

Міністерство освіти і науки України  
Таврійський національний університет імені В.І. Вернадського  
Навчально-науковий інститут управління, економіки та  
природокористування  
Кафедра менеджменту та міжнародних економічних відносин

На правах рукопису

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти  
магістр

**УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ  
ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Студента Маловіка Олександра  
Олександровича  
Спеціальності 073 «Менеджмент»  
Освітньої програми  
«Менеджмент організацій  
і адміністрування»

---

Науковий керівник:

К.е.н, доцент

Безус Павло Іванович

---

Національна шкала \_\_\_\_\_

Кількість балів: \_\_\_\_ Оцінка: ECTS \_\_\_\_

Київ 2024

## АНОТАЦІЯ

Маловік Олександр Олександрович. Удосконалення системи управління персоналом на підприємстві

Магістерська робота містить 88 сторінок комп'ютерного набору і складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел у кількості 44, а також 26 рисунків та 10 таблиць.

Об'єкт дослідження: процес управління персоналом у ТОВ «ОРЛІ ГРУП».

Методи дослідження: системний метод, метод аналізу та синтезу, метод SWOT-аналізу, метод групування.

Основні результати дослідження: розроблено комплекс заходів по вдосконаленню системи управління персоналом, а саме запропоновано алгоритм побудови механізму мотивації персоналу та розроблено напрями розвитку системи управління персоналом ТОВ "ОРЛІ ГРУП".

Новизна роботи: розроблено алгоритм побудови механізму мотивації персоналу та напрями розвитку системи управління персоналом ТОВ "ОРЛІ ГРУП".

Практичне значення одержаних результатів. Отримані результати можуть бути використані у практичній діяльності підприємства.

Ключові слова: персонал, кадри, управління персоналом, мотивація.

## ANNOTATION

Malovik Oleksandr Oleksandrovych. Improving the personnel management system at the enterprise

The master's thesis contains 88 pages of computer typesetting and consists of an introduction, three sections, conclusions and proposals, a list of sources used in the amount of 42, as well as 26 figures and 10 tables.

Object of research: HR management at ORLI GROUP LLC

Research methods: system method, method of analysis and synthesis, method of SWOT analysis, method of grouping.

Main results of the study: a set of measures to improve the personnel management system has been developed, namely, a structural system for building a personnel motivation mechanism has been proposed and directions for the development of the personnel management system of LLC "ORLI GROUP" have been developed.

Novelty of the work: a structural system for building a personnel motivation mechanism and directions for the development of the personnel management system of LLC "ORLI GROUP" have been developed.

Practical significance of the results obtained. The results obtained can be used in the practical activities of the enterprise.

Keywords: personnel, personnel, personnel management, motivation.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	7
1.1. Сутність та концепція управління персоналом підприємства.....	7
1.2. Методи управління персоналом.....	16
1.3. Зміст основних етапів процесу управління персоналом.....	23
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ОСНОВНИХ ПОКАЗНИКІВ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ "ОРЛІ ГРУП".....	33
2.1. Характеристика господарсько-економічної діяльності підприємства.....	33
2.2. Аналіз системи управління персоналом підприємства.....	44
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ "ОРЛІ ГРУП".....	55
3.1. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану: складнощі, можливості, рекомендації .....	55
3.2. Розробка алгоритму побудови механізму мотивації персоналу в системі управління персоналом підприємства ТОВ "ОРЛІ ГРУП".....	63
3.3. Напрями розвитку системи управління персоналом ТОВ "ОРЛІ ГРУП"....	73
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ .....	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	84

## ВСТУП

*Актуальність теми* Постійні зміни в економічному та технологічному просторі, спричинили трансформації багатьох функцій підприємств, в тому числі суттєві зміни відбулися в системі управління персоналом. Для того, щоб підприємство функціонувало успішно, особливо в сучасних умовах змін і викликів, необхідно ефективно використовувати персонал підприємства та покращувати результати діяльності. Тому потрібно будувати сучасну систему управління персоналом, яка буде відповідати вимогам ринку праці, новим тенденціям, зможе забезпечити високий рівень автоматизації HR-процесів та успішно застосовувати інноваційні системи та технології управління персоналом. Слід зауважити, що в сучасних умовах ведення господарської діяльності вітчизняними підприємствами істотно змінюється роль працівника, який із пасивного, статистичного виконавця перетворюється на активного учасника не тільки процесу виробництва, а й активно бере участь на всіх рівнях в управлінні організацією, включається у процес прийняття рішень на підприємстві не лише оперативного і тактичного характеру, а й стратегічного значення. Вищих результатів досягають ті підприємства, які краще забезпечені висококваліфікованими кадрами.

Дослідженням змін, які відбуваються у сфері управління персоналом, як еволюціонує функція управління людьми, займаються вітчизняні та закордонні вчені. Значну увагу трансформації функції управління персоналом приділено у роботах таких науковців як Балусєва О.В., Брич В.Я., Чернікова Н.М. та інші. Теоретичні та практичні аспекти управління персоналом у системі менеджменту організації висвітлюють у своїх наукових працях такі іноземні вчені: Д. Ульріх, Л.У. Стаут, М. Амстронг, Х.Т. Грехем, Р. Беннет, Г. Десслер та ін. Також вагомий внесок у дослідження, пов'язані з проблематикою управління персоналом, зробили й вітчизняні науковці: І.Р. Бузько, І.А. Грузіна, М.М. Новікова, Л.В. Балабанова, В.М. Данюк, О.В. Крушельницька, Ф.І. Хміль та ін. Вказана проблематика не втрачає своєї актуальності, оскільки зміни

відбуваються постійно і функція HR також буде змінюватись, розвиватись і потребувати подальших досліджень нових трендів та ефективності їх застосування. Незважаючи на фундаментальні наукові дослідження щодо сфери управління персоналом у системі менеджменту організації, слід зауважити, що через складність і багатоаспектність цієї проблеми в сучасних умовах деякі теоретичні та методологічні питання розроблені недостатньо, а тому потребують подальшого наукового дослідження, спираючись на сучасні підходи та позитивний зарубіжний досвід щодо створення ефективної системи менеджменту персоналу.

*Мета дослідження* полягає у визначенні теоретичних основ управління персоналом на підприємстві, дослідженні системи управління персоналом в ТОВ «ОРЛІ ГРУП» та розробці шляхів вдосконалення системи персоналу підприємства.

Для досягнення поставленої мети необхідно здійснити наступні *завдання*:

1. розглянути сутність, методи та етапи управління персоналом.
2. проаналізувати господарську діяльність ТОВ «ОРЛІ ГРУП».
3. дослідити систему управління персоналом ТОВ «ОРЛІ ГРУП»
4. викласти пропозиції щодо вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «ОРЛІ ГРУП».

*Об'єкт дослідження* – процес управління персоналом у ТОВ «ОРЛІ ГРУП»

*Предметом дослідження* є теоретичні та практичні засади удосконалення системи управління на підприємстві.

*Методи виконання.* Для вирішення поставлених у роботі задач була використана система методів наукового дослідження, а саме: аналіз; синтез; аналітичні методи: порівняльний аналіз, графічний. Теоретичну та методологічну основу дипломного дослідження становлять наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених з питань управління персоналом та кадрової політики підприємства.

*Практичне значення здобутих результатів* отримані результати можуть бути впроваджені в діяльності ТОВ «ОРЛІ ГРУП».

*Апробація результатів дослідження.* Основні наукові положення магістерської роботи апробовані та обговорювались на міжнародній науково-практичній конференції «Теоретико-практичні засади управління, економіки та природокористування в аспектах реінтеграції Криму в господарський комплекс України» (м. Київ, 14.11.2024 р.).

*Структура дослідження:* Магістерська робота містить три логічно пов'язаних розділи, до складу яких входять 3 розділи, вступ, висновки, список використаної літератури обсягом 44 джерела. Основний зміст дипломної роботи представлений на 88 сторінках. Робота містить 10 таблиць, 26 рисунків.

# РОЗДІЛ 1.

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### 1.1. Сутність та концепція управління персоналом підприємства

У теорії менеджменту використовується чимало термінів для визначення участі людей у суспільному виробництві: трудові ресурси, людські ресурси, людський фактор, організаційна поведінка, організація праці, управління персоналом, кадрова політика, кадрова стратегія, колектив, група, команда, людські відносини, соціальний розвиток тощо.

Термін «трудові ресурси» було введено в науку в 20-ті роки ХХ століття академіком С. Струмиліним. Цей термін використовували його як планово-економічний показник вимірювання робочої сили. Сучасне розуміння трудових ресурсів трактується як людські ресурси, що є значно ширшим і включає в себе такі поняття, як трудовий потенціал, стан здоров'я, рівень освіти, здібностей і культури, професійні знання для роботи в сфері суспільно корисної діяльності [21].

Відповідно до чинного законодавства нашої країни трудові ресурси — це частина населення країни, яка володіє необхідним фізичним розвитком, знаннями та практичним досвідом для роботи в народному господарстві.

Робоча сила — це здібність людини до праці, тобто сукупність її фізичних та духовних сил, що застосовуються нею в процесі виробництва.

Персонал — це особовий склад підприємства, організації, або частина цього складу, яка являє собою групу за професійними чи іншими ознаками. Наприклад, виділяють персонал обслуговуючий, виробничий, управлінський тощо. Це поняття застосовується, в основному, при плануванні та здійсненні практичних заходів щодо покращення якісних характеристик працівників організації і (в меншій мірі) при проведенні наукових досліджень.

Під кадрами організації розуміють кваліфікованих працівників, які пройшли професійну підготовку та мають спеціальну освіту. До складу кадрів не відносять тимчасових, сезонних, позаштатних працівників та працівників за сумісництвом. Категорія людського капіталу є більш повною та правомірною для її ширшого застосування при характеристиці та оцінці рівня розвитку особистості, домогосподарства, організації, певної території, сектора економіки чи держави в цілому. Саме в терміні «людський капітал» набагато доступнішим є розуміння тих процесів, що відбуваються у сфері праці та виробництва, у т. ч. і сільському господарстві. Тому вважаємо доцільним та достатньо обґрунтованим застосування категорії людського капіталу при дослідженні процесів формування та розвитку трудових ресурсів підприємств, персоналу організацій. Застосування поняття людського капіталу є відповідним рівню розвитку виробничих відносин, виділенню та розумінню сутності найважливішого чинника — людини — в економічному зростанні організації, галузі чи країни загалом.

В історичній ретроспективі відбувалася зміна поглядів, а відтак і концепцій управління персоналом [17, с.252]

1. Використання трудових ресурсів. Замість людини у виробництві розглядалася лише її функція - праця, вимірювана витратами робочого часу і заробітної плати.

2. Управління персоналом. Науковою основою цієї концепції була теорія бюрократичної організації М. Вебера, коли людина розглядалася через формальну роль - посаду, а управління здійснювалося через адміністративні механізми (принципи, методи, повноваження, функції, деперсоніфікацію відносин).

3. Управління людськими ресурсами. Людина стала розглядатися не як посада (елемент структури), а як не відновлюваний ресурс - елемент соціальної організації в єдності трьох головних компонентів (трудова функція, соціальні відносини, стан працівника). Науковою основою цієї концепції була теорія школи людських відносин.



4. Управління людиною. За цією концепцією людина - головний суб'єкт організації та особливий об'єкт управління, котрий не може розглядатися як ресурс. Відповідно до бажань і здібностей людини мають будуватися стратегія і структура організації. Основоположниками цієї концепції вважаються лідери японського менеджменту К. Мацусіта, А. Моріта, У. Оучі.

Сучасні погляди на управління персоналом ґрунтуються на управлінні людиною з позицій теорії людських відносин. У професійній літературі з менеджменту описано сім стратегічних напрямів у роботі з персоналом [17, с.161]:

1. Зниження питомої ваги заробітної плати в собівартості продукції та оплати праці працівників. Через високу оплату праці у високо розвинутих країнах Європи і США продукція багатьох західних фірм стала неконкурентоспроможною порівняно з країнами Південно-Східної Азії.

Як вихід пропонується поділити весь персонал на дві групи: висококваліфіковані постійні працівники з соціальними гарантіями та високою оплатою праці - ядро і некваліфіковані тимчасові працівники без соціальних гарантій і з низькою оплатою праці - периферія. Однак ця модель непридатна для всіх підприємств.

2. Працівники - це ресурс, котрий необхідно максимізувати. Визнано, що єдиним джерелом довгострокових переваг на ринку є знання здібностей своїх працівників та максимізація їхньої винахідливості, мотивації, а не копіювання досвіду кращих компаній, таких як "ІВМ", "Тойота" та ін.

3. Єдність стратегії підприємства і стратегії управління персоналом. Залежно від типу компанії вона може застосовувати централізовану стратегію з єдиного центру і децентралізовану стратегію, коли самостійні підрозділи великої компанії проводять гнучкий маркетинг на ринку.

4. Розвиток організаційної культури, котра включає: загальну мету, колективні цінності, стійкі позиції на ринку, контроль співробітників за допомогою соціальних засобів.

Ставиться завдання досягти екстраординарних результатів через діяльність ординарних людей. Висока внутрішня організаційна культура для деяких компаній - ключ до успіху.[24, с.456]

5. "Японізація" методів управління персоналом. Досягається шляхом мінімізації числа рівнів управління, високої організаційної культури, гнучких форм організації праці, високої якості продукції, відданості працівників фірми тощо.

6. Управління персоналом - стратегічна функція. Цей напрям передбачає розробку кадрової стратегії, відбір персоналу на основі філософії фірми, винагороду з урахуванням якості індивідуальної діяльності, мінімізацію трудових суперечок та створення гармонії на робочому місці, заохочення колективних зусиль, спрямованих на процвітання компанії.

7. Використання моделей управлінського вибору в роботі з персоналом з урахуванням 4 головних факторів: впливу працівника та способів впливу на нього, процедури руху працівника на підприємстві, системи винагороди, організації робочого місця.

У зарубіжній та вітчизняній науковій літературі відомі різні трактування поняття «управління персоналом». Зокрема, відомий англійський економіст Майкл Армстронг зазначає, що управління персоналом – це «стратегічний і послідовний підхід до управління найціннішими активами організації – людьми, які в ній працюють і роблять індивідуальний і колективний внесок у досягнення її цілей, підтримуючи постійну конкурентну перевагу компанії»[31, с. 18].

Інші західні дослідники Джордж Мілкович і Джон Бодро пропонують розглядати управління персоналом як «серію рішень у сфері відносин із найманими працівниками, які впливають на ефективність діяльності співробітників і організації у цілому» [38, с. 17]. Дослідження праць українських учених, присвячених проблемам управління персоналом, дає підстави стверджувати, що вони використовують різні підходи до тлумачення

поняття «управління персоналом». Але, на нашу думку, основними серед них є процесний, системний та функціональний підходи

Так, деякі вітчизняні дослідники зазначають, що «управління персоналом – це дуже складний і багатогранний процес, у якому задіяно багато різноманітних ресурсів, у тому числі людських, фінансових і матеріальних» [33, с. 18], а також визначають його як специфічну сферу управлінської діяльності, головним об'єктом якої є люди, які входять у певні соціальні групи, трудові колективи [3, с. 17].

В.А. Рудьєв, С.О. Гуткевич, Т.Л. Мостенська зазначають, що «управління персоналом – це системно організований процес відтворення й ефективного використання всіх кадрів організації, спрямований на досягнення поставленої мети» [29, с. 12].

О.В. Крушельницька та Д.П. Мельничук стверджують, що «управління персоналом передбачає системний планомірно організований вплив через систему взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку й використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства» [19].

Також на основі системного підходу визначають сутність поняття «управління персоналом» науковці О.Д. Матросов, В.Г. Дюжев, В.О. Матросова. Вони вважають, що сукупність цілей, напрямів, форм і методів управління персоналом є системою кадрової роботи, яка, своєю чергою, представлена такими підсистемами: підсистемою аналізу, планування і прогнозу кадрів; підсистемою підбору, розстановки, оцінки і безперервного навчання кадрів та підсистемою використання кадрів [40].

Таким чином, процес управління персоналом є складним процесом і важливим компонентом управління організацією як системою. Складність процесу управління персоналом зумовлюється своїм об'єктом, адже працівники значно відрізняються від інших ресурсів у системі менеджменту організацій та потребують специфічних підходів до управління.

На нашу думку, ефективно створена система управління персоналом на підприємстві сприятиме [29]:

1. підвищенню рівня мотивації працівників на підприємстві;
2. зростанню продуктивності праці;
3. регулюванню та усуненню недоліків, які виникають у процесі виробничих відносин;
4. створенню сприятливої атмосфери в трудовому колективі та формуванню корпоративної культури на підприємстві;
5. формуванню у працівників нових навичок і вмінь у процесі навчання, підвищення кваліфікації персоналу, розвитку творчого потенціалу;
6. збільшенню прибутків підприємства та у цілому поліпшенню його іміджу, позиції в сучасному конкурентному ринковому середовищі.

Також ми вважаємо, що необхідно переходити вітчизняним підприємствам від традиційних до сучасних підходів у сфері управління персоналом. На нашу думку, побудова управління персоналом на основі сучасного підходу – це передусім збалансоване поєднання людських ресурсів, інституційних перетворень організації та безперервна адаптація її до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Головна мета управління персоналом - поєднання ефективного навчання персоналу, підвищення кваліфікації та трудової мотивації спрямованих на розвиток здібностей працівників заради розв'язання завдань, що стоять перед підприємством та його підрозділами [32].

Не менш складним та проблемним питанням у наукових колах є й визначення поняття «персонал», а також зіставлення його з близьким за змістом поняттям «кадри». Так співставлення цих понять, яке наведено в табл. 1.1, показує, що поняття «персонал» традиційно розглядається у широкому і вузькому значеннях [28]

Таблиця 1.1.

## Співставлення понять «персонал» та «кадри»

Широке визначення	Вузьке визначення
Персонал – це сукупність його працівників (постійних і тимчасових, кваліфікованих і некваліфікованих), що працюють за наймом та мають трудові відносини з роботодавцем [4, с. 21]	Кадри являють собою основний (штатний, постійний), як правило, кваліфікований склад працівників підприємства [4, с. 21].
Персонал об'єднує всі складові частини трудового колективу підприємства та включає всіх працівників, що виконують виробничі чи управлінські функції та зайняті переробкою предметів праці із використанням засобів праці [13, с. 15].	Персонал – це сукупність постійних (штатних) кваліфікованих працівників, які отримали необхідну професійну підготовку або мають досвід практичної діяльності [17].
Персонал – працівники організації, які працюють за наймом і мають трудові відносини із працедавцем незалежно від періоду їхнього перебування в даній якості [26, с. 12].	Кадри – штатні (постійні) кваліфіковані працівники, що пройшли попередню професійну підготовку, володіють трудовими навичками, досвідом роботи, спеціальними знаннями у вибраній сфері діяльності та знаходяться у трудових відносин
Персонал – це особовий склад організації, що включає всіх найманих працівників, учнів, а також акціонерів і власників, які обіймають певні посади згідно з трудовим договором та отримують заробітну плату [33, с. 60].	Персонал – основний, постійний штатний склад кваліфікованих працівників, який формується і змінюється під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників [19, с. 10]

У теорії управління існують різноманітні підходи до класифікації персоналу залежно від професії або посади працівника, рівня управління, категорії працівників. Загальну класифікацію персоналу підприємства можна подати так (рис. 1.1) [16]. Виробничий персонал, або робітники, здійснюють трудову діяльність у матеріальному виробництві з переважною фізичною працею. Вони безпосередньо зайняті створенням матеріальних цінностей або роботами з надання різноманітних виробничих послуг і переміщення вантажів.

Робітники умовно поділяються на основних і допоміжних, співвідношення яких є важливим аналітичним показником ефективності виробництва, оскільки в міру автоматизації та механізації виробничих процесів роль допоміжних зростає.

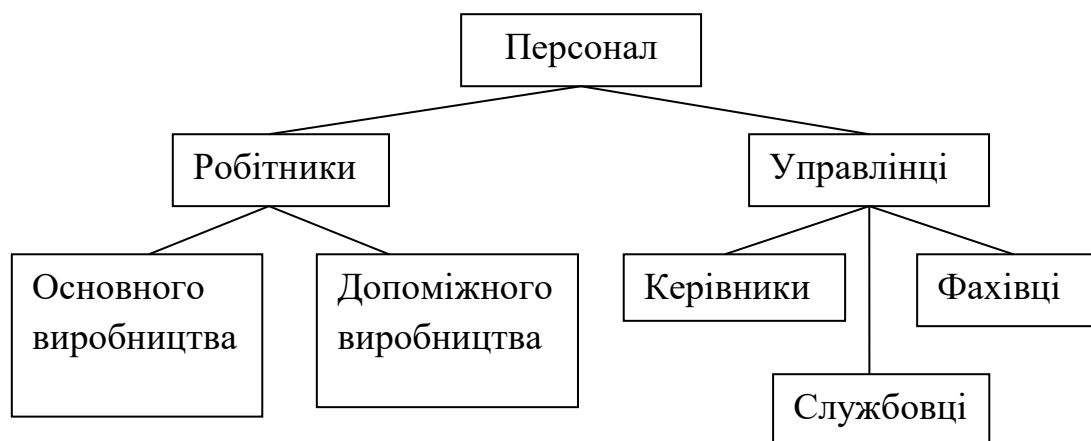


Рис. 1.1 Класифікація персоналу підприємства

Робітники умовно поділяються на основних і допоміжних, співвідношення яких є важливим аналітичним показником ефективності виробництва, оскільки в міру автоматизації та механізації виробничих процесів роль допоміжних зростає.

Управлінський персонал здійснює трудову діяльність у процесі управління виробництвом з переважною часткою розумової праці. Вони зайняті переробкою інформації з використанням технічних засобів управління [34].

Головним результатом трудової діяльності є вивчення проблем управління, створення нової інформації, зміна її змісту або форм, підготовка управлінських рішень, а після прийняття - реалізація та контроль за виконанням рішень. Отже, до кадрів управління належать працівники, які виконують або сприяють виконанню конкретних управлінських функцій. Кадри управління можна поділити на керівників і фахівців.

Принципова відмінність керівників і фахівців полягає в юридичному праві прийняття рішень та наявності підлеглих. Залежно від масштабу

управління розрізняють лінійних керівників, які відповідають за прийняття рішень за всіма функціями управління, і функціональних керівників, що реалізують окремі функції управління.

Фахівців підприємства можна поділити на три головні групи залежно від результатів їхньої праці [6]:

1. функціональні фахівці управління, результатом діяльності яких є управлінська інформація (економісти, бухгалтери, фінансисти, маркетингологи та ін.);

2. спеціалісти, результатом діяльності котрих є конструкторсько-технологічна або проектна інформація в галузі техніки і технології виробництва (технологи, інженери, конструктори, проектувальники тощо);

3. службовці - технічні спеціалісти (оператори, кур'єри, креслярі, офіціанти тощо) виконують допоміжні роботи в управлінському процесі.

Структура служби управління персоналом на фірмі багато в чому визначається характером і розмірами організації, особливостями продукції, що випускається.

У дрібних і середніх організаціях багато функцій по управлінню персоналом виконують переважно лінійні керівники, а у великих формуються самостійні структурні підрозділи по реалізації функцій.

У ряді організацій формуються структури управління персоналом, що поєднують під єдиним керівництвом заступника директора по управлінню персоналом усі підрозділи, що мають відношення до роботи з кадрами.

У залежності від розмірів організацій склад підрозділів змінюється: у дрібних організаціях один підрозділ може виконувати функції декількох підсистем, а у великих - функції кожної підсистеми, як правило, виконує окремий підрозділ [2].

## 1.2. Методи управління персоналом

Багато керівників применшують значущість методів управління персоналом, які властиві сучасному менеджменту і з великою ініціативою використовують за кордоном, це робить ефективним управління і підвищує продуктивність праці. В даний час слід стверджувати, що применшення цих методів є першочерговою перешкодою і найслабшим елементом управління. Кожна сфера людської діяльності так чи інакше має свої специфічні методи. Так і в сфері управління персоналом невід'ємною частиною є методи управління персоналом. Методи управління персоналом різноманітні і використовуються комплексно, доповнюючи один одного, утворюючи єдину систему методів управління, властивих конкретної організації. Превалювання одних методів над іншими, їх розвиток залежить від впливу зовнішнього середовища функціонування підприємства, принципів управління, стану виробничої системи (рівень техніки і технології, розвитку соціальних, правових, психологічних відносин), організаційноправової форми управління. За допомогою методів управління суб'єкт управління надсилає об'єкт управління на досягнення цілей виробничої системи.

Метод управління персоналом - спосіб впливу на персонал і окремого працівника, метою якого є здійснення координації його діяльності в процесі господарювання підприємства. Тобто, за допомогою методів управління персоналом реалізуються головні завдання всієї підсистеми управління персоналом - пошук найбільш ефективних інструментів впливу на персонал підприємства для розкриття потенціалу співробітників і, відповідно, для досягнення цілей підприємствам[13].

Традиційно в науці і практиці розрізняють класифікацію методів управління персоналом на основі їх змісту і спрямованості [31, с.114]:

1. адміністративні (організаційно-розпорядчі);
2. економічні;
3. соціально-психологічні методи.



Існує також класифікація методів управління персоналом за належністю до функцій управління, наприклад, методи забезпечення організації персоналом; оцінки персоналу; організації оплати праці; управління кар'єрою; професійного навчання; управління дисциплінарними відносинами; забезпечення безпечних умов праці, однак даний підпункт дипломної роботи, а в подальшому і вся робота, будуть присвячені першій класифікації методів, так як саме перша класифікація є найбільш універсальною і прийнятною в рамках різних організацій [8].

Адміністративні методи базуються на владі, дисципліні і стягненнях, відомі в історії як “метод батога”. Економічні методи ґрунтуються на правильному використуванні економічних законів виробництва і за способами дії відомі як “метод пряника”. Соціологічні методи базуються на способах мотивації суспільної дії на людей через “думку колективу”. Психологічні методи базуються на знанні психології людини, її внутрішнього душевного світу і відомі як “метод переконання”. В процесі конкретного рішення управлінських проблем вельми корисно організувати ефективні комунікації і привертати сукупність різних методів управління, які дають способи вирішення господарських і кадрових задач [29].

Адміністративні методи управління - це методи прямого впливу, що носять директивний, обов'язковий характер. Вони засновані на дисципліні, відповідальності, владі, примусі. Адміністративні методи орієнтовані на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність дисципліни праці, почуття боргу, прагнення людини трудитися в певної організації, культура трудової діяльності (рис. 1.2.). Ці методи впливу відрізняє прямий характер впливів: будь-який регламентуючий і адміністративний акт підлягає обов'язковому виконанню. Для адміністративних методів характерна їх відповідність правовим нормам, що діють на певному рівні управління, а також актам і розпорядженням вищих органів управління. Адміністративні методи управління – могутній важіль досягнення результатів поставлених цілей у випадках, коли потрібно підпорядкувати колектив і направити його на рішення

конкретних задач управління. Останнім часом знизилася роль адміністративних методів на підприємствах. Ряд суперечливих процесів в суспільстві також перешкоджають використанню адміністративних методів: це зростання безробіття і часткова зайнятість на підприємствах, значна інфляція протягом останніх років і невчасна виплата заробітної платні, перевищення темпів зростання цін на споживчі товари над темпами зростання заробітної платні.



Рис. 1.2. Адміністративні методи управління персоналом

До адміністративних методів належать [5]:

1. організаційний вплив: штатний розклад; статут організації; положення про підрозділи; колективний договір; посадові інструкції; правила трудового розпорядку; організація робочого місця; організаційна структура управління;

2. розпорядчий вплив: накази; цільове планування; розпорядження; нормування праці; вказівки; координація робіт; інструктаж; контроль виконання; повчання;

3. матеріальна відповідальність і стягнення: відповідальність за затримку трудової книжки; добровільне відшкодування збитків підприємству; утримання

із зарплати; депреміювання; повна матеріальна відповідальність; колективна матеріальна відповідальність;

4.дисциплінарна відповідальність і стягнення: зауваження; догана; сувора догана; пониження на посаді; звільнення;

5.адміністративна відповідальність: попередження; штраф; вилучення предметів з поверненням; адміністративний арешт; виправні роботи.

Адміністративні методи управління персоналом базуються на наступних системах [11, с.115]:

- система законодавства України (державні закони, постанови, інструкції);
- система нормативних документів, прийнятих у вищих структурах управління (стандарти, методи, інструкції, положення);
- системи планів, програм, завдань, які розробляються в самих організаціях (дана система спрямована на поліпшення діяльності компанії);
- система оперативного управління (розпорядження, санкції, заохочення).

Економічні методи — це ціла система мотивів і стимулів, що спонукають усіх працівників плідно трудитися на загальне благо.

У сучасних умовах ринкової економіки економічні методи грають одну з найважливіших ролей. Економічні методи управління персоналом являють собою сукупність способів впливу на персонал шляхом створення економічних умов, що спонукають персонал діяти в потрібному для організації напрямку. Вони мають непрямий характер впливу, їх основне завдання - мобілізація трудових ресурсів шляхом економічного стимулювання для досягнення певного результату. Об'єкт економічного впливу - базові потреби людини [9].

Найважливішим економічним методом управління персоналом є техніко-економічне планування, яке об'єднує і синтезує в собі всі економічні методи управління. За допомогою планування визначається програма діяльності організації, тобто встановлюються основні цілі і завдання, розробляються стратегія і плани по досягненню цілей, визначаються ресурси і терміни,

розподіляється відповідальність за виконання планів. Таким чином, планування посилює взаємодію керівників різних підрозділів.

Якщо техніко-економічне планування стоїть на чолі всіх інших методів, то економічне (матеріальне) стимулювання займає центральну роль серед них.

Економічне стимулювання - система заохочень (премій) і покарань (штрафів) та інших аналогічних заходів матеріального впливу, що спонукають окремих працівників і цілі колективи (підприємств, організацій, цехів) підвищувати ефективність своєї роботи, виконувати виробничі плани і інші економічні рішення. Матеріальне стимулювання здійснюється шляхом встановлення рівня матеріальної винагороди (заробітна плата, премії), компенсацій і пільг.

Центральна роль в системі матеріального стимулювання праці належить заробітній платі. Вона залишається для переважної більшості працівників основним джерелом доходів, а значить, заробітна плата і в перспективі буде найбільш потужним стимулом підвищення результатів праці і виробництва в цілому. Існують наступні системи оплати праці [7]: тарифна система, безтарифна система; змішана система (грейди).

Економічні методи виступають як різні способи дії керівників на персонал для досягнення поставленої мети. При позитивному використанні економічних методів кінцевий результат виявляється в хорошій якості продукції і високого прибутку. При неправильному використанні економічних законів, їх ігноруванні або зневазі ними можна чекати низьких або негативних результатів (збитки, затоварювання, неплатежі, страйки, банкрутство).

Таким чином, економічні методи управління персоналом мають ряд переваг [39]:

- 1) гнучкість у впливі на персонал через матеріальний інтерес;
- 2) стимулювання проявів ініціативи на основі матеріального інтересу;
- 3) реалізація творчого потенціалу працівників на основі зацікавленості в підвищенні оплати праці.

Недолік полягає в тому, що інтереси, які лежать поза матеріальних цінностей, не задовольняються або в частковій, або в повній мірі, що може викликати зниження працездатності у співробітників.

На сьогоднішній день відомо, що результати праці багато в чому залежать від ряду соціально-психологічних факторів. Уміння працювати з колективом, створюючи сприятливі соціально-психологічні умови є ключовою компетенцією будь-якого успішного керівника. Таким чином, щоб впливати на колектив найефективніше необхідно застосовувати соціальнопсихологічний управлінський вплив [20].

Соціально-психологічні методи ґрунтуються на соціальних відносинах, моральному і психологічному впливові, використанні моральних стимулів до праці, здійсненні впливу на особистість через психологічні прийоми з метою формування внутрішнього прагнення у працівника виконати необхідну роботу без адміністративного впливу. Соціально-психологічні методи діють на цінності людини через норми поведінки, формування соціально-психологічного клімату, моральне мотивування, соціальну політику на підприємстві.

1. До соціально-психологічних методів належать [24]:

2. формування трудових колективів з врахуванням типів особистості та характеру робітників, формування позитивного психологічного клімату в колективі;

3. власний приклад керівника підлеглим, що здійснює мотиваційний вплив на працівників в плані їх самовираження і належності до організації з успішним керівником;

4. орієнтуючі умови, тобто цілі та місія підприємства, які повинні бути чіткими, зрозумілими; участь працівників в управлінні;

5. задоволення культурних і духовних потреб, яке передбачає організацію корпоративних заходів, спільного відпочинку працівників;

6. встановлення соціальних норм поведінки; визначення моральних санкцій і заохочень, тобто поєднання позитивних і негативних стимулів.

Однак, на думку С. А. Шапіро, даний метод має мотиваційний вплив лише за умови багаторічної традиції його застосування [13]; соціальна профілактика і соціальний захист працівників, до яких належать безоплатна медична допомога, профілактичні огляди, пільги, талони на харчування, безкоштовні путівки, компенсація витрат на проїзд тощо. Але, як стверджує С. А. Шапіро, цей метод здійснює мотиваційний вплив лише на тих підприємствах, де низький рівень заробітної плати і необхідні додаткові заходи матеріального заохочення [33]. Варто зазначити, що соціально-психологічні методи часто практично не вимагають матеріальних витрат, проте результати соціально-психологічного впливу вкрай важко спрогнозувати

Соціально-психологічні методи є найтоншим інструментом дії на соціальні групи людей і особу людини. Мистецтво управління людьми полягає в дозованому і диференційованому вживанні тих або інших прийомів з перерахованих вище.

Нестабільність економічного стану підприємства, фінансові труднощі, невчасна виплата заробітної платні не сприяють підтримці хорошого соціально-психологічного клімату це основні фактори що впливають на персонал, тому потрібно в першу чергу враховувати інтереси персоналу [12].

Отже, в науковій літературі вчені виділяють багато різноманітних форм і методів управління персоналом. Проте на практиці не можна обмежуватись лише одним із них. Система управління буде ефективною лише у тому випадку, якщо вона буде охоплювати декілька різних форм і методів управління із врахуванням особливостей діяльності підприємства, організації виробництва і праці, умов праці, структури та особливостей трудового колективу, потреб працівників, корпоративної культури, ситуації на ринку праці та економічної ситуації в країні.

### 1.3. Зміст основних етапів процесу управління персоналом

Ефективність діяльності будь-якої компанії в значній мірі визначається тим, наскільки грамотно в ній побудована робота з управління персоналом. Основне завдання тут полягає в тому, щоб максимально реалізувати кадровий потенціал, мінімізувати витрати на утримання працівників і ризики, пов'язані з людським фактором. У цьому допоможе сучасний кадровий менеджмент. Він передбачає організацію управління персоналом за певним алгоритмом, який включає наступні основні етапи [4]:

1. планування потреби компанії в співробітниках;
2. залучення кандидатів, їх відбір та прийом на роботу;
3. адаптація нових працівників на робочому місці;
4. управління трудовою поведінкою, контроль та оцінка діяльності персоналу;
5. ведення кадрового діловодства.

Ключовий етап управління — планування потреби організації в персоналі. Необхідно розробити техніко-економічне обґрунтування виробничих функцій різних категорій співробітників. При цьому кожній функції повинна відповідати певна компетенція, що включає професію, необхідний рівень кваліфікації, повноваження. При визначенні необхідної чисельності штату враховується обсяг робіт, який може бути виконаний в одиницю часу людиною відповідної кваліфікації. Інший підхід передбачає врахування стандартних нормативів чисельності по аналогу з подібними організаціями.

Наймання, підбір і прийом персоналу. Вихідний етап у процесі управління персоналом - набір і підбір кадрів. Від того, як проведений набір і які люди відібрані для роботи в організації, залежить уся наступна діяльність у процесі управління людськими ресурсами. Рис. 1.3. ілюструє процес набору і підбору кадрів [5].

Ділова оцінка персоналу. Ділова оцінка персоналу — це цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, мотивацій і властивостей) вимогам посади чи робочого місця.

Ділова оцінка є найважливішою складовою процесу добору і розвитку персоналу. Розрізняють два основних види ділової оцінки: [38]

1. оцінку кандидатів на вакантну посаду;
2. поточну періодичну оцінку співробітників організації.

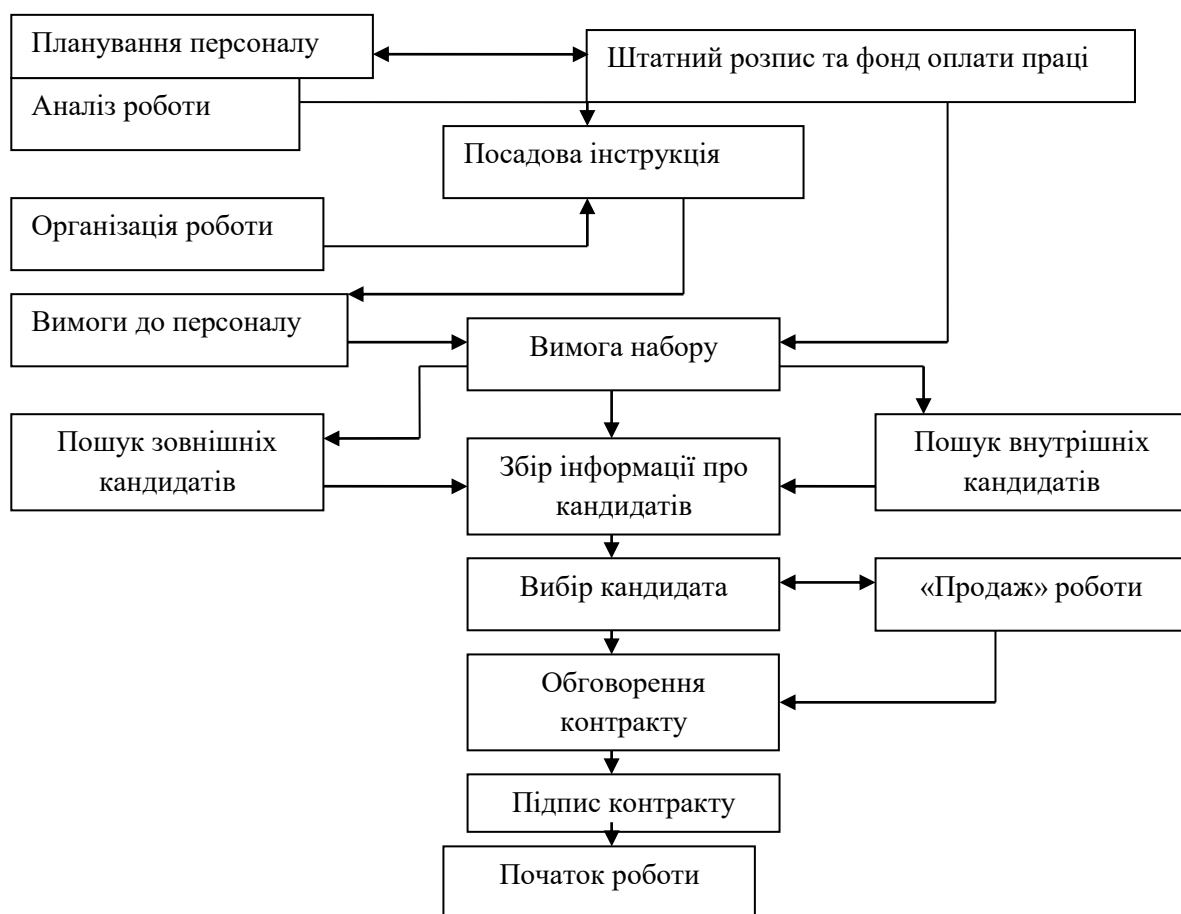


Рис. 1.3 Процес підбору персоналу

Вітчизняна і зарубіжна практика ділової оцінки кандидатів на вакантну посаду дозволяє говорити про чотири основні етапи : аналіз анкетних даних; наведення довідок про випробуваного працівника (за місцем колишньої роботи чи навчання); перевірочні іспити; співбесіда. Поточна періодична оцінка співробітників організації зводиться, як правило, до двох основних етапів:

а) оцінці результатів роботи і факторів, що визначають ступінь досягнення цих результатів;



б) аналізу динаміки результативності праці за визначений проміжок часу, а також динаміки стану факторів (умов), що впливають на досягнення результатів.

Головною діючою особою в оцінці персоналу є лінійний керівник. Він відповідає за об'єктивність і повноту інформаційної бази, необхідної для поточної періодичної оцінки, і проводить оцінну бесіду зі співробітником.

Центральним питанням будь-якої ділової оцінки є встановлення її показників. При всіх різноманітті показників оцінки їх можна умовно розділити на кілька груп: [10]

1. результативності праці;
2. професійної поведінки;
3. особистісних якостей.

В оцінці результативності праці варто розрізняти так називані «жорсткі» і «м'які» показники.

«Жорсткі» показники досить легко вимірні й охоплюються, як правило, інформаційною системою організації. Показники даного виду можуть формулюватися суб'єктивно розроблювачем методики оцінки, але вони повинні піддаватися досить об'єктивній кількісній оцінці, наприклад, з боку керівника. Найбільше відповідають «жорстким» показникам виробнича система організації, а також підрозділу системи управління, що мають яскраво виражені взаємозв'язки з зовнішнім оточенням: відділ маркетингу, відділ матеріально-технічного постачання, відділ головного механіка і т.п.

«М'які» показники оцінки визначаються залежністю від суб'єктивної думки оцінювача і використовуються в підрозділах з обмеженою можливістю виміру конкретного результату (наприклад, у дослідницьких підрозділах).

При оцінці можна використовувати кілька методів, що визначають особливості виділення конкретних значень показників: [22]

1. характеристика значення встановлюється на шкалі для кожного співробітника (метод шкалювання);

2. кілька оцінок приводиться в ранжований ряд щодо одного значення (метод упорядкування рангів);

3. окремий співробітник характеризується з погляду наявності чи відсутності запропонованого значення показника (метод альтернативних характеристик).

Метод шкалювання може виявляти себе в двох формах: метод градації і метод оцінних шкал з описом кількісної оцінки. При методі градації оцінювачу пропонується шкала з бальним визначенням значень показників, причому ці бали представляють ступінь виразності показника. Цей метод, що нагадує собою систему шкільних оцінок, не пов'язаний з великими витратами на розробку і тому зручний і економічний.

Наступним методом оцінки є метод упорядкування рангів. Іноді зустрічається така ситуація, що багато співробітників можуть бути зіставлені лише за окремим значенням шкали, що відповідають двом градаціям [6].

При цьому необхідно дотримувати диференціацію між співробітниками (наприклад, по шкалі розміру заробітної плати визначеної категорії працівників). Така диференціація при діловій оцінці персоналу досягається використанням «методу упорядкування рангів», що, однак, на практиці застосовується рідко.

Метод альтернативних характеристик відрізняється від попередніх тим, що він не використовує систематизовані способи виміру. Оцінювач відзначає відповідність чи невідповідність конкретного висловлення цьому образу.

Багатосторонність ділової оцінки персоналу досягається за рахунок застосування так званих «оцінних аркушів», що заповнюються всіма учасниками процесу ділової оцінки[21].

Профорієнтація і трудова адаптація персоналу. Професійна орієнтація - це комплекс взаємозалежних економічних, соціальних, медичних, психологічних і педагогічних заходів, спрямованих на формування професійного покликання, виявлення здібностей, інтересів, придатності й

інших факторів, що впливають на вибір професії чи на зміну роду діяльності [22].

Основними формами профорієнтаційної роботи є [25]:

1. професійна освіта, виховання усвідомленої потреби в праці;
2. професійна інформація;
3. професійна консультація.

Професійна освіта - це початкова професійна підготовка школярів, здійснювана через уроки праці, організацію гуртків, спеціальних уроків по основах різної професійної діяльності і т.п.

Професійна інформація - система заходів для ознайомлення тих, хто навчається і шукає роботу із ситуацією в області попиту та пропозиції на ринку праці, перспективами розвитку видів діяльності, з характером роботи з основних професій і спеціальностей, умовами й оплатою праці, професійними навчальними закладами і центрами підготовки персоналу, а також з іншими питаннями одержання професії і забезпечення зайнятості.

Професійна консультація - це надання допомоги зацікавленим людям у виборі професії і місця роботи шляхом вивчення особистості людини, що звернулася за консультацією, з метою виявлення стану її здоров'я, спрямованості і структури здібностей, інтересів і інших факторів, що впливають на вибір професії чи напрямок перенавчання.

Одна з важливих проблем кадрової роботи в організаціях при залученні персоналу - управління адаптацією. Адаптація - це взаємне пристосування працівника й організації, що ґрунтується на поступовому звиканні співробітника до нових професійних, соціальних і організаційно-економічних умов праці [23]. Виділяються два напрямки адаптації:

1. первинна, тобто пристосування молодих співробітників, що не мають досвіду професійної діяльності (як правило, мова йде в даному випадку про випускників навчальних закладів різного рівня);

2. вторинна, тобто пристосування співробітників, що мають досвід професійної діяльності (як правило тих, що змінюють об'єкт діяльності чи свою професійну роль, наприклад, що переходять у ранг керівника).

Успішність адаптації залежить від цілого ряду умов, головними з яких є: якісний рівень роботи з професійної орієнтації потенційних співробітників; об'єктивність ділової оцінки персоналу (як при доборі, так і в процесі трудової адаптації працівників); відпрацьованість організаційного механізму управління процесом адаптації; престиж і привабливість професії, роботи з певної спеціальності саме в даній організації; особливості організації праці, що реалізують мотиваційні установки співробітника; наявність відпрацьованої системи впровадження нововведень; гнучкість системи навчання персоналу, що діє усередині організації; особливості соціально-психологічного клімату, що склався в колективі; особистісні властивості співробітника, що адаптується, зв'язані з його психологічними рисами, віком, родинним станом і т.п.

Особливо варто зупинитися на питанні організаційного механізму управління процесом адаптації як ключової умови її успішного здійснення.

Використання персоналу являє собою комплекс заходів, спрямованих на забезпечення умов для найбільш ефективною реалізації творчого і фізичного трудового потенціалу працівників [13]

Використання персоналу повинне відповідати цілям організації, не ущемляти інтереси особистості і забезпечувати суворе дотримання законодавства про працю в процесі цієї роботи. Система використання персоналу в організації повинна бути такою, щоб працівники могли давати найбільшу віддачу на своєму робочому місці.

Основні принципи раціонального використання персоналу вимагають: забезпечення раціональної зайнятості працівників; забезпечення стабільного і рівномірного завантаження працівників протягом робочого періоду (дня, тижня, місяця, року); забезпечення відповідності трудового потенціалу працівника, його кваліфікації, психофізіологічних даних вимогам робочих місць, виробництва в цілому; періодичного переходу працівника з одного

робочого місця на інше (протягом тижня, місяця і т.д.), що забезпечує розмаїтість виконуваних робіт і можливість гнучкого маневрування в процесі виробництва; забезпечення максимальної можливості виконання на робочому місці різноманітних операцій, здійснення яких уключало б у роботу різні групи м'язів і забезпечувало чергування навантажень на різні частини тіла й органи почуттів людини. Відповідно до перерахованих принципів раціональне використання персоналу. [4]:

1. Досягнення кількісної та якісної відповідності робочих місць та робітників
2. Розповсюдження гнучких форм зайнятості
3. Уточнення та конкретизація меж використання персоналу з урахуванням поточних та майбутніх потреб організації
4. Виявлення трудового потенціалу робітників, забезпечення умов та організації праці, що сприяють його більш повній її реалізації
5. Диференційований підхід до включення в систему зайнятості робітників з різним рівнем працездатності на різних стадіях життєвого циклу: навчання, виховування дітей, перед пенсійний вік та пенсійний вік

Розглянемо кожне з названих напрямків більш докладно. Збалансованість числа робочих місць і чисельності працівників досягається за допомогою правильного розміщення працівників, а також через посилення внутріорганізаційної мобільності, що припускає трудові переміщення, перерозподіл, ротацію працівників.

Розміщення кадрів полягає в раціональному розподілі складу кадрів по структурних підрозділах організації. Воно повинно здійснюватися з урахуванням специфіки виробництва, відповідності психофізіологічних якостей людини змісту виконуваної роботи [9].

Розміщенню кадрів і кращому їхньому використанню повинні сприяти внутріорганізаційні трудові переміщення, під якими розуміються процеси зміни місця працівників у системі поділу праці, а також зміни місця прикладання праці в рамках організації. Переміщення можуть бути внутріпрофесійними,

міжпрофесійними, міжпосадовими, переміщеннями з однієї категорії персоналу в іншу (з робітників у службовці або зі службовців у робітники)[18,с.142].

Внутріорганізаційну мобільність персоналу варто сполучити з визначеним ступенем стабільності робочих місць, що є необхідною умовою росту продуктивності при використанні нової капіталомісткої техніки і підвищенні вимог до якості продукції.

Краще використання персоналу забезпечується і за рахунок підвищення гнучкості дій у відношенні зайнятості працівників в організації. Така гнучкість виявляється в двох формах: кількісної і функціональної. Кількісна гнучкість означає зміну числа робітників або тривалості робочого часу відповідно до рівня попиту на працю. Функціональна гнучкість означає здатність організацій вносити ті чи інші зміни в характер використання працівників, а також у зміст їхньої трудової діяльності відповідно до мінливих умов виробництва.

Гнучкість використання персоналу виявляється також: у гнучкому режимі робочого часу; у зміні сфери організації праці, що знаходить найбільше вираження в ротації робочих місць, збагаченні праці, створенні автономних бригад, делегуванні відповідальності зверху вниз, участі працівників в управлінні і т.п.

Якісна збалансованість робочих місць і працівників як фактор раціонального використання персоналу означає досягнення відповідності між зростаючими вимогами виробництва і робочою силою, що якісно розвивається.

Для забезпечення найбільш повної відповідності працівника вимогам конкретного робочого місця, а також визначення більш широких варіантів професійної перспективи працівника необхідне проведення професіографічного аналізу шляхом зіставлення психофізіологічних властивостей, здібностей людини і вимог професій.

Професійно важливі якості людини вивчаються за допомогою анкетного, апаратного і тестового методів [33, с.84]

Анкетним методом одержують інформацію про професійні інтереси людини. При апаратному методі окремі психофізіологічні дані працівника

оцінюються за допомогою спеціальних приладів, що фіксують наявність у випробуваного якостей, необхідних для виконання даної роботи.

Тестовий метод включає набір завдань, у процесі рішення яких виявляються ті чи інші особистісні і психологічні якості людини: здатності, рівень інтелекту, товариськість, емоційність, урівноваженість і ін.

Вимоги професії відбиваються в професіограмах. Професіограма - це опис особливостей певної професії, що розкриває зміст професійної праці, а також вимоги, що вона пред'являє до людини [14, с.125].

На підставі порівняння індивідуальних особливостей працівника з нормативами професіограми можна зробити висновок про його відповідність і професійну придатність до даного виду праці.

Щоб найбільше повно й ефективно використовувати трудовий потенціал колективу організації в цілому, необхідно виявити, який трудовий потенціал має кожен працівник, як він міняється на різних етапах життя, як кількісно і якісно його вимірити і які умови необхідні для повної реалізації цього потенціалу.

Основними характеристиками трудового потенціалу працівника є: вік; здоров'я; особистісні характеристики (тип темпераменту, риси характеру і т.д); підготовка (загальноосвітня, професійна, економічна, здатність до професійного росту, безперервній освіті і т.д.); відношення до праці (творчість, дисципліна, відповідальність, ініціативність і т.д.); досвід, навички до праці, стаж роботи в даній професії, спеціальності; сімейне положення. Оцінка реального трудового потенціалу працівника дозволяє диференційовано підходити до проблеми включення в систему зайнятості в організації працівників з різним рівнем працездатності на різних етапах їхнього життєвого циклу [16, с.54].

Центральною проблемою при використанні названих категорій працівників є правильний підбор для них робочих місць, що відповідали б, з одного боку, їх здібностям, умінням, навичкам, професійному досвіду, з іншого боку - стану здоров'я і рівню працездатності.

Організація системи навчання персоналу. Одержати високі результати в управлінні організацією можна тільки в тому випадку, якщо люди, якими ви керуєте, мають знання, уміннями і відповідним настроєм, необхідний для того, щоб їх зусилля були ефективними і результативними. Коли придатні люди прийняті на роботу, навчання стає основним фактором, що забезпечує розвиток їхніх умінь, навичок і установок, необхідних для гарного виконання роботи.

Для організації процесу навчання фахівці використовують так названу модель навчання. Це циклічна модель, її цикл схожий на цикли, що існують в інших видах проектних робіт. З невеликими модифікаціями вона може застосовуватися як основа для роботи як фахівцями з навчання, так і лінійними менеджерами [3, с.146].

Отже, як бачимо, побудова ефективної системи управління персоналом – це досить трудомісткий та енергозатратний процес, який потребує від підприємства максимальної акумуляції щодо визначення стратегії компанії загалом та щодо його персоналу. Крім того, варто зазначити, що будь-яка система, в тому числі і система управління персоналом, є динамічною та постійно потребує удосконалення та розвитку.



РОЗДІЛ 2  
ДОСЛІДЖЕННЯ ОСНОВНИХ ПОКАЗНИКІВ ГОСПОДАРСЬКОЇ  
ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРОСНАЛОМ  
ТОВ "ОРЛІ ГРУП"

**2.1. Характеристика господарсько-економічної діяльності підприємства**

ТОВ "ОРЛІ ГРУП" була зареєстрована 08.12.2015. Статутний капітал ТОВ "ОРЛІ ГРУП" складає 2 900 000 ₪ гривень. На даний момент керівником компанії є — Коваль Оксана Анатоліївна. Юридична адреса підприємства ТОВ "ОРЛІ ГРУП": Україна, 49043, Дніпропетровська обл., місто Дніпро, вулиця Новгородська, будинок 72 (табл. 2.1.)

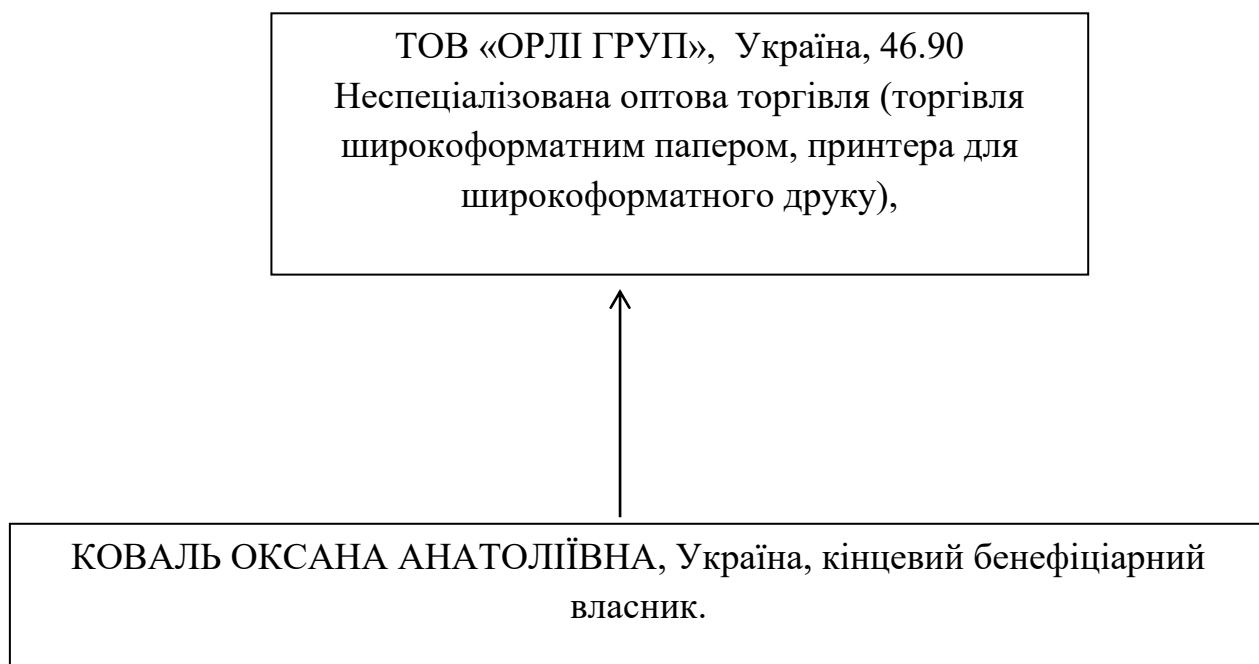


Рис. 2.1. Керівництво ТОВ «ОРЛІ ГРУП»

Основний КВЕД компанії — 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля.

Компанія ORLY має 12-річний досвід роботи на ринку обладнання, матеріалів та чорнил для широкоформатного друку. За цей час компанія стала одним з лідерів в цій області завдяки гнучкій асортиментній і ціновій політиці,

поглибленого вивчення потреб операторів ринку, швидкій обробці замовлень і індивідуальному підходу до кожного покупця.

Таблиця 2.1.

### Загальна характеристика підприємства

Зміст необхідних відомостей	Інформація щодо конкретного підприємства
код ЄДРПОУ	40165175
Повна та скорочена назва підприємства	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ОРЛІ ГРУП ТОВ «ОРЛІ ГРУП» ORLY GROUP LIMITED LIABILITY COMPANY (ORLY GROUP LLC)
Статутний капітал	2 900 000 ₴ гривень
Дата реєстрації підприємства..	08.12.2015
Поштова та юридична адреси підприємства	Україна, 49043, Дніпропетровська обл., місто Дніпро, вулиця Новгородська, будинок 72
Вид діяльності (основний), (код галузі)	Основний: 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля Інші: <ul style="list-style-type: none"> <li>• 17.29 Виробництво інших виробів з паперу та картону</li> <li>• 46.18 Діяльність посередників, що спеціалізуються в торгівлі іншими товарами</li> <li>• 46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту</li> </ul>

Центральний офіс та склади знаходяться у місті Дніпро, Північна філія - в місті Київ, Західна - в місті Львів. Склади компанії мають загальну площу понад 1500 квадратних метрів.

Нещодавно компанія розширила парк обладнання з переробки матеріалів, придбавши найсучаснішу машину, що значно підвищило якість перероблених матеріалів і швидкість виробничого процесу.

В компанії ORLY можна придбати товари провідних виробників Європи та Азії, таких як:

1. Gongzheng та Fulei (Китай),
2. Mosaico (Італія),
3. A.T.Inks (Індія),
4. Natura Media,
5. Zeus (Південна Корея).

З 2013-го року компанія сертифікована у провідного виробника обладнання для широкоформатного друку Gongzheng.

Сервісний центр компанії надає послуги з інсталяції, налаштування та технічного обслуговування обладнання Gongzheng.

Компанія пропонує широкий вибір товарів, серед яких:

1. обладнання та запчастини для UV, сольвентного, екосольвентного та сублімаційного друку;
2. чорнила для UV, сольвентного, екосольвентного и сублімаційного друку;
3. матеріали для зовнішньої реклами: BlueBack, папір City серій Економ і Преміум, Backlit-плівки;
4. матеріали інтер'єрного друку - полотна і шпалери;
5. матеріали для цифрового друку;
6. матеріали для UV та латексного друку;
7. крейдований папір;
8. папір для широкоформатного друку;
9. принтери;
10. супутні товари і послуги.

ТОВ "ОРЛІ ГРУП" співпрацює близько з 80 як українськими так і іноземними компаніями, серед яких (рис.2.2.):

- ТОВ Текстиль-Контакт
- СТРАХОВА КОМПАНІЯ "ПРЕМ'ЄР ГАРАНТ ПРОФІ ТДВ
- ПРАТ «ПРОМИСЛОВО СТРАХОВИЙ АЛЬЯНС»
- ТОВ МІКС
- BEST INTERNATIONAL DEVELOPMENT CO., LIMITED
- BIURO 42 Sp. z o.o.
- COVO CO. LTD
- LUSTRE KİMYA SANAYİ TİCARET LİMİTED ŞİRKETİ
- PAINTPOINT S.R.L.
- RTIL (Індія)
- SOLAR INTERMEDIA LTD

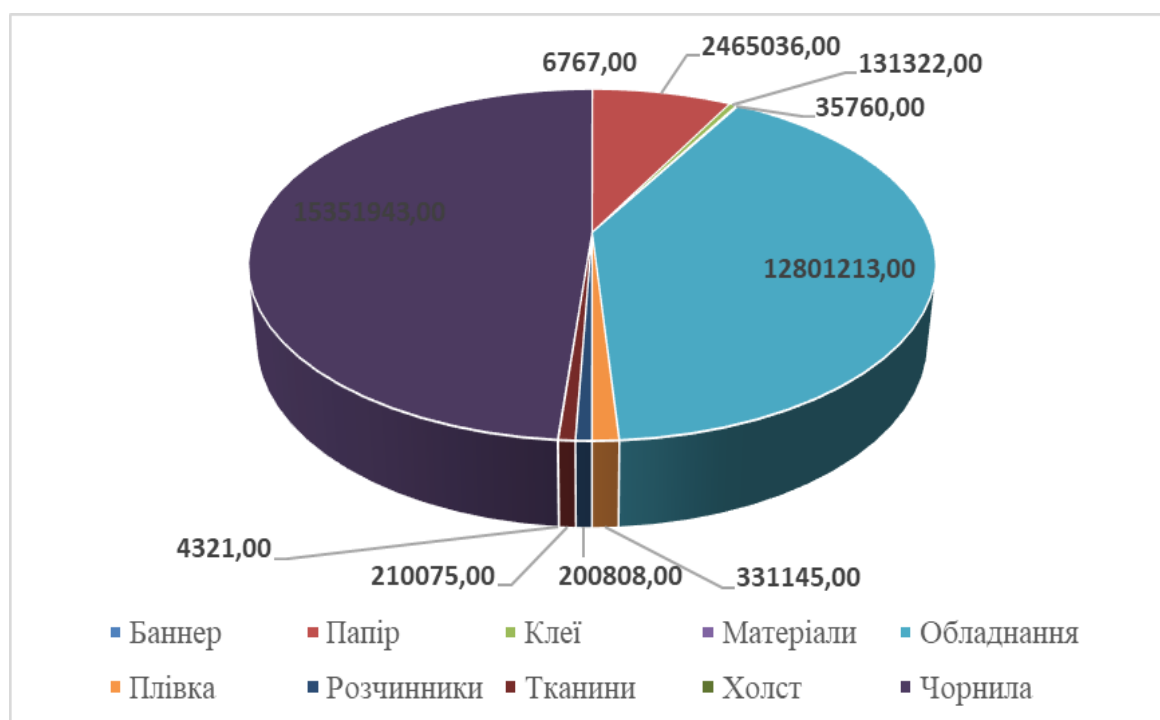


Рис. 2.2. Обсяги продажів ТОВ «ОРЛІ ГРУП»  
жовтень 2023-вересень 2024 р.р.

Показники ефективності є найважливішими у бізнесі і демонструють, наскільки успішно працює підприємство, які перспективи має, у якому напрямку йому краще масштабуватися. Ефективність зазвичай оцінюють за

доходами компанії. Але в економіці є декілька показників. Показники фінансово-економічної діяльності показано в таблиці 2.2., рис.2.3., 2.4.

Таблиця 2.2

**Фінансово-економічні показники роботи ТОВ «ОРЛІ ГРУП» за 2020-2023**

**роки, тис. грн**

Показник	2020	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення 2023 до 2022, тис. грн	Відносне відхилення, %
Необоротні активи	184,6	152,8	179,1	177,3	-1,8	-1
Оборотні активи, тис. грн.	24507	29308	31754,0	37319,9	5565,9	17,5
Грошові кошти, тис. грн.	1264,1	330,4	490,5	518,0	27,5	5,6
Поточні зобов'язання, тис. грн	19076	23753,5	26194,2	31591,6	5397,4	20,6
Власний капітал	5582,1	5673,9	5705,4	5872,1	166,7	2,9
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	33,5	33,5	33,5	33,5	0	-
Поточні зобов'язання і забезпечення	19076,3	23753,5	26194,2	31591,6	5397,4	20,6
Баланс	24691,9	29460,9	31933,1	37497,2	5564,1	17,4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	23075,4	23586,5	10499,4	16385,3	5885,9	56,06
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	17856,4	18281,8	6771,2	10292,4	3521,2	52,002
Чистий фінансовий результат: прибуток	321,5	91,8	31,6	166,7	135,1	427,5

Наведемо загальні показники фінансово-економічної діяльності ТОВ «ОРЛІ ГРУП». Оцінка фінансових результатів ТОВ «ОРЛІ ГРУП» за 2020- 2023 рр. вказує на те, що виручка від реалізації зросла на 5885,9 тис. грн. або на 56,06%, собівартість продукції підприємства збільшилася на 3521,2 тис.грн. або на 52,002. Це загалом призвело до отримання прибутку в розміру 166,7 тис. грн., а загалом чистий прибуток за період оцінки зріс на 135,1 тис. грн. або на 427,5% (табл 2.1)

Загалом валюта балансу ТОВ «ОРЛІ ГРУП» за 2020- 2023 рр зросла на 5564,1 тис. грн. або на 17,4%. В складі джерел фінансування ТОВ «ОРЛІ ГРУП» за 2020- 2023 рр. власний капітал зріс на 166,7 тис. грн. або на 2,9%, довгострокові зобов'язання не змінились, а поточні зобов'язання та забезпечення зросли на 5397,4 тис. грн.

На фінансову стійкість підприємства впливає багато чинників, спричинених військовим станом. Основний із них – нестабільність зовнішнього середовища, яка вимагає грамотного фінансового управління та швидких реакцій на різні виклики.

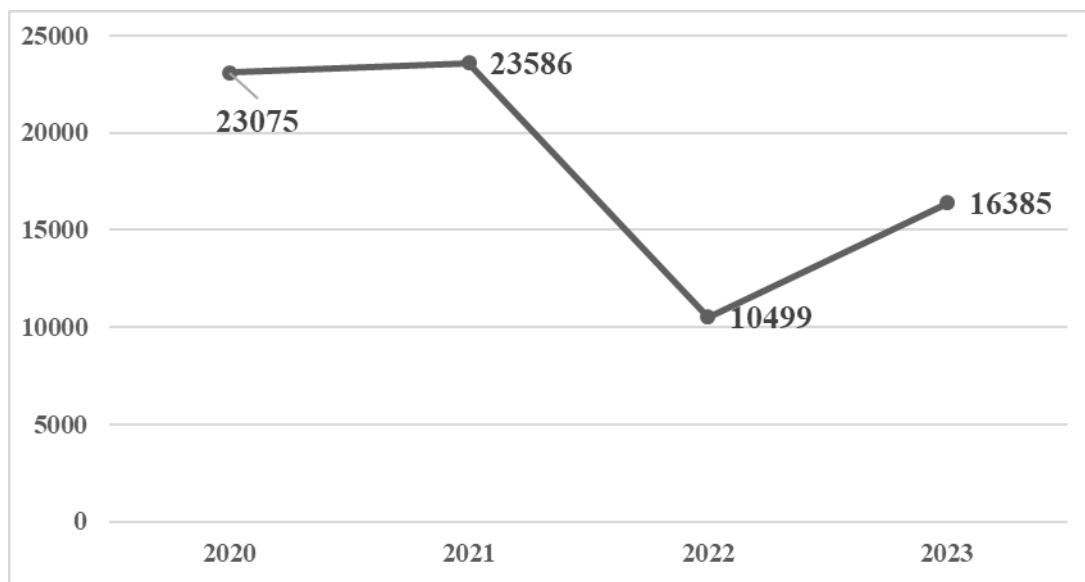


Рис. 2.3. Динаміка доходу від реалізації продукції за 2020-2023 роки,  
тис. грн

Прибуток — найважливіша фінансова категорія, що відбиває позитивний фінансовий результат господарської діяльності підприємства, характеризує ефективність виробництва і, зрештою, свідчить про рівень і якість виробленої продукції, стан продуктивності праці, рівень собівартості. Одночасно прибуток впливає на зміцнення фінансового стану підприємства, інтенсифікацію виробництва за будь-якої форми власності. Він є не лише джерелом забезпечення внутрішньогосподарських потреб підприємств, а й джерелом формування бюджетних ресурсів держави. Прибуток є основним узагальнюючим показником фінансових результатів виробничо-господарської діяльності підприємства.

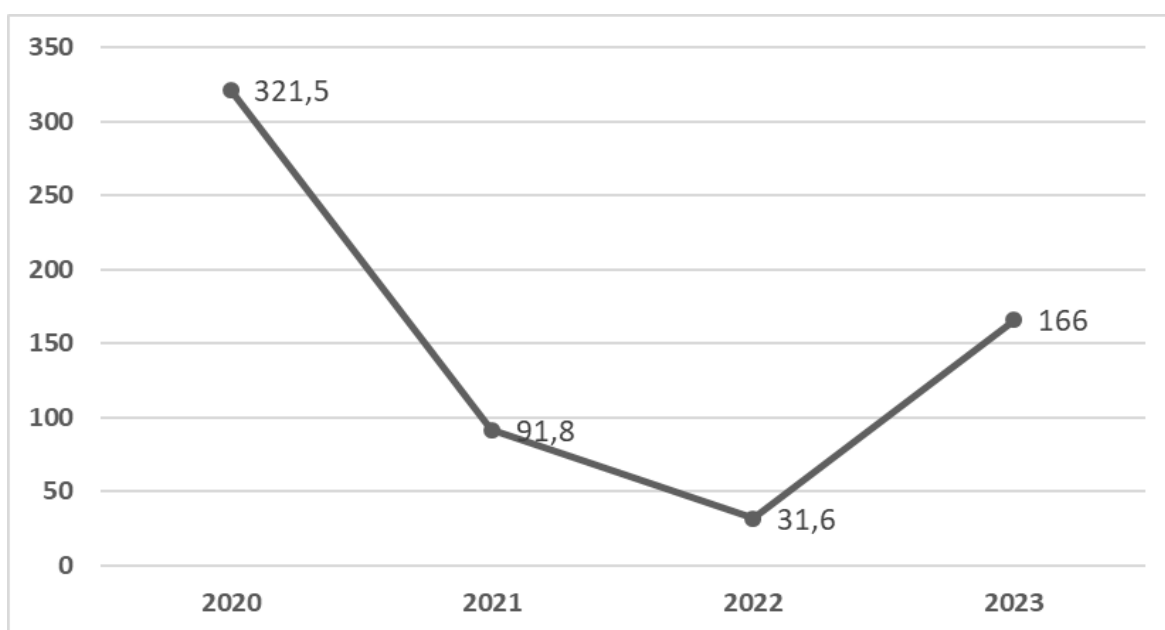


Рис. 2.4. Динаміка чистого прибутку ТОВ «ОРЛІ ГРУП»  
за 2020-2023 роки, тис. грн

Управління оборотними активами є частиною короткострокової фінансової політики підприємства, направленої на вирішення найбільш важливих поточних фінансових проблем, що дозволяє поліпшити фінансовий стан підприємства та підвищити його фінансову стійкість і платоспроможність за достатньо короткі терміни. Активи компанії зображено на рис.2.5.

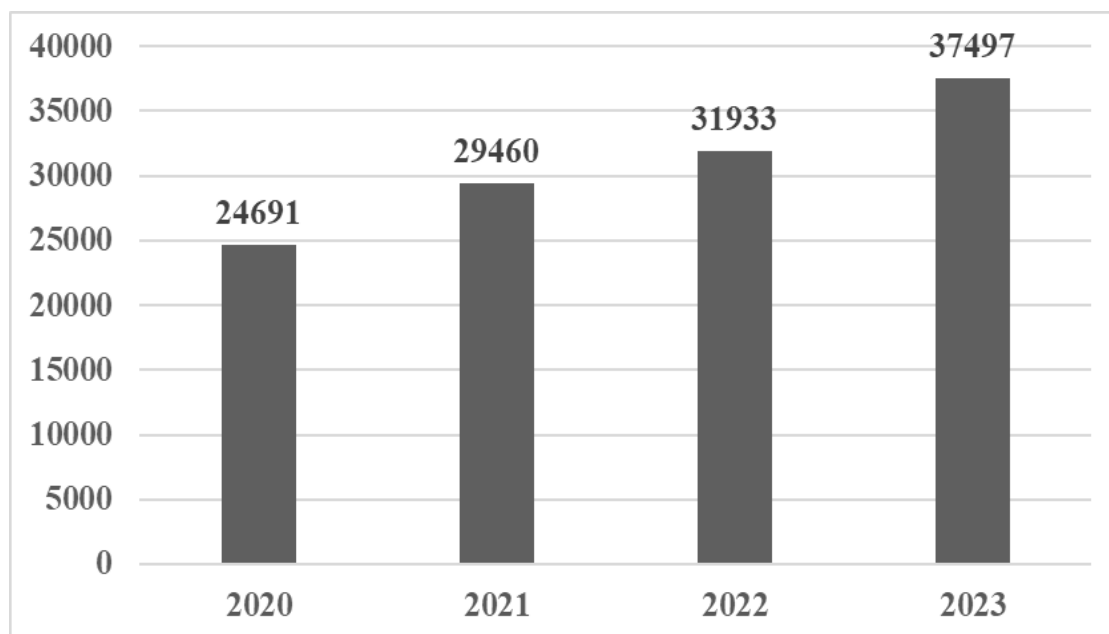


Рис. 2.5. Активи ТОВ «ОРЛІ ГРУП» за 2020-2023 роки,  
тис. грн

Рентабельність є ключовим показником, на який потрібно опиратися при побудові фінансової моделі в умовах воєнного стану.

В економічній літературі найчастіше зустрічаються такі показники рентабельності: рентабельність окремих виробів, рентабельність реалізованої продукції, рентабельність виробництва, рентабельність активів та власного капіталу. Рентабельність окремих виробів показує скільки прибутку приходить на 1 гривню витрат за окремим виробом і розраховується як відношення конкретного виробу до його собівартості.

Рентабельність реалізованої продукції – показує, скільки прибутку від реалізації приходить на одну одиницю виручки від реалізації і розраховується як відношення валового прибутку (чистого прибутку) до суми виручки від реалізації.

Рентабельність виробництва – показує, скільки прибутку приходить на одну гривню основних і оборотних фондів і розраховується як відношення прибутку від реалізації (чистого прибутку) до середньорічної вартості основних та оборотних фондів.



Показники рентабельності ТОВ «ОРЛІ ГРУП» за 2020-2023 роки наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3.

## Показники рентабельності ТОВ «ОРЛІ ГРУП» за 2020-2023 роки, тис.

грн

Показник	2020	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення 2023 до 2022, тис. грн	Відносне відхилення, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	23075,4	23586,5	10499,4	16385,3	5885,9	56,06
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	17856,4	18281,8	6771,2	10292,4	3521,2	52,002
Чистий фінансовий результат: прибуток	321,5	91,8	31,6	166,7	135,1	427,5
Власний капітал	5582,1	5673,9	5705,4	5872,1	166,7	2,9
Необоротні активи	184,6	152,8	179,1	177,3	-1,8	-1
Рентабельність діяльності, %	1,393259	0,389206	0,30097	1,017375	0,716406	238
Рентабельність продукції, %	1,800475	0,502139	0,466682	1,619642	1,152959	247
Рентабельність власного капіталу, %	5,759481	1,617935	0,553861	2,838848	2,284987	412
Рентабельність необоротних активів, %	174,1603	60,07853	17,64377	94,02143	76,37766	432

Рентабельність активів – показує, скільки чистого прибутку приходиться на одну гривню коштів, що вкладені в активи підприємства і розраховується як відношення чистого прибутку до суми активів за балансом підприємства.

Рентабельність власного капіталу – показує, скільки чистого прибутку приходиться на одну гривню власного капіталу і розраховується як відношення чистого прибутку до загальної суми власного капіталу.

Оцінювати чи прогнозувати фінансову стійкість підприємства в умовах воєнного стану досить складно, оскільки фактично війна створює форм-мажорні обставини, які передбачають не тільки скорочення обсягів активної діяльності підприємства, але й можливу повну його зупинку і навіть безповоротну втрату майна чи ресурсів. Форм-мажорні обставини характеризуються непередбачуваністю та неможливістю прогнозування, що ускладнює процес аналітики. У таких умовах, більш доцільно говорити про виживання, а не забезпечення фінансової стійкості бізнесу.

Підсумовуючи проведений аналіз можна визначити, що ТОВ «ОРЛІ ГРУП» у 2022 році суттєво погіршило свої показники діяльності, основною причиною стала військова агресія РФ та погіршення економічної ситуації в Україні. Однак завдяки професійного та ефективно працюючого персоналу ситуація на підприємстві не була критичною.

SWOT-аналіз (strengths - сили, weaknesses - слабкості, opportunities можливості та threats - загрози) — оцінка сильних і слабких сторін діяльності підприємства. Суть його полягає в тому, що встановлюються показники по кожному з чотирьох характеристик цього методу: сильні сторони - слабкі сторони, можливості, загрози.

Сильні сторони — те, що підприємство робить краще за інших, чи що забезпечує йому переваги над конкурентами. Найбільш значимі сильні сторони підприємства повинні стати основою стратегії.

Слабкі сторони — те, що фірма робить гірше за інших, чи що ставить підприємство в гірші умови порівняно з конкурентами. Перелік сильних і слабких сторін індивідуальний для кожного підприємства. Реальна робота для

кожного підприємства полягає в оцінці важливості кожної позиції залежно від умов конкуренції і галузі. SWOT-аналіз ТОВ "ОРЛІ ГРУП" представлений в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

### SWOT-аналіз компанії ТОВ "ОРЛІ ГРУП"

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> <li>• знання ринку та споживачів;</li> <li>• імідж підприємства;</li> <li>• якість товару;</li> <li>• широкий асортимент</li> <li>• конкурентоспроможні ціни на товари порівняно з іншими магазинами</li> <li>• кваліфіковані консультанти</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• залежність від постачальників</li> <li>• нестійке фінансове становище підприємства.</li> <li>• застаріла версія веб-сайту та інтернет-магазину</li> <li>• відсутність ефективної реклами</li> </ul>
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>• розширення асортименту</li> <li>• залучення більшої кількості споживачів завдяки вже сформованому іміджу підприємства;</li> <li>• збільшення експорту</li> <li>• вихід на нові ринки</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• економічна нестабільність</li> <li>• воєнний стан</li> <li>• підвищення цін постачальників</li> <li>• ріст темпів інфляції</li> </ul>

Аналіз зовнішнього середовища дозволив з'ясувати, що на діяльність підприємства впливають фактори, які є зовнішніми можливостями для підприємства, та фактори, які негативно на нього впливають, вплив яких необхідно ліквідувати. На основі наведеного аналізу можна зробити висновки про потенціал розвитку підприємства ТОВ "ОРЛІ ГРУП", що криються в усуненні слабких сторін, вмілому використанні можливостей.

## 2.2. Аналіз системи управління персоналом підприємства

Управління персоналом є важливим елементом управління будь-якого підприємства, адже персонал - це ресурс, завдяки якому створюються і реалізуються безліч ідей, проектів, інновацій, технологій, тощо. Від того як буде працювати персонал буде залежати успіх самого підприємства, а також задоволеність споживачів. Тому менеджмент персоналу є вагомим фактором підвищення конкурентоспроможності на підприємстві ТОВ "ОРЛІ ГРУП".

На підприємстві ТОВ "ОРЛІ ГРУП" застосовуються: організаційно адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи управління персоналом. У табл. 2.5 представлені основні аспекти зазначених методів управління персоналом ТОВ "ОРЛІ ГРУП".

Таким чином, організаційно-адміністративні методи системи управління ТОВ "ОРЛІ ГРУП" передбачають розробку посадових інструкцій, встановлення санкцій та заохочень, видання наказів, відбір і розподіл кадрів.

Економічні методи управління персоналом передбачають аналіз, ціноутворення та планування, дані обов'язки покладені на співробітників бухгалтерії ТОВ "ОРЛІ ГРУП".

Соціально-психологічні методи передбачають аналіз та створення сприятливого клімату в колективі, стимулювання ініціативи. Цей метод використовує керівник, безпосередньо співробітники колективу цього підприємства.

Робота керівника з колективом заснована на наступних принципах:

– винагорода – ґрунтується на результатах праці кожної людини (окремого працівника) і всього трудового колективу підприємства в цілому. Прикладом винагород на підприємстві ТОВ "ОРЛІ ГРУП" виступають премії, інші стимулюючі виплати;

– гнучкість – має на увазі пристосування керівника ТОВ "ОРЛІ ГРУП" до мінливих цілей колективу, умов роботи. Даний принцип проявляється в тому, що менеджер молодшої ланки при здійсненні своїх основних функцій

**Методи управління персоналом на підприємстві ТОВ "ОРЛІ ГРУП"  
та їх характеристика**

Група методів	Метод	Характеристика
Організаційно-адміністративні	Формування структури управління	Структура управління та склад персоналу (штати) формуються Директором ТОВ "ОРЛІ ГРУП"
	Видання наказів організаційний	Директор ТОВ "ОРЛІ ГРУП" видає розпорядчі документи (накази) щодо управління персоналом
	Організаційний вплив	Підбір та розстановку кадрів здійснює відділ управління персоналом
	Організаційне нормування	Розробка посадових інструкцій, положень, стандартів займається відділ управління персоналом під керівництвом Директора.
Економічні	Планування	Розробка планів по кадровій політиці знаходиться у веденні відділу управління персоналом і затверджується директором ТОВ "ОРЛІ ГРУП"
	Матеріальне стимулювання	В ТОВ "ОРЛІ ГРУП" здійснюється виплата працівникам премій, доплата за стаж, виконання плану
	Економічні норми та нормативи	Встановлення норм щодо виробки та продуктивності праці для працівників підприємства
Соціально-психологічні	Підвищення мотивації на результати праці	Мотивація працівників ТОВ "ОРЛІ ГРУП" безпосередньо залежить від результатів праці, на кожен місяць розробляється план робіт, в кінці кожного місяця підводяться підсумки і виділяють працівників.
	Підвищення кваліфікації при зростанні кар'єри	В ТОВ "ОРЛІ ГРУП" є пряма залежність кваліфікації працівника від просування по кар'єрних сходах. Працівникам, які добре проявили себе в трудовій діяльності, пропонується підвищення кваліфікації та підвищення по службі.

проявляють гнучкість (лояльність) по відношенню до працівників, цілей колективу, умов роботи, якщо це необхідно для більш ефективної діяльності підприємства;

– комфортність – управління персоналом підприємства забезпечує максимальну зручність для творчих процесів в трудовому колективі. Даний принцип передбачає наявність творчої роботи в колективі, наприклад, працівники вносять свої раціональні пропозиції в організацію своєї трудової діяльності (обов'язкова умова – не тільки полегшення умов праці, але й поліпшення ефективності діяльності підприємства).

Організаційна структура – це система управління, яка визначає склад, взаємодію та підпорядкованість всіх її складових елементів. Організаційна структура ТОВ "ОРЛІ ГРУП" представлена на рисунку 2.6.

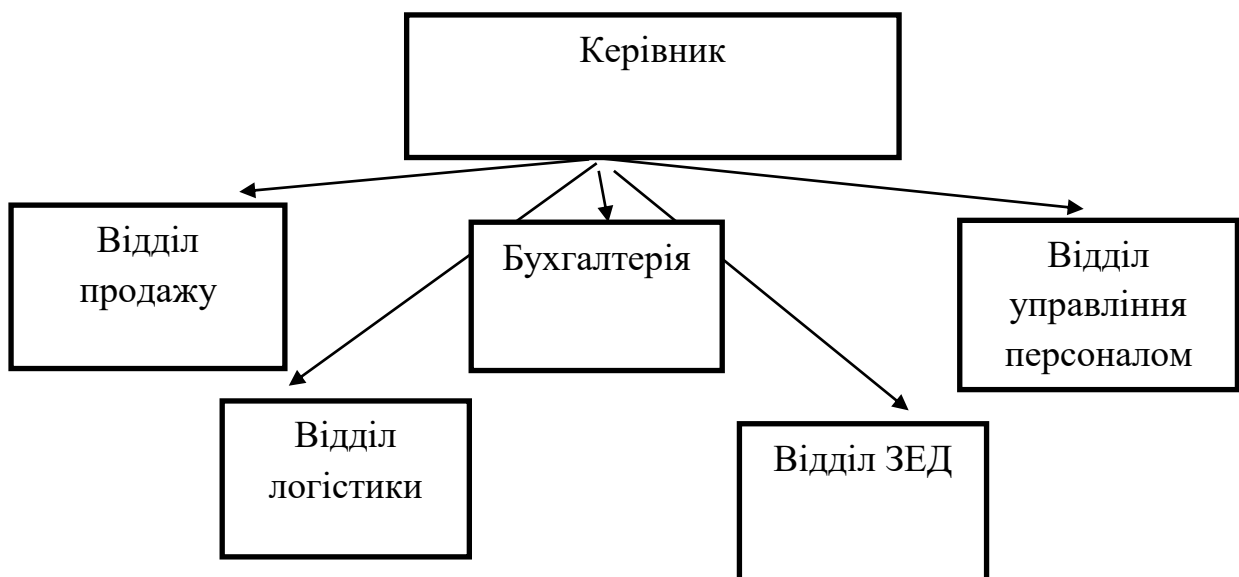


Рис. 2.6. Структура управління ТОВ "ОРЛІ ГРУП"

Керівник визначає, формулює, планує, здійснює і координує всі види діяльності підприємства. Визначає напрями розвитку підприємства у формуванні цінової, кредитно-банківської, податкової та страхової політики, соціальної та зовнішньоекономічної діяльності. Несе персональну

відповідальність за порушення у всіх сферах законодавства, що регламентують його обов'язки як посадової особи, що керує підприємством.

Головний бухгалтер – кваліфікований фахівець спеціальної сфери знань, відповідальна за організацію документообігу, ведення та контролю обліку господарської діяльності, складання та подання звітності. Забезпечує повне та достовірне відображення інформації, що міститься у прийнятих до обліку первинних документах, на рахунках бухгалтерського обліку.

Менеджери з продажу відповідають за максимізацію продажів товарів або послуг компанії. В їх обов'язки входить розробка маркетингової стратегії та плану з продажів, та контроль їх виконання. Несуть відповідальність за продаж товарів і послуг компанії, розширення кола клієнтів та підтримання партнерських відносин з ними.

Транспортний експедитор відділу логістики контролює завантаження, розвантаження, перевантаження, пакування вантажу, експедиторське маркування вантажів. Вибирає необхідний вид транспорту, контролює санітарний стан цього виду транспорту та наявність необхідних для транспортування пристосувань.

Менеджер ЗЕД відповідає за формування й розширення бази клієнтів за кордоном, ведення переговорів і укладання угод з іноземними контрагентами, ведення переговорів і ділової переписки з логістичними компаніями й брокерами щодо умов роботи й оптимізації поставок; контроль і супровід поставок на всіх етапах – від розміщення до одержання замовлення; оформлення необхідної супутньої документації.

Менеджер з персоналу аналізує потреби компанії в персоналі, розробляє план найму і звільнення співробітників, визначає систему винагороди і мотивації. Займається розробкою кадрової політики і кадрових планів, бюджетів. Організовує роботи по найму, адаптації, навчання, мотивації, оцінці, вивільненню персоналу. Здійснює вибір джерел набору персоналу, організовує збір резюме та анкет, здійснює проведення співбесід, виробляє первинний

відбір кандидатів, їх оцінку, організовує співбесіду з кандидатів з керівниками відділів. Ведення кадрового діловодства, звітність в зовнішні організації.

Всі співробітники ТОВ "ОРЛІ ГРУП" зобов'язані: сумлінно виконувати свою роботу; акуратно ставитися до майна ТОВ "ОРЛІ ГРУП"; своєчасно виконувати розпорядження директора; дотримуватися законодавства; дотримуватися встановлених правил внутрішнього трудового розпорядку; не розголошувати комерційну таємницю; дотримуватися техніки безпеки та інші правила, передбачені відповідними інструкціями.

Аналіз наявності та використання персоналу прийнято починати з вивчення структури персоналу, що може вироблятися за багатьма параметрами. Аналіз структури персоналу ТОВ "ОРЛІ ГРУП" слід проводити за кількома параметрами: статтю, віком, рівнем освіти, стажем роботи на досліджуваному підприємстві.

Динаміку чисельності працівників ТОВ "ОРЛІ ГРУП" за 2020-2023 рр. подано на рис. 2.7.

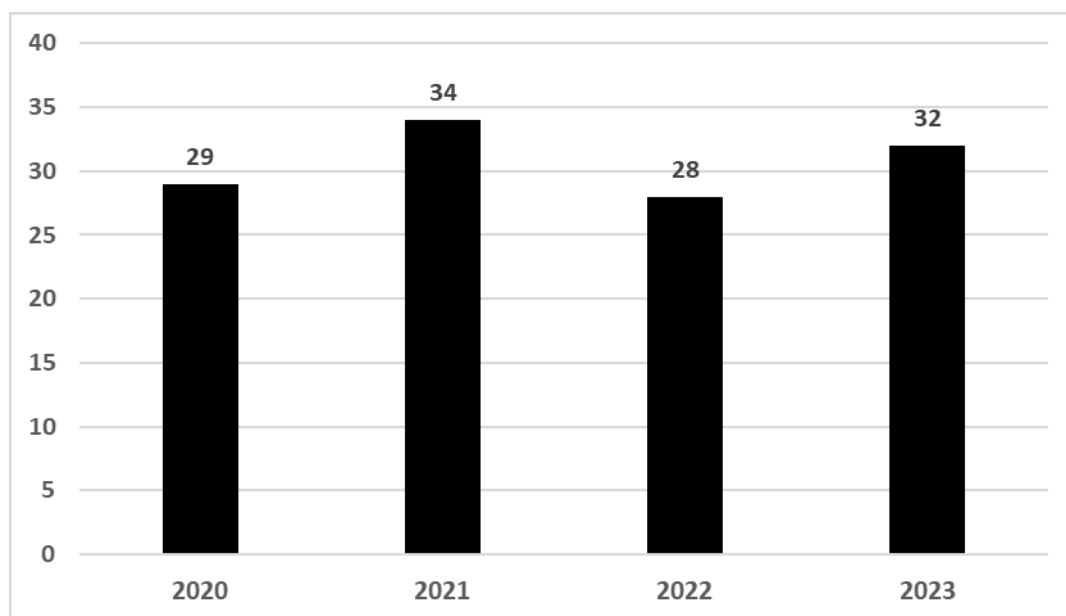


Рис. 2.7. Динаміка чисельності персоналу ТОВ "ОРЛІ ГРУП" за 2020-2023 рр.

Як видно з даних рис. 2.7, можна зробити висновок, що чисельність персоналу ТОВ "ОРЛІ ГРУП" за аналізований період 2020-2023 рр.



збільшується. Якщо в 2020 році в ТОВ "ОРЛІ ГРУП" працювало 29 осіб, то в 2023 році працювало 32 особи. Однак ми спостерігаємо, що у 2022 році відбулось зменшення персоналу через військові події в Україні, частина персоналу виїхала за кордон.

Проведемо аналіз персоналу ТОВ "ОРЛІ ГРУП" за статевою ознакою (табл. 2.6., рис. 2.8., рис.2.9., рис.2.10).

Таблиця 2.6

**Динаміка персоналу ТОВ "ОРЛІ ГРУП" за статевою ознакою за  
2020-2023 рр., чол**

Показник	Роки				Відхилення		
	2020	2021	2022	2023	2021/ 2020	2022/ 2021	2023/ 2022
Жінки	12	16	15	18	4	-1	3
Чоловіки	17	18	13	14	1	-5	1
всього	29	34	28	32	5	-6	4

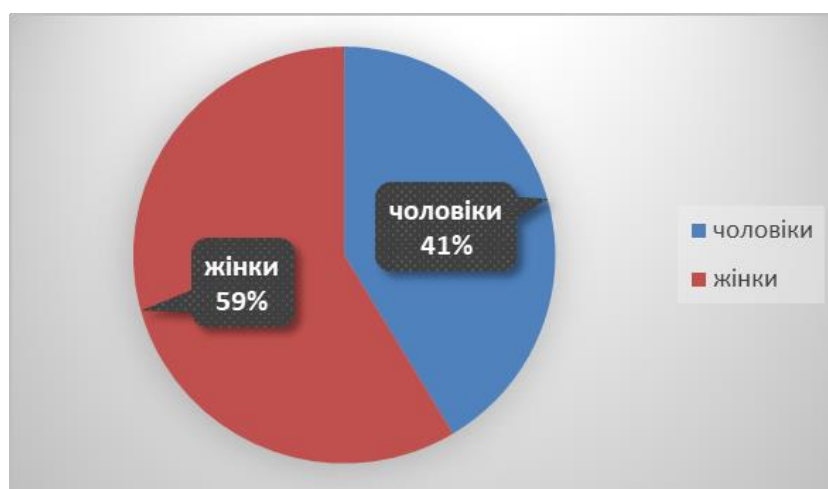


Рис. 2.8. Структура персоналу ТОВ "ОРЛІ ГРУП" за статевою ознакою за 2020 рік

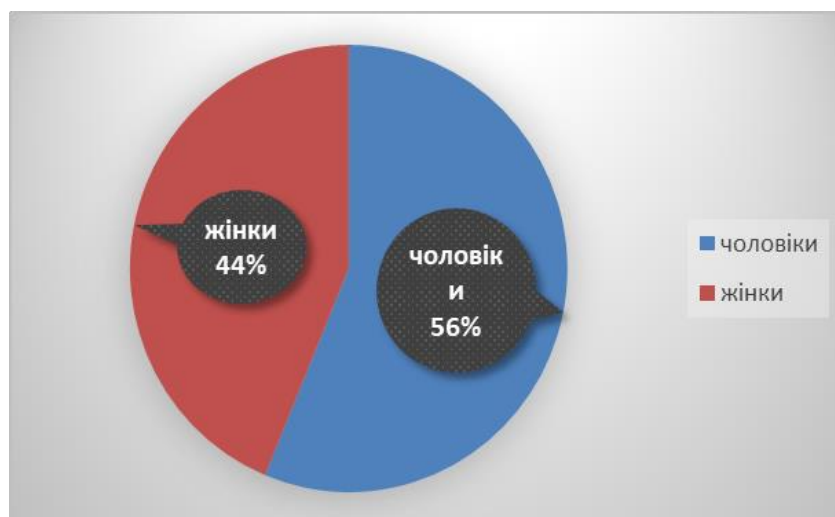


Рис. 2.9. Структура персоналу ТОВ "ОРЛІ ГРУП" за статевою ознакою за 2023 рік

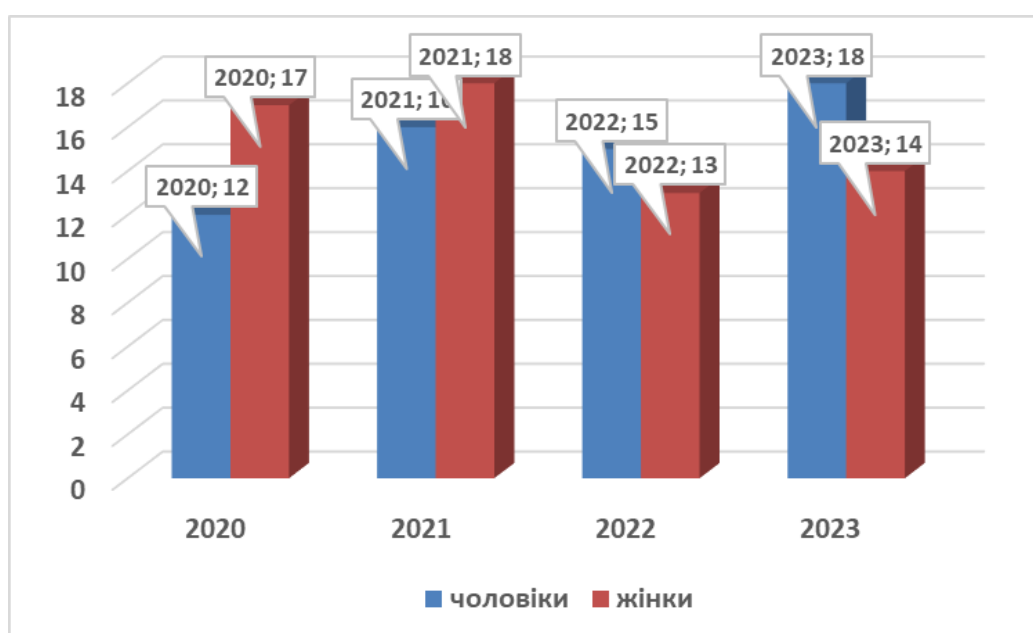


Рис. 2.10. Динаміка чисельності персоналу ТОВ "ОРЛІ ГРУП" за статевою ознакою за 2020-2023 роки

Якщо подивитися дані таблиці 2.6 і рисунки 2.8-2.10, то можна зробити висновки, що в ТОВ "ОРЛІ ГРУП" переважають працівники чоловічої статі. Проведемо аналіз персоналу ТОВ "ОРЛІ ГРУП" за віковою ознакою (табл.2.7., рис.2.11).

Таблиця 2.7

## Динаміка персоналу ТОВ "ОРЛІ ГРУП" за віком за 2020-2023 рр.,

чол

Стать	Роки				Відхилення		
	2020	2021	2022	2023	2021/ 2020	2022/ 2021	2023/ 2022
20-30 років, чол.	8	10	7	9	2	-3	2
30-40 років, чол	7	8	7	8	1	-1	1
40-50 років, чол	9	11	9	11	2	-2	2
Старше 50 років, чол.	5	5	5	4	0	-	-1
Всього	29	34	28	32	5	-6	4

Виходячи з даних таблиці 2.7, можна сказати, що основна маса працівників ТОВ "ОРЛІ ГРУП" це працівники різного віку. За звітний період переважають особи у категорії 40-50 років. Якщо уявити ці дані у відсотковому співвідношенні, то отримаємо рисунок 2.12.

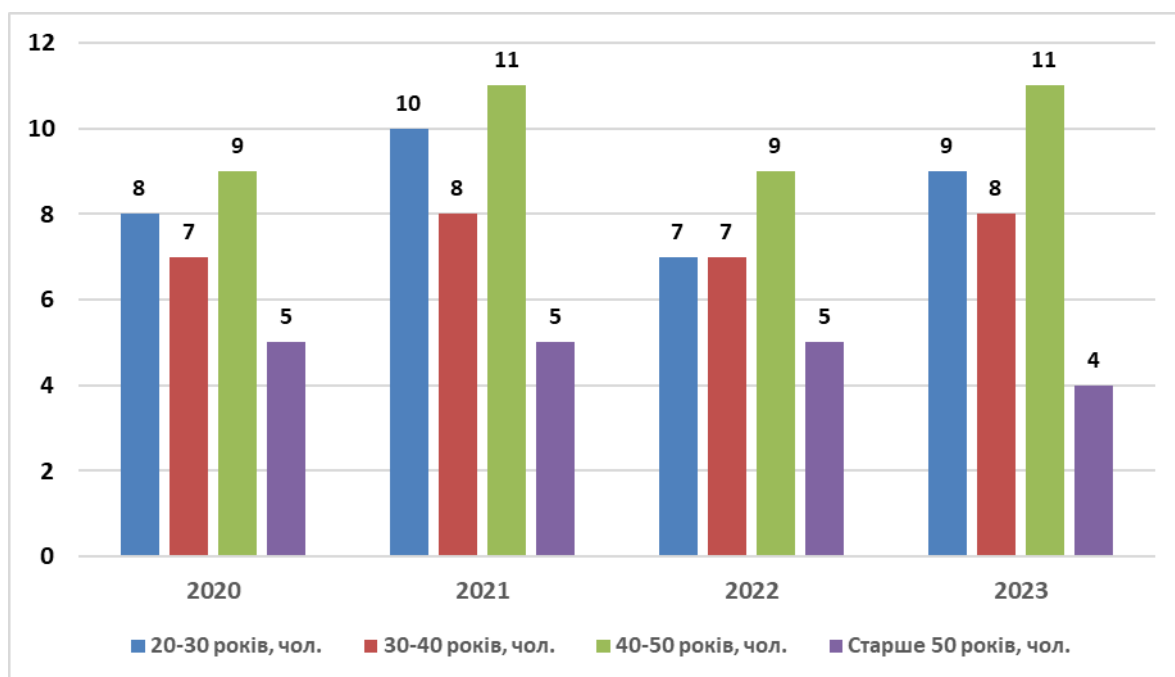


Рис. 2.11 Динаміка чисельності персоналу ТОВ "ОРЛІ ГРУП" за віковою ознакою за 2020-2023 рр.

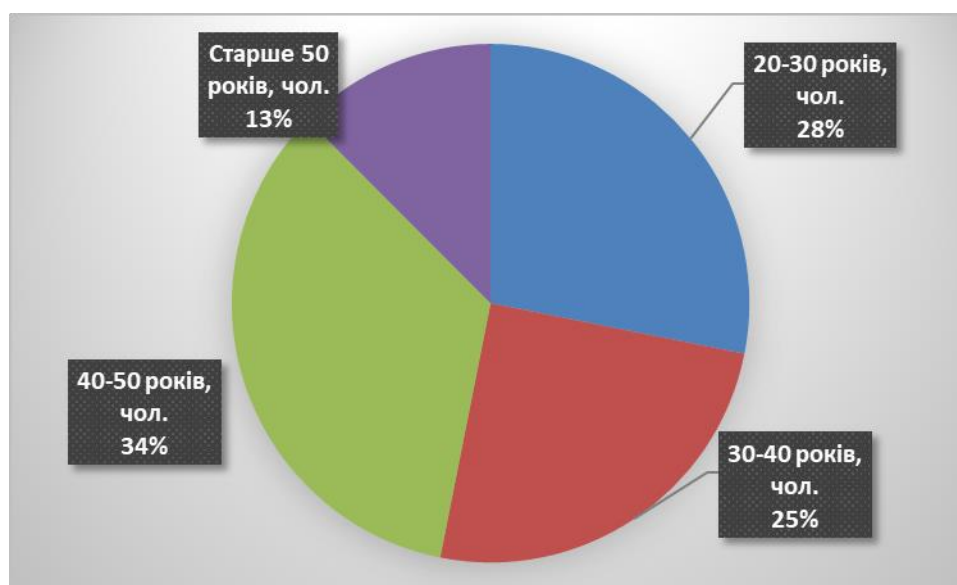


Рис. 2.12 Структура чисельності персоналу ТОВ "ОРЛІ ГРУП" за віковою ознакою у 2023 р.

Проведемо аналіз персоналу ТОВ "ОРЛІ ГРУП" за рівнем освіти за 2020-2023 рр. (табл. 2.8., рис. 2.13)

Таблиця 2.8

**Освітній рівень персоналу ТОВ "ОРЛІ ГРУП" за рівнем освіти за 2020-2023 рр., чол**

Категорія персоналу	Роки				Відхилення		
	2020	2021	2022	2023	2021/ 2020	2022/ 2021	2023/ 2022
Вища освіта	12	12	11	11	-	-1	-
Середня професійна	8	9	7	9	1	-2	2
Середня технічна	9	13	10	12	4	-3	2
Всього	29	34	28	32	5	-6	4

Згідно з даними таблиці 2.8, в цілому освітній рівень ТОВ "ОРЛІ ГРУП" – це персонал з вищою освітою.

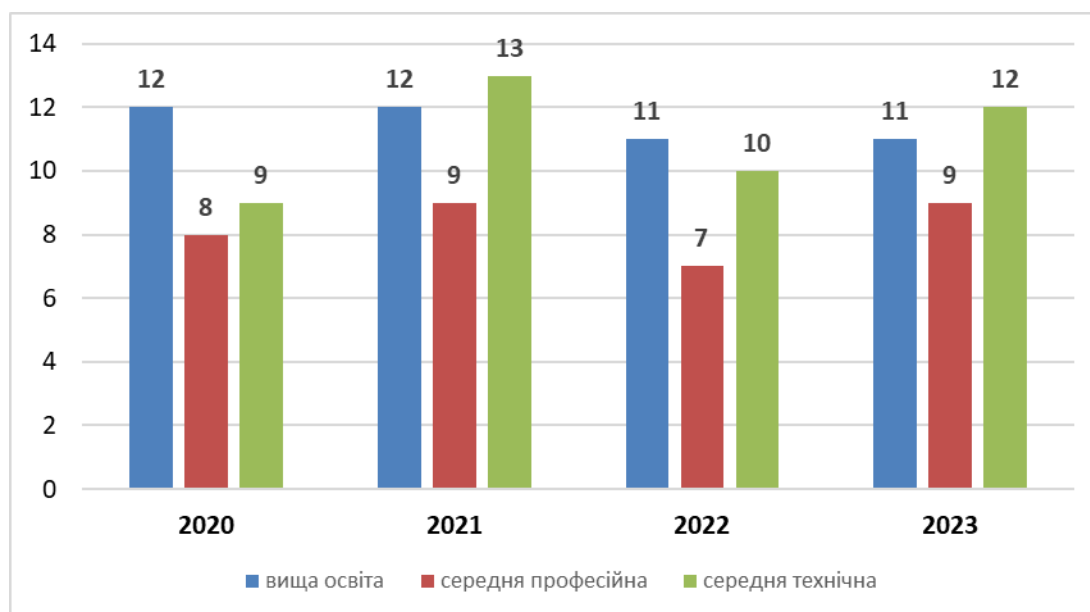


Рис. 2.13 Рівень освіти працівників ТОВ "ОРЛІ ГРУП" за 2020-2023 р.р..

Наступним важливим аспектом, що розглядається в кадровій політиці ТОВ "ОРЛІ ГРУП", є мотивація персоналу. Мотивація персоналу на сьогодні є важливішою складовою у діяльності підприємства ТОВ "ОРЛІ ГРУП", тому що впливає на його ефективність та продуктивність праці на підприємстві. Головними цілями мотивації ТОВ "ОРЛІ ГРУП" є:

1) підвищення ефективності роботи працівників. Мотивований співробітник виконує свої обов'язки ефективніше та якісніше, ніж невмотивований працівник.

2) правильна мотивація персоналу знижує плинність персоналу. Це є перевагою перед конкурентами, а також дозволяє керівництву здійснювати довгострокове планування діяльності підприємства.

3) зацікавленість найкращих кадрів на ринку. Завдяки правильно збудованій системі заохочень підприємство може стати більш привабливою для висококваліфікованих кадрів, порівняно з конкурентами.

Основним мотиваційним фактором у ТОВ "ОРЛІ ГРУП" є оплата праці, яка здійснюється на процесі стимулювання встановлених базових окладів.

Фонд заробітної плати розраховується на основі прийнятої форми і системи оплати праці ТОВ "ОРЛІ ГРУП". Річний фонд заробітної плати складається з фонду основної та додаткової заробітної плати. У структуру винагороди працівників ТОВ "ОРЛІ ГРУП", компенсуючого їх трудовий внесок, входять наступні компоненти:

- базова оплата за тарифними ставками і окладами, яка встановлюється на основі тарифних окладів;
- надбавки і премії за результативність праці;
- соціальні виплати.

Премії виплачуються працівникам за виконання економічних показників (плану прибутку і тарифних доходів).

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТОВ "ОРЛІ ГРУП"

#### **3.1. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану: складнощі, можливості, рекомендації**

Управління персоналом в умовах воєнного стану має відповідати кільком основним вимогам, щоб забезпечити ефективність і продуктивність праці персоналу, а також зберегти гнучкість і економічність. Однією з вимог до системи управління персоналом в умовах війни є збереження продуктивності праці. Війна може спричинити різні перешкоди, але ефективне управління персоналом дозволяє забезпечити максимальну продуктивність навіть у складних умовах.

Гнучкість є важливою характеристикою системи управління персоналом. У воєнний час, коли ситуація постійно змінюється, необхідно мати гнучкість у вирішенні проблем і адаптації до нових вимог. Гнучкість дозволяє швидко реагувати на зміни і знаходити оптимальні рішення для забезпечення продуктивності. Економічність також є критичною у воєнних умовах. Економічне управління персоналом означає оптимізацію витрат на персонал та раціональне використання ресурсів. В умовах економічної кризи, це особливо важливо, оскільки компанії повинні знаходити способи ефективно використовувати свої ресурси.

Компанія «Делойт» [15] в Україні та Американська торговельна палата в Україні провели опитування «Вплив війни на підходи до управління людським капіталом». Метою опитування було виявити виклики, що постають перед роботодавцями в Україні щодо управління людським капіталом в умовах війни, а також дослідити актуальні пріоритети, практики і реакції на нові реалії у сфері управління людьми. В опитуванні, яке проходило у 2022 році, взяли

участь 44 респонденти — топ-менеджери, лідери HR функції та інших бізнес-напрямків (рис. 3.1.).



Рис. 3.1. Пріоритети в системі управління персоналом, визначені на основі опитування Компанією «Делойт» в Україні та Американською торговельною палатою в Україні

Під час війни ключові зміни та пріоритети в управлінні персоналом зміщуються в бік підтримки працівників та адаптації до нових реалій. Опитування, проведене компанією «Делойт» в Україні та Американською торговельною палатою, виявило, що в найбільшому пріоритеті управління завантаженістю працівників, їх підтримка, перегляд чисельності персоналу. Компанії визнають важливість надання підтримки та допомоги своїм працівникам. Враховуючи вплив війни на робочу силу, компанії в першу чергу переглядають чисельність персоналу. Це передбачає оцінку необхідної кількості працівників, розгляд потенційного скорочення або перерозподілу робочої сили та прийняття стратегічних рішень щодо оптимізації робочої сили відповідно до обставин, що змінюються [15].



Виділимо фактори, що негативно впливають на персонал (рис. 3.2), можна дійти висновку, що такі кризові умови безперечно стають загрозою для існування бізнесу та впливають на його ефективність.

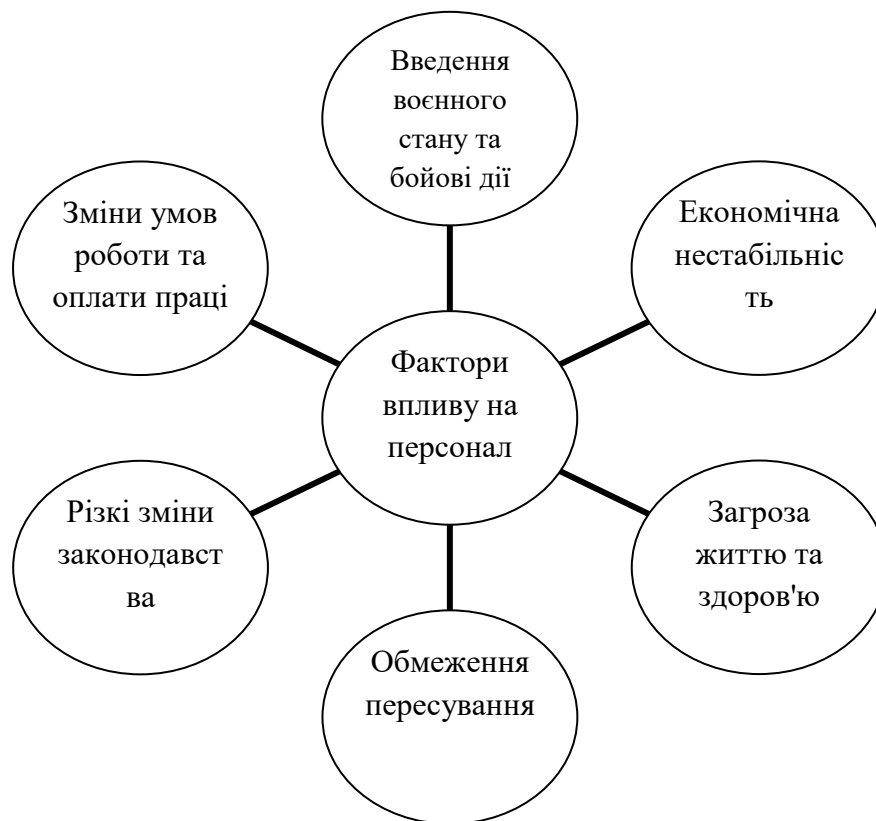


Рис. 3.2. Фактори впливу на персонал в умовах воєнного стану

В умовах таких викликів варто виділити основні тенденції в системі управління персоналом:

*1. Необхідність швидкої адаптації.* Воєнний стан викликає неочікувані зміни і вимагає швидкого реагування з боку роботодавців. Управління персоналом потребує оперативних рішень і змін у структурі організації.

*2. Брак кваліфікованої робочої сили.* Бойові дії та евакуація призводять до зменшення чисельності та втрати кваліфікованих працівників. Роботодавці зіштовхуються з викликом забезпечення достатньої робочої сили для забезпечення продуктивності та виконання важливих завдань.

3. *Безпека та охорона праці.* Воєнний стан створює небезпечні умови праці на деяких об'єктах. Роботодавці зобов'язані забезпечити безпеку праці та вжити заходи для запобігання можливим травмам та загрозам здоров'ю.

Умови воєнного стану можуть створити проблеми, але також відкривають нові можливості для компаній. Економічна криза і війна можуть стати тригером для ефективного перегляду системи управління персоналом, підбору ефективних працівників та оптимізації витрат.

Основними перспективами та можливостями ефективного управління персоналом є: можливість гнучкого управління набором працівників, можливостями перепідготовки, мобільністю та адаптивністю, забезпеченню психологічної підтримки та відчуття безпеки працівників, розвиток лідерства, розширення мережі партнерів. Компанії, які здатні адаптуватися до нових умов, проводити ефективне управління персоналом та швидко реагувати на зміни, мають більше шансів впоратися з викликами воєнного стану і забезпечити стабільність своєї діяльності.

Отже, попри наявні проблеми, для управлінців та працівників комерційних організацій виникає низка *можливостей та перспектив*. До них відносять:

1. *Гнучкість в укладанні договорів.* У воєнний період роботодавці можуть укладати строкові договори для заміщення відсутніх працівників або змінювати умови праці відповідно до потреб ситуації. Це дозволяє швидко реагувати на зміни та забезпечити неперервність роботи.

2. *Можливості для перепідготовки.* В умовах воєнного стану, коли зменшується доступність кваліфікованих працівників, роботодавці можуть зосередитись на перепідготовці наявного персоналу. Це створює можливість для робочої сили розвивати нові навички та компетенції, що підвищує ефективність роботи.

3. *Мобільність та адаптивність.* Умови воєнного стану змушують роботодавців та працівників бути більш мобільними та адаптивними. Це може сприяти розвитку командної співпраці, швидкому прийняттю рішень та забезпеченню неперервності бізнесу.

4. *Сприяння відчуттю безпеки працівників.* Роботодавці можуть зосередитись на заходах з безпеки праці та психологічній підтримці працівників у воєнний період. Це сприятиме створенню відчуття безпеки та допоможе працівникам краще впоратись з стресом та труднощами.

5. *Розвиток лідерства та комунікації.* В умовах воєнного стану виникає потреба в сильному лідерстві та ефективній комунікації. Роботодавці можуть активно підтримувати розвиток лідерських якостей серед свого персоналу та забезпечити належну комунікацію для ефективного функціонування організації.

6. *Розширення мережі партнерів та ресурсів.* Воєнний стан може вимагати співпраці та партнерства між різними організаціями. Це створює можливості для розширення мережі партнерів та ресурсів, спільного вирішення проблем та обміну знаннями та досвідом.

7. *Дистанційне управління персоналом* в умовах війни може бути викликано необхідністю роботи з віддаленими командами, які знаходяться в різних локаціях, а також може бути необхідним для забезпечення безпеки співробітників під час війни.

Визначимо дистанційні способи управління персоналом в умовах війни:

1. використання онлайн-комунікаційних інструментів: таких як електронна пошта, чат-боти, відеоконференції та інші онлайн інструменти, щоб забезпечити зв'язок з персоналом, обмінюватися інформацією та вести віддалену роботу;

2. використання хмарних сервісів та інструментів: для забезпечення безпечного доступу до даних та документів, що дозволяє працювати віддалено із будь-якої точки світу;

3. віддалена організація робочих процесів: використання онлайн-інструментів для планування та організації робочих процесів, встановлення термінів та контролю виконання завдань, дистанційного керування проектами та інші рішення, які можуть бути реалізовані віддалено;

4. використання онлайн-навчання: для забезпечення навчання та підвищення кваліфікації співробітників, яке може бути проведено віддалено за допомогою спеціальних платформ;

5. розробка механізмів контролю та звітності: для відстеження роботи персоналу віддалено та забезпечення взаємодії між управлінням та співробітниками.

Досвід дистанційного управління в бізнес компанії під час війни може бути важливим для забезпечення ефективності роботи та безпеки співробітників.

Загалом, економічна криза та воєнний стан викликають серйозні проблеми для підприємств, але також вони можуть надати можливості для вдосконалення системи управління персоналом. Шляхом оптимізації витрат, підбору ефективного персоналу та використання антикризових заходів, компанії можуть пристосуватися до нових умов і забезпечити стабільність та ефективність своєї діяльності навіть у воєнний період.

Стимулювання персоналу в системі управління персоналом під час війни може бути складним завданням, оскільки війна викликає багато стресів, тривоги та неспокою серед працівників. Однак, стимулювання персоналу може бути важливим для забезпечення ефективної роботи підприємств під час війни. Основними способами стимулювання персоналу під час війни можуть бути:

1. *Підтримка та співчуття.* Важливо, щоб керівництво показувало свою підтримку та співчуття персоналу в цей важкий період. Це може знадобитися, щоб відчувати їхню приналежність до команди та підтримку один одного.

2. *Матеріальні стимули.* Важливо, щоб керівництво забезпечувало своїх працівників необхідними матеріальними ресурсами та інструментами для ефективної роботи. Це може включати забезпечення безпеки та захисту від небезпек, а також достатньої зарплати, розробка системи бонусів та заохочень.

3. *Навчання та розвиток.* Під час війни, працівники можуть потребувати нових знань та навичок для ефективної роботи. Тому важливо забезпечити

навчання та розвиток працівників, щоб вони були готові до різних викликів та виконання своїх обов'язків.

4. *Співпраця та комунікація.* Важливо, щоб керівництво створювало умови для співпраці та комунікації між працівниками. Це може допомогти забезпечити ефективну координацію та розв'язання проблем в реальному часі

Враховуючи це, для кожного роботодавця важливим є направлення усіх зусиль на збереження трудового потенціалу та адаптацію вже існуючих механізмів управління. Мотивація персоналу грає неабияку роль в підвищенні ефективності підприємств, однак наразі велика кількість мотиваційних інструментів застаріла через зміну фокусу уваги на інші потреби.

Людина по своїй природі схильна до стресу, а її психічний стан в період воєнних конфліктів нестабільний. Когут О.О. визначає що стрес може бути наслідком емоційного вигорання на роботі, переживання якого може призвести до хронічної втоми, депресії, емоційного занепокоєння та багато інших проблем [42]. Це призводить до зниження якості виконання професійних обов'язків, зменшення результативності та навіть втрати трудових ресурсів. Тому керівникам важливо використовувати такі мотиваційні програми, які б в сприяли зменшенню рівня стресу та створенню максимально комфортних умов для роботи.

Психологічний стан працівників це саме те, що в умовах воєнного конфлікту та економічної кризи доволі суттєво пливає на процес роботи та продуктивність, адже із важким емоційним станом, високим рівнем стресу та підвищеною тривожністю неможливо демонструвати високу продуктивність праці

На рис. 3.3. наведені напрями удосконалення мотиваційних програм на підприємстві, на які слід звернути увагу.

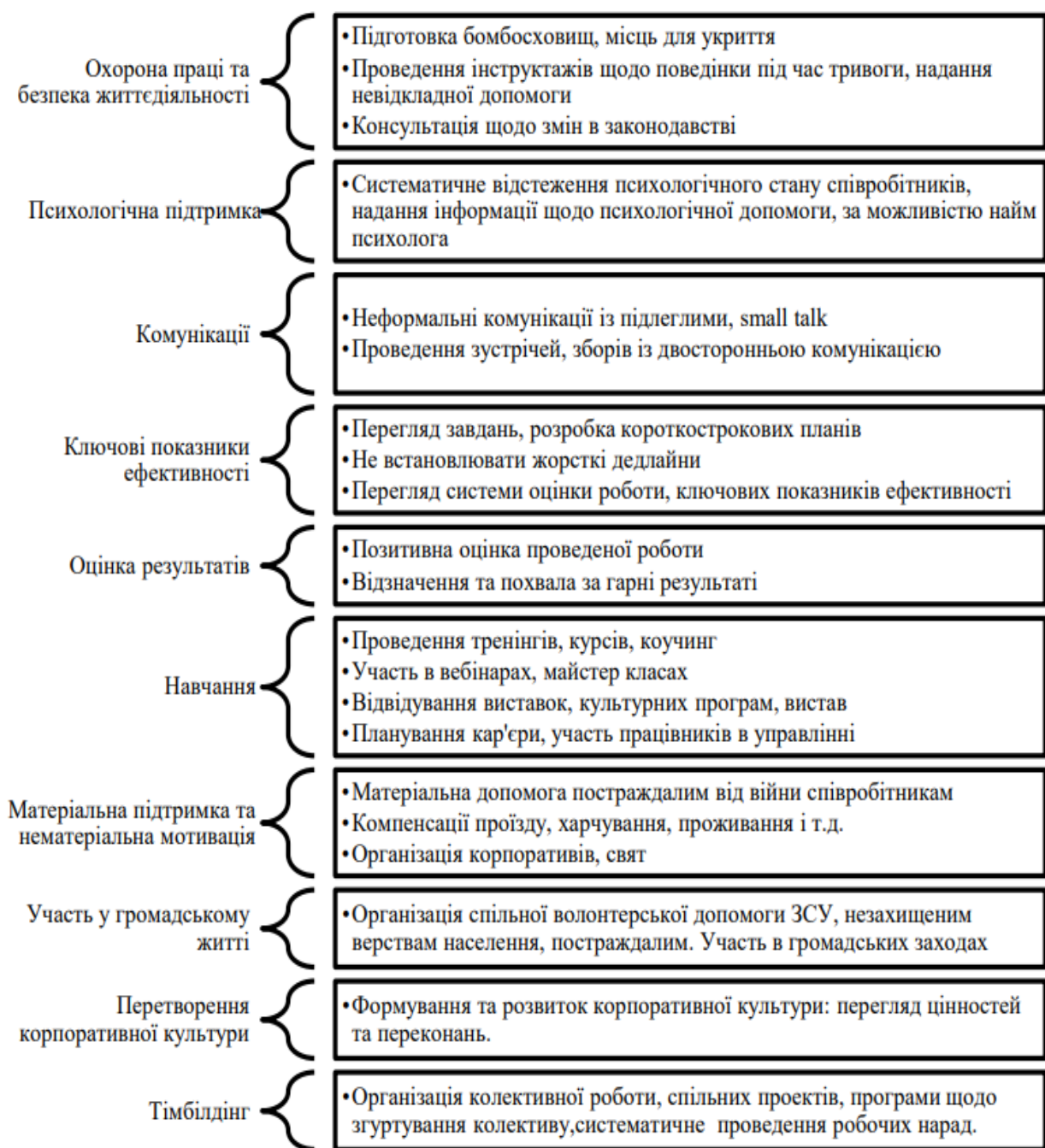


Рис. 3.3. Рекомендації щодо удосконалення мотиваційної системи під час воєнного стану

Оскільки в кризових умовах психіка працівника найбільш вразлива, то і мотиваційні інструменти повинні бути здебільшого направлені на зменшення впливу негативних емоцій, почуттів та тривожності на людину та її робочі процеси. Однак, не треба забувати і про звичайні методи мотивації, такі як

оплата харчування, надання корпоративних знижок, відшкодування проїзду, організація корпоративного навчання. Незважаючи на складні часи, нововведені інструменти стимулювання та заохочення повинні комплексно вирішувати проблему зниження продуктивності праці: від зниження організаційного стресу до покращення репутації компанії, збільшення довіри до керівництва та згуртованості колективу.

### **3.2. Розробка алгоритму побудови механізму мотивації персоналу в системі управління персоналом ТОВ "ОРЛІ ГРУП"**

Мотивований персонал є ключовим активом компанії, який сприяє продуктивності, інноваціям і загальному успіху. Сформуємо механізм мотивації персоналу, що включає етапи від визначення цілей програми удосконалення системи мотивації, проведення анкетування персоналу, до заключного етапу – виявлення результативності програми та проведення коректив у випадку недовісти запропонованих заходів (рис. 3.4.). Одним з елементів механізму є створення системи управління ідеями щодо системи мотивації персоналу, який показаний окремо на рис.3.5.

На етапі виявлення проблем у системі корпоративного управління та висунення ідей щодо запровадження мотивації в компанії вважається за доцільне залучати менеджерів усіх рівнів організації. Менеджери середньої та нижчої ланки можуть мати власні перспективні ідеї щодо проблем, які існують у системі мотивації персоналу, та шляхів їх вирішення.

Бажано було б розглянути ідеї, щодо розробки заходів стимулювання працівників, в рамках системи управління ідеями щодо мотивації персоналу, яка наразі відсутня на підприємстві. Щоб підкреслити важливість системи управління ідеями, топ-менеджери також повинні використовувати цю систему при впровадженні мотиваційних механізмів. Тільки після того, як ідеї для мотивації працівників компанії пройшли через систему управління ідеями та були відібрані, відділ управління персоналом повинен розробляти мотиваційний проект.



Рис. 3.4. Алгоритм впровадження системи мотивації



Для розробки ефективних мотиваційних інструментів в системі управління персоналу компанії в описаний вище спосіб має бути створена система управління ідеями щодо мотивації персоналу.

Система управління ідеями щодо вдосконалення мотивації в управлінні персоналом підприємства складається з п'яти етапів:

1. Виникнення ідей;
2. Формування пулу ідей;
3. Збагачення ідей;
4. Оцінка ідей;
5. Відбір ідей

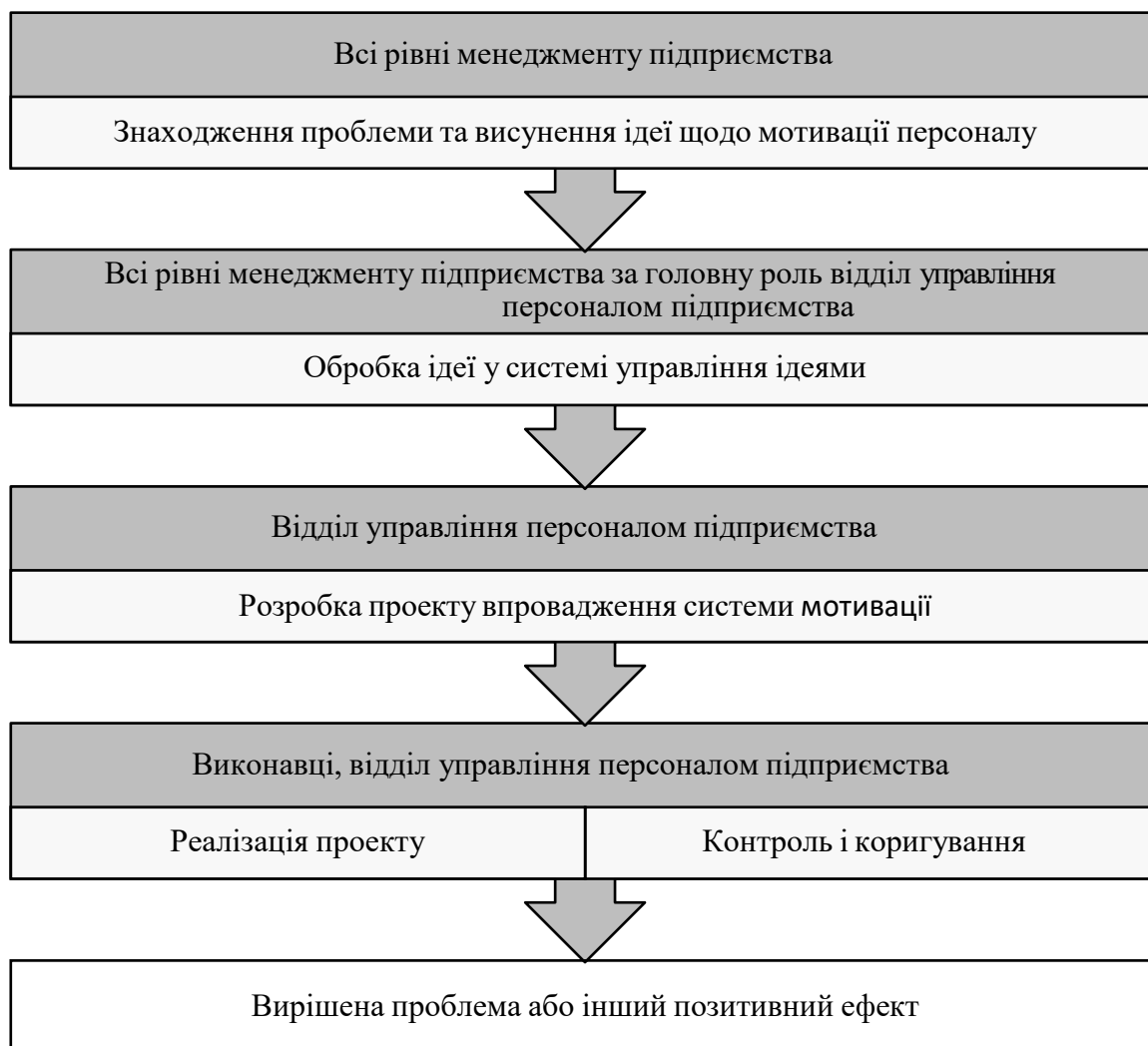


Рис. 3.5. Впровадження системи управління ідеями

Першим етапом є *виникнення ідеї* впровадження певних видів мотивації. Кожен з керівників, розглядаючи наявну на підприємстві проблему в сфері стимулювання праці, може подати своє бачення її вирішення або запропонувати інновацію, що принесе підприємству позитивний ефект. Для того, щоб оптимізувати процес збору ідей, необхідно встановити певні критерії для акцептування ідей. Кожна пропозиція повинна приносити користь організації, не суперечити її місії та стратегічним цілям (рис. 3.6.)

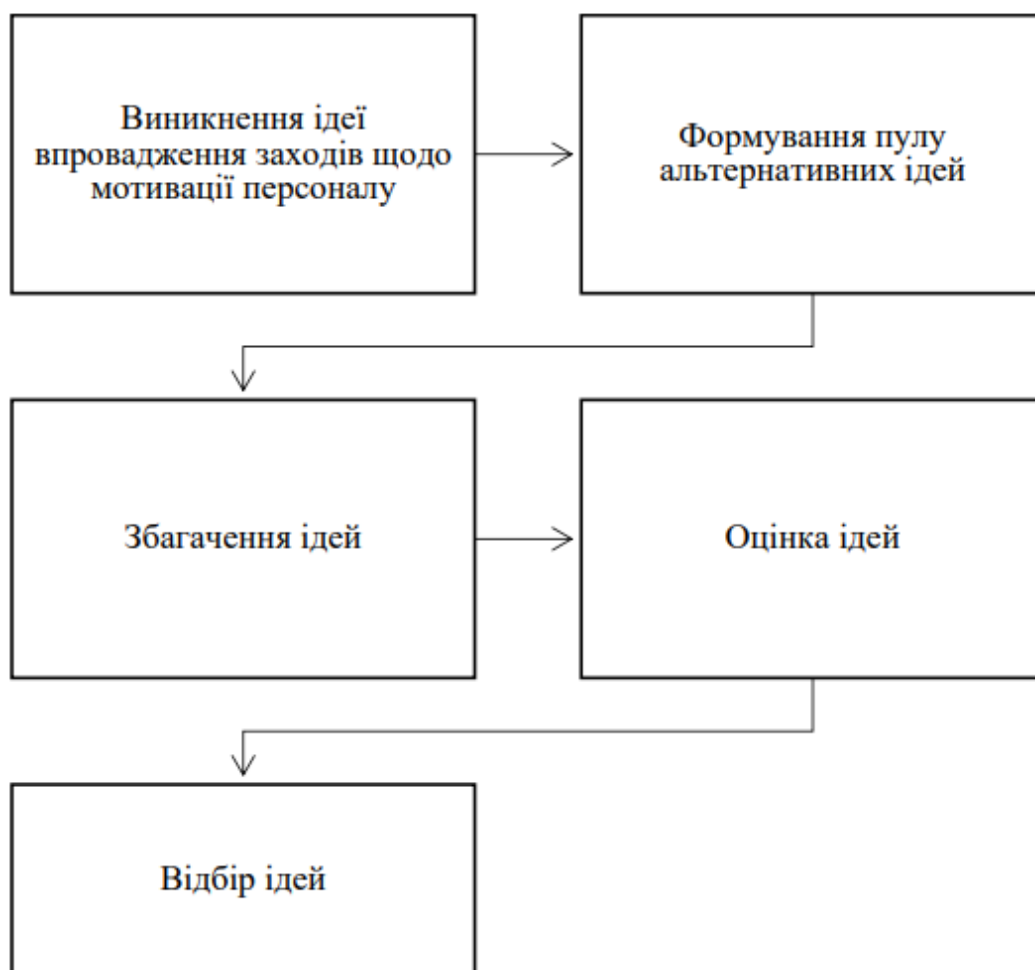


Рис. 3.6 Процес обробки ідей щодо мотивації персоналу

Наступним етапом є *формування пулу альтернативних ідей*. Якщо висунута ідея зачіпає актуальну проблему для підприємства, то вона висувається на обговорення, в результаті чого виникають певні альтернативні точки зору на вирішення проблемної ситуації. На цьому етапі активну роль має

грати модератор системи, який повинен забезпечити комплексний розгляд висунутих ідей. Можливе проведення голосування між ідеями-конкурентами.

*Збагачення ідей.* Збагачення ідей фактично може початись паралельно з формуванням пулу альтернативних ідей або перед ним. Ідею коментують учасники системи, вказуючи на її недоліки, висуваючи певні пропозиції щодо її покращення. Модератори можуть запропонувати авторам внести пропозиції учасників процесу до ідеї з метою її вдосконалення.

Одним з найважливіших етапів у системі управління ідеями щодо мотивації персоналу є *оцінка ідей*. Як вже було сказано, оцінювати ідеї можуть співробітники підприємства шляхом різного роду голосування. Однак, існує об'єктивна потреба в оцінці ідей, оскільки не тільки альтернативні пропозиції порівнюються між собою, а і зовсім різні за своєю суттю ідеї змагаються за бюджет розвитку компанії.

Поширеним є застосування двох параметрів оцінки ідей:

1. Корисність ідеї для компанії;
2. Зусилля для її реалізації.

У системі координат оцінки ідей на рис. 3.7. можна побачити, що при застосуванні такого методу оцінки ідей, всі ідеї будуть поділені на чотири класи:

1. Клас А: Низька корисність – малі зусилля;
2. Клас В: Низька корисність – великі зусилля;
3. Клас С: Висока корисність – великі зусилля;
4. Клас D: Висока корисність – малі зусилля

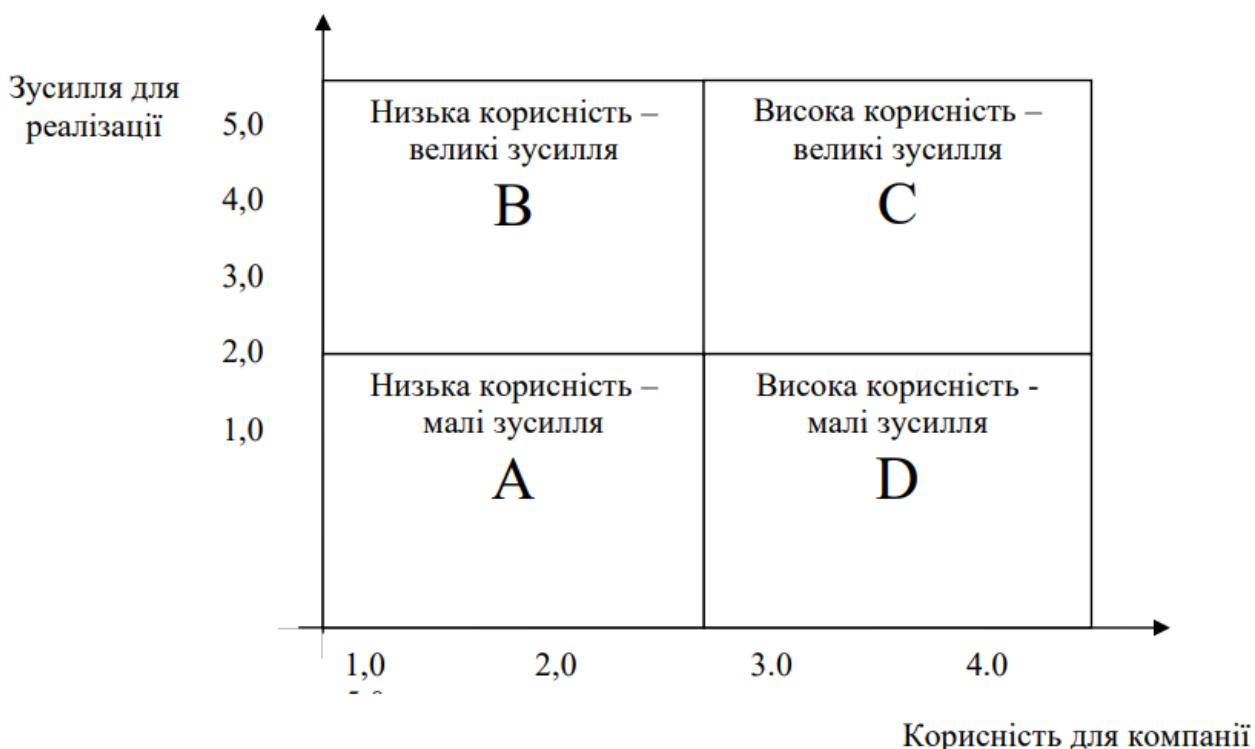


Рис. 3.7 Матриця критеріїв «корисність-зусилля»

На перший погляд, ідеї в секторах А і С можуть здатися найбільш ризикованими і збитковими, але їх не слід відразу відкидати на етапі попередньої оцінки, оскільки вони можуть мати стратегічне значення для компанії. Наприклад, перебування в секторі С може свідчити про те, що першочерговим завданням є зменшення зусиль, необхідних для реалізації ідеї. Можливо, частину роботи слід віддати на аутсорсинг або збільшити тривалість проекту, щоб збільшити ресурси, необхідні для його реалізації.

Ідеї сектору А можуть слугувати основою для реалізації інноваційних ідей з вищою відносною корисністю або можуть бути реалізовані за відсутності більш цінних ідей.

Обидва параметри матриці «корисність-зусилля» є інтегральними показниками, які включають декілька критеріїв. Ця методологія дозволяє створити єдину платформу для експертного оцінювання.

Параметр «корисність» базується на таких критеріях, як економічна ефективність, відповідність місії та стратегії компанії, ймовірність успішного

впровадження, підвищення впізнаваності бренду, іміджевий успіх та лідерство в галузі.

Параметр «зусилля» включає такі критерії, як фінансові ресурси, людські ресурси, лідерські ресурси та витрати часу. Кожна компанія обирає власні ключові критерії.

За кожним із критеріїв «корисність» та «зусилля» ідея оцінюється за шкалою від 1 до 5, наскільки вона відповідає вищезазначеним критеріям (чи відповідає вона місії організації та сприяє реалізації стратегічного плану, чи передбачає значні фінансові витрати).

Для розгляду та обговорення нових ідей компанії можуть створювати окремий орган - експертний орган – інноваційний комітет (далі – Комітет), який очолює голова – директор з розвитку підприємства. Для більш ефективної діяльності даного органу та вчасного прийняття рішень щодо інновацій зазвичай радиться проводити збори не рідше одного разу на місяць. Члени інноваційного комітету призначаються вищою керівною ланкою компанії, причому всі експерти, що увійшли до складу органу, мають рівну вагу їх голосу. Кандидати обираються з різних підрозділів компанії для всебічного осягнення проблемної ситуації та отримання її загального об'єктивного бачення після аналізу з точки зору процесів і процедур, що мають місце у різних підрозділах підприємства. Завдяки цьому погляд на ідеї стає більш зваженим і реалістичним. За умови неможливості створити вказаний орган дані функції варто покласти на відділ управління персоналом.

Знайомство з ідеями, які виносяться на розгляд, відбувається заздалегідь: вони приходять на зустріч з уже готовими резюме. Відповідальна особа представляє ідеї, кожна з яких проходить етап обговорення. Для отримання більш докладної інформації, уточнення двояких моментів і додаткових коментарів можуть бути запрошені ініціатори ідей. Для кожної пропозиції обчислюються інтегральні показники «корисності» і «зусиль» з урахуванням думки кожного члену, в матрицю «корисність-зусилля», вносяться ідеї у відповідності до значень інтегральних показників. Лише після отримання

числового вираження співвідношення коефіцієнтів ідеї можуть бути порівняні між собою.

Для кожної пропозиції керівник готує «резюме ідеї», яке включає в себе короткий опис (сутність), очікувану вигоду при впровадженні, а також перелік критеріїв для її оцінки в координатах матриці «корисність-зусилля» з полями для оцінки (за п'ятибальною шкалою) за кожним критерієм.

*Відбір ідей.* В залежності від установленого регламенту роботи рішення про відбір ідей для впровадження приймається за прописаною процедурою: колегіально або одноосібно відділом управління персоналу. У результаті відбору щодо кожної пропозиції повинно бути винесене одне з рішень:

1) ідея приймається до реалізації і переадресовується до відділу управління персоналом підприємства для формування чіткої проектної концепції;

2) ідея вимагає доопрацювання, тому відправляється на уточнення з конкретним переліком питань і терміном наступного її подання на засіданні;

3) ідея не проходить етап відбору та залишається в архіві для збереження.

Архів повинен мати характер відкритого для управлінського персоналу реєстру, де кожен мав би можливість ознайомитись з причинами прийняття рішення по проекту.

При створенні нового проекту необхідна автоматична перевірка у базі даних системи управління ідеями наявності подібних пропозицій, що були розглянуті або розглядаються. Це допоможе скоротити навантаження на відділ розвитку підприємства, зокрема модератора системи управління ідеями.

Важливою умовою для ефективної роботи системи є мотивація персоналу підприємства. В залежності від типу управлінської інновації це може бути грошова винагорода у вигляді відсотка від економії чи додаткового доходу підприємства, можливість очолити власний проект тощо.

Як вже частково наголошувалось, ініціатори повинні бути поінформовані про поточний стан їх ідей, причини їх відхилення. В іншому випадку співробітники можуть втратити відчуття власної залученості до процесу, а в подальшому – і інтерес до участі в житті компанії. І як у всіх управлінських

системах, важливо усвідомлене бажання і націленість першої особи компанії побудувати корпоративну систему управління ідеями щодо мотивації персоналу і адміністративна підтримка з його боку.

Наступним етапом є перехід ідеї з системи управління ідеями в систему управління проектами (рис.3.8), що сформована на підприємстві. Оскільки система є сформованою і потребує лише певної модернізації, то детально варто розглянути аспекти, що потребують модернізації.

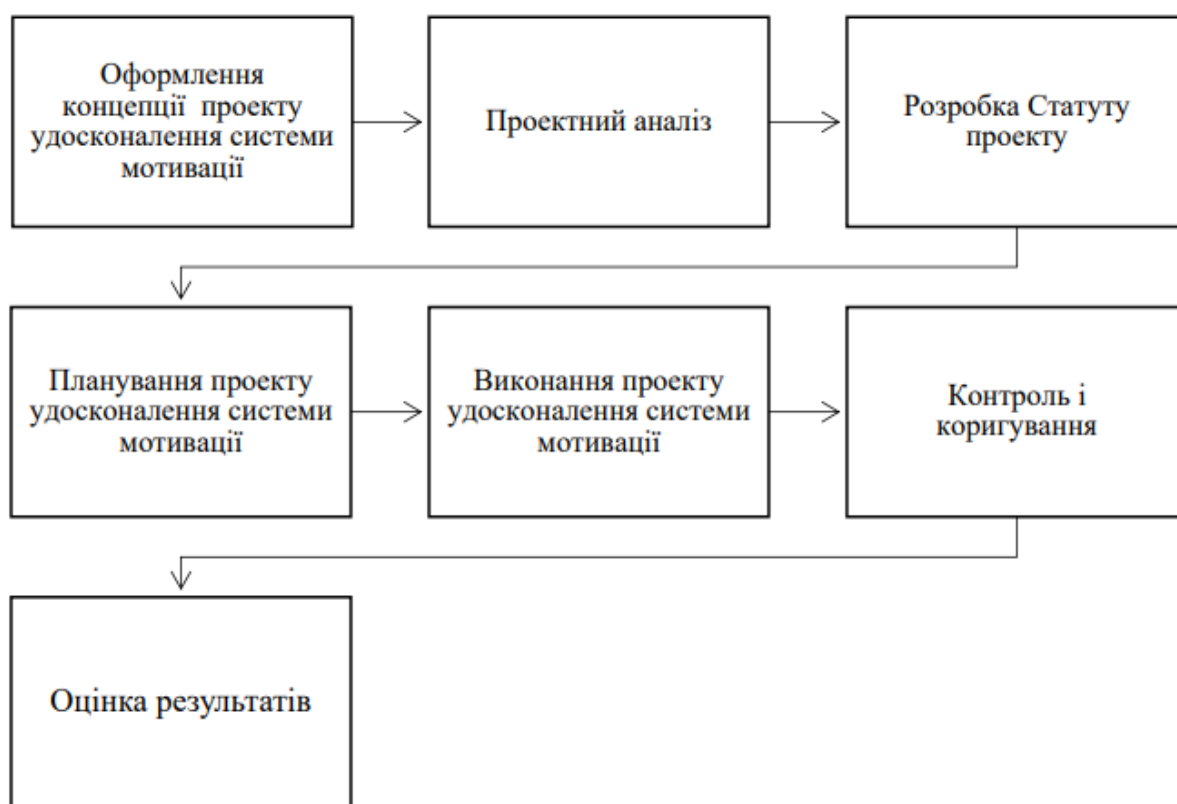


Рис. 3.8 Процес управління проектом удосконалення системи мотивації на підприємстві

Відділ управління персоналом підприємства приводить до формального виду відібрані ідеї, оформлюючи відповідно до стандартів підприємства концепцію проекту, проводить проектний аналіз. За умови, що були отримані позитивні результати проектного аналізу, формується Статут проекту і

починається планування його реалізації; якщо проектний аналіз показав, що впровадження проекту неможливе, то концепція проекту відправляється в архів. Як вже було зазначено, при цьому важливо проінформувати автора й інший персонал, що був залучений у роботу над цією ідеєю, про причини відправлення концепції проекту в архів. Проект, для якого було створено Статут і сформовано план реалізації, доводиться до виконавців. На цьому етапі важливим є своєчасне виявлення потенційних проблем й опору персоналу. Контроль за реалізацією проекту лежить на відповідальних особах відділу управління персоналом підприємства, який проводить моніторинг виконання робіт з метою внесення своєчасних коректив.

Мотивація персоналу в системі управління персоналом в умовах сучасних викликів повинна вирішувати конкретні завдання:

- стимулювати персонал якісно та вчасно виконувати поставлені завдання;
- сприяти зростанню рівня продуктивності праці;
- формувати позитивний соціально-психологічний клімат всередині колективу;
- знижувати рівень плинності персоналу;
- залучати та утримувати цінних, компетентних, висококваліфікованих фахівців;
- посилювати лояльність персоналу до підприємства, роботодавця;
- розвивати корпоративний дух та корпоративну культуру

Основними завданнями розроблення мотиваційної програми має бути усунення труднощів, напруженості, конфліктності, інших проблем підприємства, а також прагнення досягнути максимальної віддачі співробітників в умовах нестабільності, що породжує нові виклики.



### 3.3. Напрями розвитку системи управління персоналу ТОВ "ОРЛІ ГРУП"

#### 1. *Впровадження ключових показників ефективності (KPI)*

Мотивація працівників у певному діапазоні та задоволення їх потреб призводить до збільшення ефективності діяльності підприємства. В свою чергу існує необхідність контролю витрат на управління системою мотивації персоналу, і саме для цього існують ключові показники ефективності (KPI). Самі KPI мають інструменти, які дозволяють їм контролювати власну діяльність, що є основою для внесення виправлень. У цій моделі сам працівник усвідомлює, наскільки його робота впливає на розвиток бізнесу. Важливо зазначити, що зараз досягти довоєнних результатів не завжди є можливим, а тому психологічної підтримки персоналу потрібно переглянути діючі на підприємстві KPI та розробити нову систему оцінки роботи персоналу, враховуючи нові вхідні умови, та стан в якому знаходиться колектив. Працівники будуть більше вмотивовані на досягнення результатів, адже більш чітко будуть розуміти свої цілі та об'єми роботи. До того ж, регулярний перегляд завдань та формування короткострокових планів кожного дня, тижня, місяця - допоможе сфокусуватись на нагальних проблемах та оперативно корегувати дії у разі форс мажору. Для зменшення рівня стресу в колективі бажано відмовитись від жорстких дедлайнів, замість цього планувати час із запасом та систематично відслідковувати прогрес роботи.

Основні переваги використання KPI:

1. пристосування повсякденної діяльності до цілей, які переслідує підприємство;
2. підвищення операційної ефективності;
3. розширення прав і можливостей людей змінюватися – створення відповідальності;
4. справжній вплив на стан компанії.

KPI для підприємства мають бути такими:

- 1) актуальними – вимірюватися з відповідною частотою;
- 2) контролюватися керівництвом – рішення приймаються безпосередньо вищим керівництвом;
- 3) простими – кожен на підприємстві повинен знати, як їх розраховують і що на них впливає;
- 4) на основі осередків команд – вони є носієм інформації про ефективність окремих команд у компанії;
- 5) важливими – вони мають безпосередній вплив на реалізацію стратегії компанії;
- 6) чіткими – розроблені таким чином, щоб команди мали як найменший вплив на контроль над ними.

Робочий цикл з КРІ для показаний на рис.3.9.

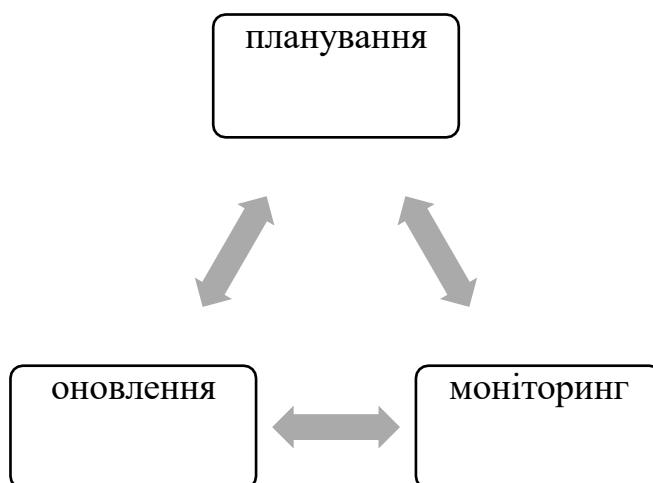


Рис. 3.9 Робочий цикл КРІ

Мета планування – дізнатися про майбутні результати на основі вже прийнятих рішень та тих, які планується прийняти. Планування призводить до здатності заздалегідь реагувати та приймати рішення, які покращать заплановані раніше показники ефективності, а потім оновити власні цілі. Моніторинг КРІ, у свою чергу, спрямований на оцінку ефективності планування з метою збільшення знань та навичок ефективного планування.

Показники ефективності мають бути безпосередньо пов'язані з окремими робочими групами на підприємстві та відображати наслідки їх роботи. Відповідальність покладається на конкретних людей, які мають реальну інформацію про основні види діяльності, що складають реалізацію загальної стратегії підприємства. Для того, щоб розробити та впровадити систему показників ефективності в ТОВ «ОРЛІ ГРУП», нам потрібно пов'язати їх із ключовими показниками ефективності ТОВ «ОРЛІ ГРУП». Не існує універсальних ключових показників ефективності, які можна копіювати та використовувати без відображення у різних організаціях. Слід завжди починати з реалізованої стратегії. Нижче наведено кілька прикладів того, як розробити КРІ у різних сферах, що відображають реальні цілі компанії (табл. 3.1.).

Таблиця 3.1.

### Пропоновані показники КРІ для відділів ТОВ «ОРЛІ ГРУП»

Показник	Key result indicators – KRI ключові індикатори результатів	RI – Result Indicators Індикатори результатів	PI – Performance Indicators Показники ефективності	КРІ – ключові показники ефективності
Відділ продажу	Чистий дохід	Щомісячний чистий прибуток	Кількість торгових зустрічей з покупцями; середня вартість договору	Кількість клієнтів у процесі пропозиції; Кількість платежів від клієнтів
Відділ управління персоналом	Рівень задоволеності працівників	Рівень плинності працівників	Закриті вакансії, Співбесіди; Кількість звільнених працівників Анкетування працівників	Плинність кадрів; рівень залученості співробітників; Відсоток закритих вакансій; відсоток успішних наймів; рівень задоволеності співробітників

Продовження таблиці 3.1.

Відділ логістики	Кількість повних та своєчасних поставок ключовим клієнтам	Кількість повних та своєчасних поставок усім клієнтам	Кількість товарів, що затримують доставку; Скарги клієнтів, які розглядаються понад 24 години	Прострочені / неповні поставки ключовим клієнтам

Окремо слід зазначити, що доцільно враховувати при формуванні показників KPI принципи SMART – це досить ефективний помічник, який дозволяє визначити правомірність обраних показників ефективності. За її словами, ключовими показниками ефективності повинні бути:

1. конкретними: визначати чіткі та зрозумілі цілі;
2. вимірюваними: мати можливість кількісного вимірювання;
3. досяжними: бути реалістичними;
4. актуальними: відповідати цілям та потребам компанії;
5. обмеженими у часі: мати встановлені терміни для досягнення.

Використання правильно підібраних показників допомагає не лише оцінити поточну ситуацію, але й виявити напрямки для покращення. Застосування сучасних інструментів для відстеження KPI дозволяє автоматизувати процеси та забезпечити високий рівень точності та оперативності аналізу даних.

2. *Навчання: проведення тренінгів, курсів, коучинг, участь в вебінарах, майстер класах.*

Пропонуємо провести тренінги на робочому місці. Тренувальний процес складається з:

- слід повідомити співробітників про їх прогрес (наприклад, задаючи питання).
- контроль та делегування відповідальності (щоб працівник повністю

усвідомлював важливість ситуації, з якою він зіткнеться, і посади, яку він / вона займає у компанії).

- сприяти процесу освіти.
- участь керівника у навчанні шляхом заохочення та мотивації працівників аналізувати більш серйозні проблеми.

Навчання є одним із базових інструментів розвитку людських ресурсів, сприймається як процес набуття нових знань, умінь та навичок. Визнано, що навчання та навчання повинні призвести до підвищення кваліфікації та підвищення кваліфікації та компетентності працівників, що сприяє виконанню функцій на робочому місці. Це процес доповнення знань, необхідних для підтримки компетентностей, необхідних на робочому місці. та вдосконалення поведінки, яка впливає на ефективність використання робочого місця, а також сприяє розвитку особистості працівників, стимулюючи їх винахідництво та підприємництво.

Також пропонуємо впровадити низку тренінгів від сторонніх організацій, що будуть стосуватися зміцненню командної роботи та мотивувати працівників до ефективної праці.

*3. Грошові винагороди за інноваційні ідеї, що формуються на спеціальній онлайн-платформі*

Мотивувати працівників може створення онлайн-платформи для інноваційних ідей. Кожен працівник може висловити свої варіанти оптимізації праці, або ідеї розвитку бізнесу на онлайн-платформі. На наступному етапі проводяться опитування членів колективу та керівництва та голосування за те, яка ідея є найбільш привабливою. За результатами голосування переможець отримує грошовий в розмірі 5000 грн.

*4. Матеріальні заохочення.* Багато підприємств ще під час пандемії через обмеження діяльності та економічну нестабільність понесли певні збитки, а із введенням воєнного стану фінансові проблеми поглибилися, це відняло можливості використовувати матеріальну мотивацію на тому ж рівні, як у довоєнний час. Однак, окрім таких звичних інструментів як бонуси, надбавки

та премії існує ряд інших заохочувальних заходів. Підприємство може організувати безкоштовне харчування, оплачувати проїзд та витрати на транспорт, робити корпоративні знижки на свої ж товари та послуги тощо. Крім того, важкі часи - це не привід відмовлятися від організації корпоративів, святкування днів народження співробітників та визначних дат компанії і т.п. Адже, по-перше, такі заходи зможуть відволікти від сумних новин, згуртувати колектив, покращити стосунки всередині компанії, а по-друге, під час їх проведення можна оголосити збори на допомогу ЗСУ, постраждалим та незахищеним верствам населення.

### *5. Сприятливі умови праці*

Цифрове робоче місце. Ця технологія дозволяє працівникам виконувати все більше завдань віддалено, з будь-якого місця і в будь-який зручний для працівника час. Іноді це покращує якість виконуваної роботи, наприклад завдяки свободі працівника пристосовувати умови навколишнього середовища до своїх потреб, наприклад, можливість повної концентрації. З іншого боку, доступ до документів чи проектів з будь-якого мобільного пристрою може сприяти творчим дискусіям у менш формалізованому середовищі, також у компанії – наприклад, на спільній кухні. Отже, оцифрування робочих місць має два виміри. Водночас це відповідь на глобалізацію ринку праці та дає можливість цифрової міграції для роботи без необхідності фізично змінювати місце проживання.

Можливість віддаленої роботи. Надання можливостей віддаленої роботи також є частиною свободи працівника, що також стимулює творчі здібності. Відчуття свободи вибору способу виконання завдань дуже високе в очікуваннях сучасних співробітників.

Дистанційна форма роботи, гнучкий графік. Систематичне розповсюдження віддаленої роботи створює нові виклики, такі як управління розпорошеною командою, а також інформаційна безпека, яка часто обробляється за допомогою мобільних пристроїв співробітників. Ніщо так не стимулює творчість, як зустрічі віч-на-віч, жваві дискусії та мозковий штурм.

Технології також вирішують ці проблеми, надаючи не тільки інструменти для управління розпорошеною командою або обмін документами, над якими працює група, а й широкий спектр засобів комунікації.

*6. Сприятливий психологічний клімат в колективі та формування ефективних команд та комунікацій в організації.*

Створення сприятливої культури на робочому місці, де працівники відчують, що їх цінують та поважають, а головне працівники відчуватимуть себе у безпеці з відчуттям, що їм допоможуть. Заохочувати відкрите спілкування, співпрацю та командну роботу, щоб створити відчуття причетності та товариства. Проведення заходів, які навчають навичок комунікації та командної роботи, сприяють розумінню та ефективній взаємодії між різними підрозділами та працівниками.

Так, за кризових умов потрібно постійно підтримувати контакт та спілкування всередині колективу. Для робочих моментів вірним кроком буде збільшити кількість планерок та зустрічей із зворотною комунікацією, це дозволить оперативно дізнаватись про прогрес та результати праці, відповідати на виниклі в нових умовах роботи питання від підлеглих.

Однак, не треба нехтувати і неформальними комунікаціями: small talk та звичайні питання щодо самопочуття чи справ допоможуть підтримувати соціальну складову життя

Психологічний стан працівників це саме те, що в умовах воєнного конфлікту та економічної кризи доволі суттєво пливає на процес роботи та продуктивність, адже із важким емоційним станом, високим рівнем стресу та підвищеною тривожністю неможливо демонструвати високу продуктивність праці. Тому потрібно зробити відповідні кроки, спрямовані на психологічну підтримку та коучинг персоналу (рис. 3.10).

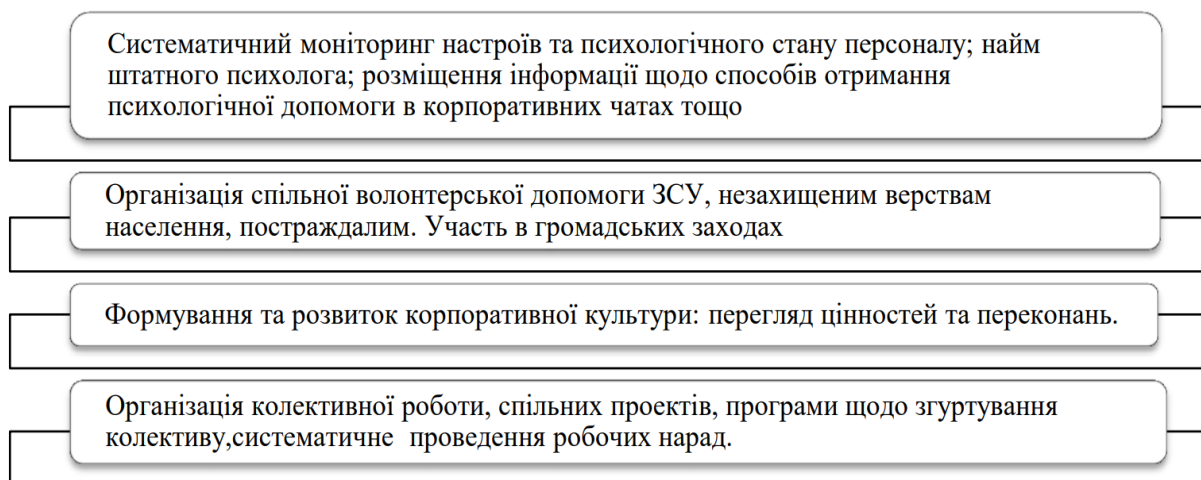


Рис. 3.10. Кроки щодо посилення психологічної підтримки персоналу підприємства

Воєнний стан та наслідки пандемії надзвичайно сильно вдарили по бізнесу, та попри це деякі підприємства вже пристосувалися до нових вимог і продовжують працювати. Однак, окрім вирішення фінансових проблем керівникам слід звернути увагу трансформацію вже існуючої системи управління персоналом на підприємстві та створити дієвий мотиваційний алгоритм. Оскільки в кризових умовах психіка працівника найбільш вразлива, то і мотиваційні інструменти в системі управління персоналом на підприємстві повинні бути здебільшого направлені на зменшення впливу негативних емоцій, почуттів та тривожності на людину та її робочі процеси. Однак, не треба забувати і про звичайні методи мотивації, такі як прозора система заробітної плати та премій, бонусів, оплата харчування, надання корпоративних знижок, відшкодування проїзду, організація корпоративного навчання. Незважаючи на складні часи, нововведені інструменти стимулювання та заохочення повинні комплексно вирішувати проблему зниження продуктивності праці: від зниження організаційного стресу до покращення репутації компанії, збільшення довіри до керівництва та згуртованості колективу.



## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В роботі узагальнено теоретико-методологічні основи та розроблено рекомендації щодо удосконалення управління персоналом на підприємстві в сучасних умовах господарювання. Отримано такі висновки та надано рекомендації

Управління персоналом – це система заходів спрямованих на створення умов нормального розвитку та використання потенціалу людей, які колективно та індивідуально вносять вклад у вирішення цілей і завдань підприємства. Комплексний підхід, який використовує досягнення всіх шкіл, результати їх досліджень в практиці, дозволяє менеджменту ефективно вирішувати поставлені перед ним завдання.

Незважаючи на кризове становище в країні, українські підприємства активно адаптуються до нових реалій. Зокрема, підтримка та мотивація персоналу в таких умовах стають ключовими завданнями для керівництва в системі управління персоналом. Висококваліфіковані фахівці в галузі управління персоналом адаптують нові методи мотивації, які спрямовані на збереження та розвиток ключових співробітників. Незважаючи на складні часи, нововведені інструменти стимулювання та заохочення повинні комплексно вирішувати проблему зниження продуктивності праці: незмінною залишається важливість матеріальної мотивації в системі управління персоналом, яка віддзеркалює фінансову стабільність співробітника, його купівельну спроможність та здатність реагувати на непередбачувані обставини. Проте, сучасні умови вимагають від роботодавців впровадження нових методів мотивації: підтримка при релокації, гарантована заробітна плата для мобілізованих осіб, адаптація умов праці до потреб співробітників (наприклад, дистанційна робота та гнучкий графік) і надання допомоги в забезпеченні притулку.

У другому розділі досліджено основні показники господарської діяльності та системи управління персоналом ТОВ "ОРЛІ ГРУП"

Компанія ORLY має 12-річний досвід роботи на ринку обладнання, матеріалів та чорнил для широкоформатного друку. За цей час компанія стала одним з лідерів в цій області завдяки гнучкій асортиментній і ціновій політиці, поглибленого вивчення потреб операторів ринку, швидкій обробці замовлень і індивідуальному підходу до кожного покупця

Основним видом діяльності ТОВ «ОРЛІ ГРУП» є неспеціалізована оптова торгівля (торгівля широкоформатним папером, принтера для широкоформатного друку)

Проаналізовані показники фінансово-економічної діяльності. Проведено SWOT-аналіз, завдяки якому проведено оцінку сильних і слабких сторін діяльності підприємства, визначено загрози та можливості. Проаналізовано систему управління персоналом: визначено методи управління персоналом; динаміку персоналу за останні 4 роки; проведено аналіз структури персоналу ТОВ "ОРЛІ ГРУП" за такими параметрами: статтю, віком, рівнем освіти, стажем роботи; визначено основні аспекти мотивації персоналу.

Третій розділ роботи присвячено шляхам вдосконаленню системи управління персоналом ТОВ "ОРЛІ ГРУП". Спочатку нами було проведено дослідження по особливостях та тенденціям щодо управління персоналом, що характерно в умовах воєнного стану та взагалі в кризових умовах. Було визначено фактори впливу на персонал, тенденції та можливості в системі управління персоналом.

Загалом, економічна криза та воєнний стан викликають серйозні проблеми для підприємств, але також вони можуть надати можливості для вдосконалення системи управління персоналом. Шляхом оптимізації витрат, підбору ефективного персоналу та використання антикризових заходів, компанії можуть пристосуватися до нових умов і забезпечити стабільність та ефективність своєї діяльності навіть у воєнний період

Визначено, що мотивація персоналу грає неабияку роль в підвищенні ефективності підприємств, однак наразі велика кількість мотиваційних інструментів застаріла через зміну фокусу уваги на інші потреби, наразі велика кількість мотиваційних інструментів застаріла через зміну фокусу уваги на інші потреби.

Для розробки ефективних мотиваційних інструментів в системі управління персоналу розроблено Алгоритм впровадження системи мотивації та система управління ідеями щодо вдосконалення мотивації в управлінні персоналом підприємства складається з п'яти етапів:

Основними завданнями розроблення мотиваційної програми має бути усунення труднощів, напруженості, конфліктності, інших проблем підприємства, а також прагнення досягнути максимальної віддачі співробітників в умовах нестабільності, що породжує нові виклики.

Запропоновані напрями розвитку системи управління персоналу ТОВ "ОРЛІ ГРУПІ" шляхом: впровадження ключових показників ефективності (KPI); навчання - проведення тренінгів, курсів, коучингу, участі в вебінарах, майстер класах; надання грошових винагород за інноваційні ідеї, що формуються на спеціальній онлайн-платформі; створенню сприятливих умов праці серед яких цифрове робоче місце, можливість віддаленої роботи, дистанційна форма роботи, гнучкий графік.; створення сприятливого психологічного клімату в колективі та формування ефективних команд та комунікацій в організації.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андреева Г. І. Економічний аналіз: навч.-метод. посібник. К.: Знання. 2017. 263 с.
2. Андрусь О.І., Вовк М.Ю. Кадрова політика підприємства як об'єкт дослідження. Ефективна економіка. 2018. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2018.11.78>.
3. Артеменко А. К., Антощенкова В. В., Пономарьова М. С. Мотивація та стимулювання праці в ефективному управлінні та інноваційній діяльності підприємства. Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. 2022. № 1. С. 152–163.
4. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: навч. посіб. Донецьк: ДонДУЕТ. 2006. 471 с.
5. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навч. посіб. К.: ФОП Ямчинський О. В. 2020. 466 с.
6. Брич В., Борисяк О. Трансформація системи управління персоналом підприємств. Тернопіль, 2020. 318 с. 63
7. Волянська-Савчук Л.В., Мацишина М.В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. Економіка і організація управління. 2019. № 1 (33). С. 33-42.
8. Грішнова О.А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. К.: Т-во «Знання», КОО. 2001. 254 с.
9. Гурбик Ю.Ю., Біляєв С.С., Багунц О.С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. Економіка і суспільство. 2018. Вип. 17. С. 216-224.
10. Данюк В.М., Колот А.М., Суков Г.С. та ін. Управління персоналом: підручник. За заг. та наук. ред. В.М. Данюка. К.: КНЕУ. 2013. 666 с.
11. Дзямулич М.І., Шматковська Т.О. Управління розвитком персоналу підприємства в умовах глобалізації економіки. Економічний форум. 2020. № 3. С. 138-142.

12.Дмитрієв І.А. Інноваційні технології управління персоналом на підприємствах автомобільного транспорту. 2021. С. 75-91. URL: <https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2021.27.75>

13.Дослідження. Міжнародні тенденції в галузі управління персоналом. 2020. URL: <https://rocongress.org/.../mezhdunarodnye-tendentsii-vsferre-upravleniya-personalom-2020/>.

14.Економічна енциклопедія: У трьох томах. Відповід. ред. Мочерний С.В. та ін. К.: Видавничий центр «Академія». 2000. Т.2. 848 с.

15.Європейська бізнес Асоціація: Дослідження ринку праці України. URL:<https://eba.com.ua/doslidzhennya-rynku-pratsi-ukrayiny-2/>(дата звернення: 05.11.2024).

16.Жосан Г.В., Кириченко Н.В., Менеджмент персоналу в умовах пост пандемії та воєнного стану в Україні. Таврійський науковий вісник. Серія Економіка. 2022. Вип. 12. С. 46-51.

17.Козак К. Б., Корсікова Н. М., Петренко Ю. О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. Економіка харчової промисловості. № 4. 2022. С. 26–34.

18.Кравченко В.О. Основи менеджменту: навч. посіб. Одеса: Атлант. 2012. 211 с.

19.Крушельницька О.В., Мельничук Д.П.. Управління персоналом: навчальний посібник. К.: Кондор. 2006. 292 с.

20.Кузьмін О. Є., Мельник О. Г., Бодарецька О. М., Жежуха В. Й. Мотивування персоналу підприємств: інноваційні технології та реінжинірингові підходи: [монографія]. Л.: Галицька видавнича спілка. 2020. 216 с

21.Кукса В.М., Поляк К.В. Управління персоналом: останні тенденції та загрози. Фінансовий простір. 2020. № 1(37). С. 91–101.

22.Мальнєва В.Л. Сутність управління персоналом підприємства. Вісник СНТ ННІ бізнесу і менеджменту ХНТУСГ. 2020. Вип. 1. С. 68-70.

23.Микитюк В. М. Основи економічного аналізу: навч.-метод. посіб. Житомир : Рута. 2018. 440 с.

24.Михайлов С.І. Менеджмент: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури. 2012. 536 с.

25.Насад Н. В., Юрченко А. В. Стратегія управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2023. № 1-2 (41). С. 56-58.

26.Непочатенко О. О. Теорія економічного аналізу: навч. посіб. К.: ЦУЛ. 2020. 272 с.

27.Никифорова В.Г. Управління персоналом: навч. посіб.; 2-е вид., випр. та доп. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.

28.Новікова М.М., Мажник Л.О. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти : монографія. Харків: ХНАМГ. 2012. 215 с.

29.Олійник С.У. Теорія та практика менеджменту персоналу: підручник. Х.: НУА. 2013. 376 с.

30.Петрова І.Л. Стратегічне управління персоналом: реалії та перспективи. Формування ринкової економіки: зб. наук. праць КНЕУ. 2015. Т.2. С. 214-223.

31.Погорелова Т.О., Ігнат'єва Ю.І. Система управління персоналом як основний елемент системи управління підприємством. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Харків, 2013. № 21(994). С.127-134.

32.Пожуєва Т.А. Інноваційні методи управління персоналом. Buletinul Științific al Universității de Stat „Bogdan Petriceicu Hasdeu” din Cahul. Științe Economice. 2015. №.1(13). С. 132-139.

33.Поліщук Є. А., Іващенко А. І. Методика розрахунку ключових показників ефективності (КПІ) використання різних фінансово-кредитних інструментів підприємствами МСБ. Ефективна економіка. 2021. № 2. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2\\_2021/11.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2021/11.pdf). (дата звернення 21.09.2023).

34.Продан І. О. Становлення системи управління персоналом підприємства на інноваційних засадах. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2013. № 776. С. 61-66.

35.Прохоровська, С. (2023). МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ. *Трансформаційна економіка*, (2 (02), 45-48. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-8>

36.Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2022. № 2 (8). С. 88–93.

37.Рульєв В.А., Гуткевич С.О., Мостенська Т.Л. Управління персоналом: навч. посіб. К.: КОНДОР. 2012. 324 с.

38.Серединська В.М., Загородна О.М., Федорович Р.В, Економічний аналіз. Навчальний посібник. Тернопіль: Видавництво Астон. 2010. 624 с.

39.Сіменко І.В. Аналіз господарської діяльності: навч. посіб. К: ЦУЛ. 64 2017. 384 с.

40.Третяк О.П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві. Науковий вісник НЛТУ України. 2014. № 24(4). С. 389-396.

41.Устіловська А. Формування інноваційних методів управління персоналом у розрізі праксеологічного підходу. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2019. №4. С. 100-108.

42.Червінська Л. П., Червінська Т. М., Буковинська М. П. Тенденції розвитку інноваційних технологій менеджменту персоналу. Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки. 2021. Вип. 4(63). С. 91-99.

43.Череп О. Г., Калюжна Ю. В., Михайліченко Л. В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. Економіка та

суспільство. 2023. № 48. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2214/2136> (дата звернення: 10.09.2024).

44.Шкробот М. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2022. 194 с.