менеджменту персоналу підприємства : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Харків. 2018. 28 с.
9. Борисяк О.В. Оптимізаційні технології формування персоналу підприємств : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Тернопіль, 2018. 189 с.
10. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств. Тернопіль : ВЦП «Економічна думка ТНЕУ», 2020. 212 с.

- 11.Брич В.Я., Гугул О.Я. Теоретичні аспекти розвитку персоналу. Вісник Хмельницького національного університету. 2019. Т. 2. № 5. С. 13–16.
- 12.Васюткіна Н. В., Самітов Р.О., Колісник М.О. Формування системи розвитку персоналу підприємств на інноваційних засадах в умовах цифровізації економіки. Сталий розвиток економіки. 2023. №1(46). С. 31-37.
- 13.Великий тлумачний словник сучасної української мови : 250000. уклад. В.Т. Бусел. Київ ; Ірпінь : Перун, 2005. 1426 с.
- 14.Водолажська Т. Сутність поняття «Кадрова політика підприємства». Науковий вісник Харківського національного автомобільно-дорожнього університету. 2024. №24 С. 55–64.
- 15.Волобуєв М.І. Розвиток персоналу підприємства: сучасні аспекти. Економіка та держава. 2019. № 12. С. 77–79.
- 16.Гетьман О.О., Білодід А.О. Інноваційні методи розвитку персоналу. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Випуск 17. С. 556–561.
- 17.Готра В.В., Теличко Т.В. Напрями вдосконалення кадрової політики підприємства в сучасних умовах господарювання. Науковий вісник Ужгородського Університету. 2019. Вип. 1 (53). С. 86–90.
- 18.Гриньова В.М. Адміністративне управління трудовим потенціалом : навчальний посібник / за ред. докт. екон. наук, проф. В. М. Гриньової. Харків : Вид. ХНЕУ, 2014. 428 с.
- 19.Грицай А. Теоретико-методичні засади формування кадрової політики підприємства. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2019. № 1. С. 148–155.
- 20.Гридінін О.В. Особливості та чинники формування ефективної кадрової політики підприємств аграрної сфери економіки. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2021. Вип. 41. С. 22–26.
- 21.Губрик Ю., Беляєв С., Багунц О. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. Економіка і суспільство, 2018. Вип. 17. С. 216–224.

22.Денисенко М.П., Будякова О.Ю. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії управління персоналом підприємств. Вчені записки Університету «КРОК». 2018. № 4 (52). С. 231–238.

23.Енциклопедія сучасної України. URL: <https://esu.com.ua/>.

24.Ефективне управління персоналом. URL: https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload

25.Євтушенко О.А., Глухий А.О. Концептуальний аналіз поняття «персонал» в науковому дискурсі. Економічний простір. 2025. № 201. С. 68–72.

26.Завіновська Г.Т. Економіка праці. К.: КНЕУ, 2006. 300 с.

27.Залюбінська Л.М., Скорик М.Л. Управління персоналом. Частина I : підручник. Одеса : Одеський нац. ун-т ім. І.І. Мечникова, 2018. 252 с.

28.Застрожнікова І.В. Управління розвитком кадрового потенціалу аграрних підприємств в умовах діджиталізації : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04. Одеса, 2021. 37 с.

29.Іванова Н.С. Управління персоналом : курс лекцій. Кривий Ріг : ДонНУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2017. 140 с.

30.Ковтутенко К.В., Ковальчк О.В., Атанвсов М.В. Персонал підприємства: сутність і підходи до визначення. Економіка. Фінанси. Право. 2021. №9 (1). С. 8-11.

31.Кодекс законів про працю України № 322-VIII 10.12.1971. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>

32.Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом : навч. посіб.. 2-ге вид., доп. і перероб. Київ : Кондор, 2005. 308 с.

33.Кузьмін О.Є., Процик І.С., Передало Х.С. Управління персоналом. Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2019. 240 с.

34.Лихолат С.М. Теоретичні аспекти формування персоналу. Науковий вісник НЛТУ України Вип. 20.14. 2020. С. 209–214.

35.Михайлова Л.І. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 248 с.

36.Морозов О.Ф., Гончар В.О. Система управління розвитком персоналу підприємства. Ефективна економіка. 2017. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5372>

37.Мосієнко О.В. Формування системи рефлексивного управління персоналом сільськогосподарських підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Житомир : Поліський нац. ун-т, 2021. 21 с.

38.Остапенко В.В. Вплив використання понять “кадри” та «персонал» на результати економічної діяльності, організацію виробництва й наукові дослідження. Держава та регіони. 2017, № 4–5. С. 97–98. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2017/5_2017/12.pdf

39.Партика І.В. Стратегічно орієнтоване управління розвитком персоналу організації. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2020. Том 31 (70). № 3. С. 190–195.

40.Платформа Creatio для управління бізнес-процесами і CRM. Як цифрова трансформація допоможе розвитку вашої організації? Все про цифровізацію: що це, які вигоди надає бізнесу, з чого складається і які інструменти необхідні компанії для швидкої адаптації до нових умов. URL: <https://www.terrasoft.ua/page/digitaltransformation>

41.Плугіна Ю.А. РП підприємства: підходи, сутність, моделі. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2019. Вип. 42. С. 323–327.

42.Про відпустки: Закон України № 504/96-ВР 15.11.1996. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/504/96-%D0%B2%D1%80#Text>

43.Про затвердження Інструкції про порядок ведення трудових книжок працівників: Наказ Мінпраці, Мін'юсту, Мінсоцзахисту № 58 від 29.07.1993. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0110-93#Text>

44.Про затвердження Порядку обчислення стажу державної служби: Постанова КМУ № 229 01.05.2016. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/229-2016-%D0%BF#Text>

45.Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу: Наказ НАДС № 47 від 03.03.2016. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0438-16#Text>

46.Про оплату праці: Закон України № 108/95-ВР 01.05.1995. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text>

47.Про охорону праці: Закон України № 2694-XII 14.10.1992. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text>

48.Пушкар З., Пушкар Б. Кадровий менеджмент : навч. посіб. Тернопіль, 2017. 210 с.

49.Рульєв В.А., Гуткевич С.О., Мостенська Т.Л. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Кондор-Видавництво, 2019. 310 с.

50.Русінко М.І., Судакова О.І., Ларченко Г.О. Еволюція поняття «персонал підприємства» та теоретичні підходи до його визначення. Ефективна економіка. 2015. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3888>

51.Самойленко В.В. Підвищення кваліфікації персоналу на прикладі провідних країн світу. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/21895/1/35.pdf>

52.Сардак С.Е. Еволюція поглядів на зміст і роль людських ресурсів у суспільному поступі. Актуальні проблеми економіки, 2020. № 12. С. 132–139.

53.Стасів О.В., Бутинська Р.Я. Поняття та завдання кадрової служби підприємства: правовий аспект. Проблеми цивільного, господарського, трудового права та права соціального забезпечення. Часопис Київського університету права, 2021. № 2. С. 192–196.

54.Тарнавський М.І. Економічне оцінювання та побудова органів управління персоналом підприємств : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Львів, 2018. 226 с.

55.Терюханова І., Стульпінас Н., Терещенко О. Розвиток соціального діалогу в питаннях професійного навчання персоналу українських підприємств. Україна: аспекти праці. 2017. № 1-2. С. 44–50.

56.Тлумачний словник української мови. URL: <https://slovnyk.ua/>.

57.Управління персоналом : підруч. / Під ред. О. Шубалий. Луцьк : Луцький національний технічний університет, 2018. 404 с.

58.Шелюжак І.Г., Тодорюк С.І., Кифяк В.І. Інноваційні методи розвитку персоналу. Бізнес Інформ. 2020. № 3. С. 437–444.

59.Щербак В.Г. Управління персоналом підприємства. Харків: ХНЕУ. 2021. 220 с.

60.Cambridge Dictionary. URL: <https://dictionary.cambridge.org/uk/>.

61.Oxford Learner's Dictionary of Academic English. URL: <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com>.

62.Sandhya M. Personnel policies. Economics discussion. URL: <https://www.economicsdiscussion.net/human-resource-management/personnel-policies/personnel-policies/32440>

ДОДАТКИ

