

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ
ЗАКЛАД» МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу

Кафедра економіки бізнесу

Худин Юрій Васильович

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: **«Менеджмент персоналу в системі
забезпечення ефективної діяльності підприємства»**
(на прикладі ТОВ «MILKA»)

Групи: ТУбо-12-23-М1Е (2.0 здс)

Спеціальність: 051 «Економіка»

Рівень вищої освіти: другий (магістерський)

*Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів, текстів інших авторів мають посилання на
відповідне джерело*

(підпис)

Худин Ю.В.
(прізвище та ініціали)

Науковий керівник
к. екон. наук, доцент
(посада, науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Гошовська В.В.
(прізвище та ініціали)

Допущено до захисту перед ЕК
Зав. кафедри, докт. екон. н. проф
(посада, науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Дмитренко Г.А.
(прізвище та ініціали)

Київ 2026

АНОТАЦІЯ

Худин Юрій Васильович. Менеджмент персоналу в системі забезпечення ефективної діяльності підприємства (на прикладі ТОВ «MILKA»). – Рукопис

Дипломна робота на здобуття рівня вищої освіти «магістр» – ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом». – Київ, 2026.

У дипломній роботі розглянуто і узагальнено існуючі теоретико – методичні аспекти менеджменту персоналу, проведено дослідження системи управління персоналом щодо забезпечення його ефективності та визначено рекомендаційні заходи по удосконаленню менеджмент персоналу в системі забезпечення ефективної діяльності підприємства. Тема дослідження є актуальною, оскільки розглядає сучасні підходи до управління персоналом в умовах розвитку підприємства під час війни.

Ключові слова: людські ресурси, кадри, менеджмент персоналу, оцінювання, управління персоналом, система управління персоналом, автоматизація, ефективність.

ABSTRACT

Khudin Yuriy. Personnel management in the system of ensuring effective enterprise activity (on the example of LLC «MILKA»). – Manuscript

Diploma work on obtaining the level of higher education «master» – PrAT «University «Interregional Academy of Personnel Management». - Kyiv, 2026.

The thesis examines and summarizes the existing theoretical and methodological aspects of personnel management, conducts a study of the personnel management system to ensure its effectiveness, and identifies recommended measures to improve personnel management in the system for ensuring the effective operation of the enterprise. The topic of the study is relevant, as it considers modern approaches to personnel management in the conditions of enterprise development during the war.

Keywords: human resources, personnel, personnel management, evaluation, personnel management, personnel management system, automation, efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Сутність, організація та значення менеджменту персоналу підприємства	7
1.2. Система управління персоналом організації - принципи і методи побудови	11
1.3. Методичний інструментарій оцінювання ефективності системи управління персоналом на підприємстві	17
Висновок до розділу 1	24
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	26
2.1. Економічна характеристика господарської діяльності ТОВ «MILKA»	26
2.2. Аналіз системи управління персоналом та забезпечення його ефективності	35
2.3. Контролінг в системі управління персоналом	46
Висновок до розділу 2	59
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ, СПРЯМОВАНИХ НА ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ	61
3.1. Стратегічні напрями розвитку управління персоналом задля забезпечення ефективності діяльності підприємства під час військових дій	61
3.2. Економічне обґрунтування використання інноваційних технологій менеджменту персоналу	74
Висновок до розділу 3	83
ВИСНОВКИ	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	87

ВСТУП

Ефективність будь-якої організації залежить, перш за все, від людей, від того, як вони керують виробництвом, підтримують обладнання в робочому стані та виконують безліч трудових процесів.

Працівники становлять важливий елемент ресурсного потенціалу підприємства. Вони прямо чи опосередковано залучені до процесу виробництва готової продукції, тобто перетворення предметів праці на продукти праці. З іншого боку, працівники підприємства є рушійною силою виробничого процесу, оскільки вони можуть впроваджувати інноваційні розробки, нові технології тощо.

Управління персоналом – це процес планування, відбору, навчання, оцінки та перепідготовки персоналу, спрямований на їх раціональне використання для підвищення ефективності підприємства.

Актуальність дослідження. Щоб ваша компанія залишалася конкурентоспроможною, ви повинні вміти правильно та компетентно управляти не лише технічними ресурсами, а й людськими, оскільки від цього залежить кінцевий продукт і результат діяльності підприємства.

Компанія може ефективно функціонувати лише за умов, коли кожен працівник знає свої обов'язки та добре їх виконує, де встановлені тісні зв'язки між окремими виконавцями та командами, і де всі робочі місця мають усе необхідне для безперервної та ефективної роботи.

Західна та вітчизняна економічна наука завжди цікавилася процесом управління персоналом на підприємстві. Варто відзначити праці Бей Г.В., Семикіної М.В. та колективу авторів, Шаульської Л.В. та колективу авторів, Антипцевої О.Ю., Воробей О.Ю., Гетьман О.О. та Плясун А.В., Грибик І.І. та Копець Г.Р., Грішнєвої О.А. та Небукіна В., Якимової Н.С., Марценюк О.В. та Мойсєєвої В.О., Морозова О.Ф. та Гончара В.О., які розкривають нові підходи до трактування менеджменту персоналу та напрями його удосконалення розвитку в межах підприємства.

Метою дослідження є вдосконалення теоретичної бази, аналіз системи управління персоналом та розробка методологічних і практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління робочою силою у воєнний час.

Відповідно до поставленої мети, у роботі були визначені та реалізовані такі **завдання**:

- * охарактеризувати сутність, організацію та значення управління персоналом підприємства;
- * дослідити систему управління персоналом організації — принципи та методи її побудови;
- * обґрунтувати методичний інструментарій оцінки ефективності системи управління персоналом на підприємстві;
- * дати загальну економічну характеристику господарської діяльності ТОВ «MILKA»;

Стратегічні напрямки розвитку управління персоналом для забезпечення ефективності діяльності підприємства в період воєнних дій включають:

- * аналіз системи управління персоналом для забезпечення її ефективності;
- * проведення діагностики контролю в системі управління персоналом підприємства;
- * розробку стратегічних напрямків розвитку управління персоналом для забезпечення ефективності діяльності підприємства під час воєнних дій.
- * розглянути економічне обґрунтування використання інноваційних технологій управління персоналом.

Предметом дослідження є процес управління персоналом на ТОВ «MILKA» та шляхи забезпечення його ефективності.

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні та практичні підходи до управління персоналом на підприємстві з метою визначення шляхів подальшого вдосконалення.

У сучасних умовах розвитку інноваційного виробництва особливого значення надається питанням кадрової політики, проблемам підготовки,

перепідготовки та підвищення кваліфікації всіх категорій персоналу підприємства.

Методи дослідження. У роботі використано методи узагальнення, логічних міркувань, порівняння, індукції та дедукції, аналізу та синтезу, систематизації, групування, теоретичного аналізу, статистичного аналізу та економічного аналізу.

Інформаційну базу дослідження складають праці вчених у галузі управління персоналом, наукові журнали, бюлетені, фінансові та інші звіти підприємства, дані, що стосуються управління персоналом ТОВ «MILKA» тощо.

Для успішного управління бізнесом необхідно здійснювати моніторинг персоналу та розробляти й впроваджувати інновації з урахуванням об'єктивних критеріїв найму, розвитку кар'єри, просування по службі, оплати праці, стимулювання та розподілу управлінських функцій.

Практичне значення дослідження полягає в тому, що воно допомагає компаніям застосовувати його результати для створення ефективних механізмів управління персоналом, спрямованих на досягнення стратегічних цілей у умовах високої нестабільності зовнішнього середовища.

Структура та обсяг роботи такі. Кваліфікаційна (магістерська) містить вступ, три розділи, висновки та список використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, організація та значення менеджменту персоналу підприємства

У сучасному динамічному конкурентному середовищі, що характеризується високою ринковою турбулентністю, персонал є ключовим стратегічним ресурсом підприємства, що визначає його інноваційний потенціал, здатність до адаптації та розвитку.

У воєнний час економісти-вчені та економісти-практики не приділяють уваги управлінню персоналом — але подальше зростання ефективності підприємства вимагає уваги до нього. Розвиток управління персоналом є передумовою зростання не лише продуктивності праці, а й загальної ефективності підприємства [10].

Люди — найважливіший актив організації чи підприємства. Підприємство управляє, розвиває та розкриває професіоналізм і загальний потенціал свого персоналу на всіх рівнях — і на індивідуальному рівні кожної людини — для підтримки своєї стратегії, планування та ефективного функціонування своїх процесів.

Персонал (від лат. *personalis* — особистий) — це особистий склад організації, що включає всіх найманих працівників, а також працюючих власників та співвласників.

Трудові ресурси як економічна категорія відображає ставлення до населення, яке володіє фізіологічними та інтелектуальними здібностями, відповідно до умов відтворення робочої сили.

Управління персоналом означає вирішення абсолютно нових, глобальних довгострокових проблем — підвищення економічної та соціальної ефективності компанії при збереженні її балансу з навколишнім середовищем [19, с. 200-211].

Для формування ефективної кадрової політики на підприємстві – такої, що забезпечує стабільність, розвиток та успіх у довгостроковій перспективі – необхідно проаналізувати сутність та значення управління персоналом.

Управління персоналом та його формування є складовою соціального управління, завдяки якому управління людьми та їхніми командами стає визнаним та відіграє важливу роль у розвитку підприємства, оптимальному використанні персоналу та підвищенні ефективності управління з урахуванням сучасності [27, с. 165-170].

Спочатку слід розглянути категоріальний апарат сутності поняття «управління персоналом». Існуючі підходи наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Сутність поняття «менеджмент персоналу»

Автор, джерело 1	Визначення 2
Болотова О.	«Наука про управління сучасною компанією, основний зміст якої становить комплекс наукових принципів, методів стимулювання та організаційних важелів впливу на дії людей, а також використання різних ресурсів для досягнення тактичних та стратегічних цілей організації».
Драган О.	«систематично організований процес відтворення та ефективного використання персоналу самоврядної організації»
Крамаренко В., Холод Б.	«система взаємозалежних організаційних, економічних та соціальних заходів для створення умов для нормального функціонування, розвитку та ефективного використання трудового потенціалу на організаційному рівні»
Мочерний С.	«Комплекс кадрових інструментів, цілеспрямований активний вплив менеджерів (менеджерів з персоналу) компанії (фірми, фірми) з використанням взаємопов'язаних організаційних, економічних та соціальних засобів для підвищення продуктивності праці та творчої активності працівників та розробки перспективної кадрової політики».
Фролова Н.	«Система охоплює органічні та соціальні системи. У наш час нормальна функціональність важлива для ефективного отримання прибутку».
Авторське визначення	«Це цілеспрямована система управлінських заходів, яка охоплює планування, навчання, розвиток та ефективне розподілення персоналу та реалізується за допомогою організаційних, економічних, соціальних та психологічних механізмів. Мета полягає в досягненні стратегічних і тактичних цілей компанії та розкритті потенціалу її співробітників».

Джерело: сформовано автором

Об'єкт управління персоналом – це широке поняття, яке включає всю організацію, кожен структурний підрозділ, незалежно від кількості ієрархічних рівнів управління.

Поняття предмета управління персоналом не є простим. Існують різні погляди на нього. Одні надають перевагу лінійним керівникам, інші – службі персоналу (відділу кадрів), а ще інші допускають співпрацю між службою персоналу та лінійними керівниками з перевагою в прийнятті рішень або лінійними керівниками, або керівництвом служби персоналу.

Управління персоналом – це особлива багатофункціональна та багатокomпонентна система, що складається з комплексу взаємозалежних блоків, схильних до впливу зовнішніх та внутрішніх факторів, але утворюючих певну цілісність, що прагнуть у своєму функціонуванні досягти конкретних цілей [31, с. 48-54].

Управлінські рішення в рамках управління персоналом здійснюються у всіх без винятку структурних підрозділах, і продуктивність праці, значною мірою, залежить від їх обґрунтованості та ефективності.

Менеджмент – це система управління інтелектуальними, фінансовими, сировинними та матеріальними ресурсами в умовах цивілізованої конкуренції за ефективну економічну діяльність. (Рис. 1.1)

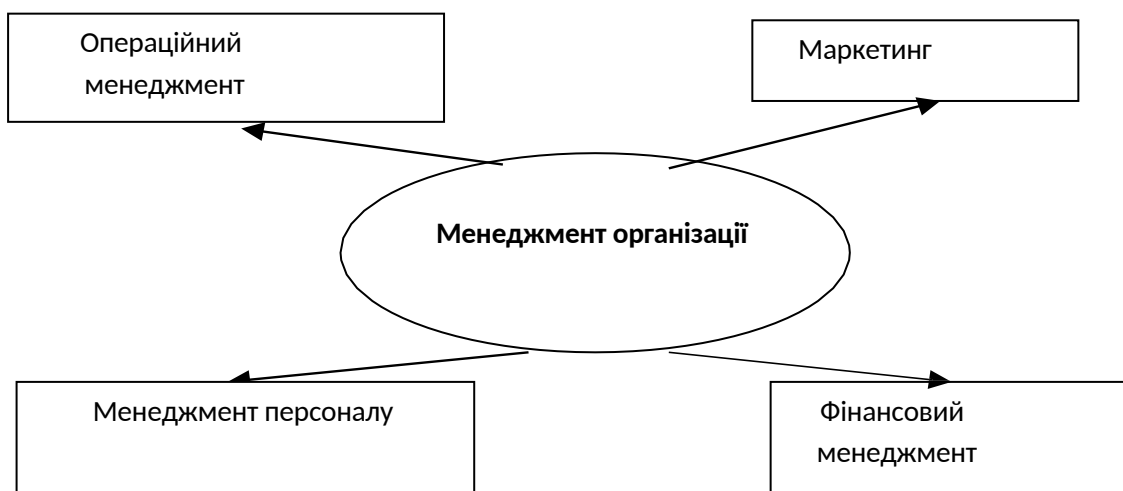


Рис. 1.1. Місце менеджменту персоналу в системі менеджменту підприємства

З точки зору системного підходу, структура управління персоналом може бути представлена цільовою, функціональною, управлінською, керованою та допоміжною підсистемами, які дозволять досягти певних стратегічних цілей підприємства, використовуючи об'єктивні закони, закономірності, наукові методи, теорії та концепції.

Існуючі підходи та їх характеристики при розгляді сутності поняття «управління персоналом» представлені на рис. 1.2.

Процесний підхід	Організаційно-економічний підхід	Системний підхід	Людиноцентричний підхід
• Управління людськими ресурсами розглядається як управлінський процес, що реалізується поетапно та послідовно. • Драган О. (ред.), • Олійник О. М., • Бікулов Д. Т., та інші	• Розглядаючи управління людськими ресурсами, основна увага приділяється управлінським важелям, інструментам впливу тощо. • Болотова О., • Мочерний С. (ред.), • Шкурат М.	• Управління людськими ресурсами розглядається як цілісна, структурована система з усіма її елементами. • Крамаренко В., • Холод Б., • Шкільняк М. (ред.), • Фролова Н.	• Перш ніж у вас буде можливість зустрітися з людиною з акцентом, яка прийде до кабінету - Павленко М., - Мельник А., • Черчик Л.

Рис. 1.2. Існуючі підходи та їх характеристика щодо сутності поняття «менеджмент персоналу»

Джерело: розроблено автором

Систему управління персоналом слід розміщувати в системі загального управління підприємством. Її узгодженість з іншими підсистемами забезпечує ефективність управлінських рішень, оптимальне використання людського потенціалу та підвищення конкурентоспроможності підприємства [42, с. 71-75].

Аналіз управлінської практики різних організацій дає підстави розглядати управління персоналом на трьох рівнях. На нижчому рівні управління (виробнича дільниця, функціональний підрозділ) відбувається безпосереднє управління виконавцями.

На середньому рівні (структурний підрозділ, цех, завод у структурі заводу, філія підприємства) займаються плануванням виробництва, організацією праці та діяльності, оплатою праці та вакантними посадами.

На вищому рівні розробляються стратегії управління персоналом як функціональна складова загальної стратегії організації, формулюються політики щодо управління персоналом та визначається обсяг інвестицій у розвиток персоналу.

Нещодавня колективна діяльність в організації показує, що управління людськими ресурсами стало її невід'ємною частиною. На конкурентному ринку якість персоналу та здатність управлінського апарату використовувати цей найважливіший ресурс визначають ефективність самоврядних організацій.

Роль працівника сьогодні полягає в тому, щоб бути активним виконавцем, а не пасивним, готовим та бажаючим керувати, брати на себе відповідальність та брати участь у прийнятті важливих рішень. Людський фактор зараз є найважливішим фактором у діяльності організації, а витрати, пов'язані з персоналом та його розвитком, розглядаються як пріоритетні інвестиції.

Його можна було б продовжити, включивши деякі теорії політології, що аналізують проблеми влади та управління на первинних рівнях соціальної організації, до яких належить така організація, як підприємство.

1.2. Система управління персоналом організації - принципи і методи побудови

Система управління персоналом є одним з ключових факторів успіху підприємства.

Управління персоналом – це сукупність принципів, методів і засобів, спрямованих на працівників, які забезпечують максимальне використання їхніх

інтелектуальних та фізичних здібностей під час виконання трудових функцій для досягнення цілей організації [50, с. 13-18].

Сьогодні однією з головних проблем впровадження соціально-економічних та політичних реформ є необхідність упорядкування взаємовідносин між людьми, які входять до різних ланок системи управління. Система управління персоналом – це «сукупність відповідних прийомів, методів, технологій організації роботи з персоналом»

Основними компонентами системи управління персоналом є:

- 1) суб'єкт, тобто джерело впливу з боку керівництва, який у цьому випадку здійснює контроль, виконує функції керівництва та впливу на об'єкт для відновлення об'єкта до стану, що відповідає бажаній меті;
- 2) що менеджери намагаються змінити своїм впливом;
- 3) вплив керівництва, тобто сукупність команд з метою та способом їх організації, інструменти, методи та прийоми, що використовуються для впливу на об'єкти та здійснення реальних змін у їхньому стані.
- 4) зворотний зв'язок, тобто інформація про вплив суб'єкта на управління та зміни.

Отже, процес управління персоналом є складним процесом і невід'ємною частиною управління організацією як цілісною системою. Ця складність випливає з того, що об'єкт є специфічним, оскільки працівники суттєво відрізняються від інших ресурсів у системі управління організацій; вони потребують відповідних специфічних підходів до управління.

Сьогодні персонал не можна розглядати виключно як однорідну субстанцію; кожен працівник наділений індивідуальними мотивами та цінностями. Достатній рівень забезпечення організації необхідними трудовими ресурсами, їх раціональне використання, високий рівень продуктивності праці мають велике значення для збільшення обсягів виробництва та підвищення ефективності діяльності організації.

Комплексна система управління персоналом підприємства по праву вважається її невід'ємною частиною. Однак єдиного підходу до оцінки ефективності наразі не існує.

Сьогодні, на превеликий жаль, багато вітчизняних підприємств або взагалі не приділяють уваги системі управління персоналом, або оцінюють її ефективність у кращому випадку за спеціально розробленими показниками.

Управління персоналом розробляється та впроваджується на основі певних принципів. Принципи управління персоналом тлумачаться як правила, основні положення та норми, яких повинні дотримуватися керівники та спеціалісти в процесі управління персоналом. Принципи управління персоналом є результатом узагальнення об'єктивно діючих економічних законів та закономірностей, а також властивих їм особливостей та начал їхньої дії.

Принципи побудови системи управління персоналом – це правила, основні положення та норми, яких повинні дотримуватися керівники та спеціалісти підрозділів управління персоналом у процесі формування системи управління персоналом організації (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Принципи формування та функціонування управління персоналом

Принцип системи управління персоналом	Зміст
Економічність	Пропонує найефективнішу та економічну систему управління персоналом, зменшує частку витрат на систему управління в загальних витратах на одиницю продукції та підвищує ефективність виробництва.
Прогресивність	Вказує на відповідність системи управління персоналом передовому зарубіжному та вітчизняному досвіду.
Перспективність	Перспективи розвитку компанії слід враховувати під час проектування системи управління персоналом.
Оптимальність	Виберіть найраціональніший варіант пропозицій щодо навчання управлінського персоналу
Науковість	Розробка заходів щодо формування управління людськими ресурсами повинна базуватися на висновках управлінської науки.
Оперативність	Слід звернути особливу увагу на персонал, який працює під наглядом.
Узгодженість	Взаємодія між ієрархічними рівнями у вертикальному напрямку, а також між рівнями системи управління людськими ресурсами у горизонтальному напрямку, повинна узгоджуватися з основними цілями компанії.

Джерело: сформовано автором на основі дослідження

Принципи побудови системи управління персоналом поділяються на дві групи:

- перша група включає принципи, що виражають вимоги до побудови системи управління персоналом організації;
- друга група включає принципи, що визначають основні напрямки розвитку системи управління персоналом організації.

Існує низка загальних принципів, якими керуються всі ефективні команди:

Довіра. Створення атмосфери довіри між членами команди є життєво важливим.

Комунікація. Безпосереднє спілкування між членами команди гарантує, що кожен розуміє мету групи та важливість свого внеску в її досягнення.

Залученість. Участь усіх членів команди у прийнятті рішень. Це не обов'язково означає наявність консенсусу, але кожен член команди має бути поінформований про рішення та їх обґрунтування. Вирішення конфліктів. У добре скоординованих командах конфлікти виносяться на відкрите обговорення та вирішуються якомога швидше. Зворотний зв'язок. В ефективних командах постійно існує зворотний зв'язок, який допомагає покращити діяльність усієї команди.

Управління персоналом здійснюється за допомогою різноманітних методів, які мотивують працівників для досягнення управлінських цілей, необхідних для безперебійного функціонування підприємства в цілому.

Методи системи управління людськими ресурсами служать командам та окремим співробітникам для координації їхньої діяльності в рамках організаційних процесів. (Рис. 1.3)

У процесі вдосконалення системи управління персоналом було застосовано метод функціонально-витратного аналізу. Він дозволяє вибрати найкращий та найменш витратний варіант побудови системи управління

персоналом або виконання будь-якої конкретної функції управління персоналом, який у кінцевому підсумку є найбільш ефективним [78].



Рис. 1.3. Методи управління персоналом

Джерело: розроблено автором

Це допоможе вам виявити зайві або дублюючі функції управління, функції, які не виконуються з тих чи інших причин, а також визначити ступінь централізації та децентралізації функцій управління персоналом тощо.

Метод головних компонент дозволяє відобразити властивості десятків показників в одному показнику (компоненті). Це дозволить порівнювати не численні показники однієї подібної системи з багатьма показниками другої системи, а лише один (1-й, 2-й та 3-й компоненти).

Кореляційно-регресійний аналіз (КРА) – встановлення лінійної залежності та тісного зв'язку між параметрами (чисельністю персоналу та факторами, що на нього впливають). Математичний апарат КРА детально розглядається у спеціальній статистичній літературі.

Емпіричний метод базується на досвіді попереднього періоду цієї системи управління персоналом та досвіді іншої подібної системи.

Найбільшим розвитком у вдосконаленні управління персоналом стало використання аналогій — застосування організаційних форм, які працюють у системах зі схожими економічними та організаційними характеристиками до розглянутої системи. Це метод аналогій. Це застосування форм організації, які успішно довели свою ефективність у функціонуючих системах управління персоналом за подібних економічних та організаційних характеристик щодо системи, що розглядається.

Суть методу аналогій полягає в розробці типових рішень, наприклад, типової організаційної структури управління персоналом, та визначенні меж та умов їх застосування.

Ефективним підходом до використання типових рішень у вдосконаленні управління персоналом є блокування підсистем типізації між лінійно-функціональною та програмно-цільовою структурами. Типові блокові рішення узгоджуються з вихідними організаційними рішеннями в єдину організаційну систему управління персоналом. Блоковий метод пришвидшить процес формування нової системи управління персоналом та підвищить ефективність функціонування системи з мінімальними витратами.

Творчі зустрічі — це групове обговорення шляхів розвитку системи управління персоналом серед спеціалістів та керівників. Їхня ефективність полягає в тому, що думка, озвучена однією людиною, спонукає інших учасників зустрічі до появи нових ідей, а ті, у свою чергу, ініціюють наступні думки, що призводить до потоку думок. Мета творчої зустрічі — знайти якомога більше варіантів удосконалення системи управління персоналом.

Метод колективного блокнота («банку» ідей) дозволяє поєднати самостійне висунення ідей кожним експертом з їх подальшою колективною оцінкою на нараді для пошуку шляхів удосконалення системи управління персоналом.

Метод контрольних питань передбачає стимулювання творчого пошуку рішення проблеми вдосконалення системи управління персоналом з використанням заздалегідь підготовленого переліку навідних питань, який повинен містити «підказку» щодо того, що і як робити для вирішення проблеми.

Таким чином, методи управління персоналом сприяють виконанню всього комплексу робіт, пов'язаних з ефективним управлінням організацією.

Проаналізувавши наукові досягнення вітчизняних та зарубіжних дослідників щодо сутності та змісту поняття «управління персоналом», можна стверджувати, що зазначене питання має міждисциплінарний та багатогранний характер і потребує подальшого науково-теоретичного обґрунтування та переосмислення. [88, с. 103-131]

Тобто, управління персоналом – це не лише встановлення суворих правил дій кожного співробітника та їх подальше дотримання, але й уміння ефективно взаємодіяти зі співробітниками, поважати, мотивувати та спрямовувати їхню роботу на благо організації.

Найкращий ефект та якість системи управління персоналом досягаються, коли система методів використовується в комплексі. Системний підхід дає можливість розглянути об'єкт удосконалення з усіх боків, що допомагає уникнути прорахунків.

1.3. Методичний інструментарій оцінювання ефективності системи управління персоналом на підприємстві

Передбачаючи неминуче завершення війни, розпочатої країною-агресором проти України, передбачається масштабна підготовка зруйнованих та постраждалих підприємств до відродження в новій якості, що відповідає критеріям вступу України до Європейського Союзу.

Отже, вітчизняні фірми, незалежно від того, до яких секторів вони належать, повинні зазнати певних сучасних змін, які мають охопити всі види діяльності фірм: перейти на виробництво нових товарів, актуальних в умовах післявоєнного відновлення економіки України; розвивати надання нових послуг; оновлювати виробничі процеси; та запроваджувати передову організацію всієї своєї діяльності [85, с. 105-110].

Останнім часом вивчення ефективності більше зосереджено на її проявах у суто виробничій, інноваційній та інших специфічних видах діяльності підприємства. Постійна поява спроб визначити сутність самої ефективності управління свідчить про те, що проблема ефективності управління залишається актуальною й донині.

Сучасний етап розвитку національної економіки загалом характеризується незадовільним станом та результатами діяльності більшості вітчизняних підприємств. Типові проблеми їх управління пов'язані переважно з відсутністю комплексного підходу до процесу розробки ефективних систем управління, переважанням короткострокових програм розвитку підприємства над довгостроковими, несвоєчасним реагуванням керівництва на зміни зовнішнього середовища та формальним ставленням до розробки та реалізації стратегічних планів, що знижує рівень конкурентоспроможності.

У сучасній науковій літературі можна знайти багато способів оцінки ефективності системи управління. Хоча існує багато інших методів оцінки ефективності системи управління, варто відзначити дві особливості:

1) Досить велика кількість методів спрямована на оцінку певного компонента системи управління. Наприклад, оцінка потенціалу управлінського персоналу, ефективності побудови управлінської структури, технології управління тощо.

Тому існуючі розробки дозволяють виявити окремі аспекти ефективності системи управління, але не завжди дозволяють визначити комплексні характеристики ефективності;

2) Експертні методи, як правило, спрямовані на встановлення загальної ефективності системи управління, але не виявляють слабких ланок, які можна розвинути та вдосконалити для підвищення ефективності системи управління підприємством.

Вищезазначене підвищення ефективності системи управління підприємством визначає актуальність пошуку методів, які дозволяють оцінити як загальну ефективність, так і ефективність кожного компонента системи управління. Загалом, на вибір методів, що відповідають ситуації, впливають такі фактори, як наступні [13]:

- мета та рівень ретельного дослідження;
- суть проблеми;
- специфічна особливість об'єкта дослідження;
- особливості розвитку об'єкта дослідження;
- форма та вид даних, доступних досліднику;
- вимоги до аналізу результатів;
- кваліфікація аналітиків у процесі аналізу.

Оцінка ефективності управління організацією загалом та персоналом зокрема, а також розробка рекомендацій щодо її підвищення – це складна та багатогранна процедура, яка передбачає врахування впливу багатьох різних факторів.

Підприємствам набагато складніше досягти конкурентних переваг шляхом ефективного управління фінансами та інвестування лише у фізичні активи. Таким чином, здатність підприємства мобілізувати та розгортати свої нематеріальні активи дедалі більше стає фактором конкуренції.

Розглянувши підходи до оцінки ефективності управління персоналом на основі результатів досліджень зарубіжних та вітчизняних вчених, можна констатувати, що багато з них схиляються до точки зору про необхідність докорінної зміни концептуальної та методологічної бази систем оцінки та аналізу результатів діяльності суб'єкта господарювання, формалізації процедур

діагностики та моніторингу, забезпечення високої надійності прогнозних моделей.

Процес управління можна визначити як прийняття рішень, що здійснюється в рамках організаційної структури з використанням методів управління. Кожен працівник, який має керівника, піддається дії організаційних, економічних та соціально-психологічних методів з метою виконання своїх безпосередніх обов'язків [20].

Прийняття та реалізація управлінських рішень для різних функцій повинні підтримуватися організацією та мати моральну та матеріальну підтримку.

Ефективність та результативність команд можна оцінити за допомогою різних методів, включаючи аналіз ключових показників ефективності (KPI), результати реалізації проектів та регулярну оцінку командної роботи. Ці інструменти не лише вимірюватимуть досягнення команди, але й допоможуть визначити області для покращення, а також потенційні ризики та можливості.

Оцінка ефективності роботи персоналу служить, перш за все, трьом цілям:

- адміністративній, яка передбачає прийняття кадрових рішень на об'єктивній та регулярній основі (розміщення персоналу, його переведення, підвищення по службі, переведення, оплата праці тощо);
- інформативній, яка надає керівникам необхідні дані про кількісний та якісний склад персоналу;
- мотиваційній, яка спрямована на покращення роботи працівників у напрямку, необхідному для організації.

Оцінка персоналу дозволяє керівнику підприємства або іншій уповноваженій особі отримати інформацію про ефективність працівників, їхні потенційні можливості та перспективи зростання; виявити причини неефективної роботи окремих спеціалістів; проаналізувати потреби та пріоритети у навчанні та підвищенні кваліфікації; знайти шляхи покращення організації праці.

Основні елементи системи управління персоналом: підбір персоналу, його адаптація, просування по службі, підвищення кваліфікації (навчання, професійний розвиток), мотивація і навіть звільнення. Однак саме оцінка персоналу інтегрує всі елементи системи управління персоналом та пов'язує їх в єдине ціле.

Стратегія управління персоналом – це функціональна стратегія підприємства в тому, що воно робить. Отже, її цілі не можуть суперечити тому, що міститься в основній стратегії підприємства — вони повинні повністю збігатися.

Цілком очевидно, що в процесі пошуку талантів одним із найважливіших регульованих факторів є вибір методів професійного відбору персоналу. Ефективність цього процесу значною мірою залежить від того, наскільки добре підібрані інструменти та канали залучення кандидатів.

Послуги, що надаються відділом кадрів іншим відділам, та задоволеність чи невдоволення працівників також відображають загальну ефективність цього відділу. Якість інформації та консультацій, що надаються відділом кадрів вищому керівництву, займає важливе місце в аналізі, оскільки впливає на стратегічні рішення.

Запропоновані методи дозволяють адаптувати оцінку до конкретного масштабу організації та її стратегічних цілей. Одним із найпоширеніших підходів є експертна оцінка, яка може бути реалізована шляхом участі зовнішніх або внутрішніх експертів у процесі оцінки. У цьому випадку вони аналізують роботу відділу на основі свого досвіду та знань.

Грамотний підхід до вибору методів відбору надає компанії конкурентну перевагу на ринку праці. Систематизація наукової літератури дозволяє виділити групи факторів, що впливають на ефективність управління людськими ресурсами, та визначити їх вплив на ефективність (табл. 1.3)

Експертна оцінка дозволяє враховувати різні аспекти діяльності служби, зокрема ті, які важко виміряти кількісно.

Таблиця 1.3

Чинники впливу на ефективність роботи служби персоналу

Група чинників	Чинник	Вплив на ефективність роботи відділу кадрів
Нерегульовані чинники	Демографічна ситуація	Наявність та якість робочої сили на ринку впливають на здатність залучати нових працівників.
	Економічні зміни	Вплив на рівень заробітної плати, конкурентоспроможність компанії на ринку праці та адаптацію до змін у зовнішньому середовищі.
	Політичні процеси	Створення загальної стабільності, виявлення ризиків та можливостей у сфері трудових відносин.
Слаборегульовані чинники	Організаційна структура	Визначення ефективності комунікації, розподілу функцій та відповідальності, а також впливу на швидкість прийняття управлінських рішень.
	Корпоративна культура	Створення сприятливого середовища для співпраці, підвищення лояльності співробітників та зміцнення конкурентних переваг компанії.
	Техніко-технологічний рівень виробництва	Удосконалення процесів у відділі кадрів, оптимізація розподілу ресурсів, покращення умов праці.
	Чисельність та структура персоналу	Оптимізація робочого навантаження, покращений розподіл завдань, вплив на ефективність планування розподілу персоналу.
Регульовані чинники	Вибір методів професійного добору	Покращення якості відбору кандидатів, скорочення термінів найму та покращення відповідності відібраних співробітників вимогам компанії.
	Управління інформаційними потоками	Забезпечення точних, доступних та структурованих даних сприяє ефективному плануванню та управлінню персоналом.
	Організація робочого часу	Оптимізація продуктивності працівників, забезпечення балансу між професійними та особистими потребами та підвищення задоволеності роботою.
	Мотивація та розвиток персоналу	Підвищення залученості співробітників, підвищення продуктивності, заохочення ініціативи та покращення загального клімату в команді.
	Розробка та впровадження інструкцій та процедур	Забезпечення структурованості, прозорості та передбачуваності в роботі відділу кадрів, мінімізація ризиків та конфліктів.

Джерело: сформовано автором

Вона забезпечує об'єктивне уявлення про результати роботи, але її ефективність значною мірою залежить від рівня компетентності обраних експертів.

Метод бенчмаркінгу передбачає порівняння послуг з управління персоналом із зразковими практиками в галузі або конкурентному середовищі.

Таким чином, якість управління персоналом може бути виміряна тим, наскільки вона відповідає лідерам ринку, та визначені сфери, які можна покращити.

Використання бенчмаркінгу допомагає впроваджувати інноваційні рішення та підвищувати ефективність сервісу шляхом вивчення успішного досвіду інших організацій [27].

Одним із досить поширених підходів у сфері оцінки ефективності служби управління персоналом є метод SWOT-аналізу. Він передбачає систематичне виявлення як сильних, так і слабких сторін діяльності служби, а також можливостей і загроз, що виникають у процесі управління персоналом.

Цей аналіз допоможе вам отримати повне уявлення про стан кадрової служби, ключові фактори, що впливають на її ефективність, та як ці фактори можна використовувати для покращення її роботи.

Ви також можете використовувати системи на основі MBO, KPI або OKR, щоб збільшити частку працівників сфери послуг у кадровій службі та покращити її.

Це ключовий елемент системи управління персоналом (рис. 1.4). Результати оцінки персоналу мають бути основним орієнтиром для системи управління підприємством та перебігу виробничо-економічних процесів управління.

KPI є ключем до перетворення стратегічних цілей на конкретні вимірювані показники, які можна контролювати та аналізувати. Це допоможе з'ясувати, чи може компанія впроваджувати свою стратегію та своєчасно реагувати на зміни в навколишньому середовищі [5].

Такий підхід до оцінки ефективності роботи допомагає вам встановити чіткі цілі для функціонування відділу кадрів, визначити кількісні та якісні показники його роботи та регулярно оцінювати результати відповідно до встановлених вами рекомендацій.

Це призведе до підвищення прозорості процесу оцінювання, що ще більше мотивуватиме співробітників відділу кадрів та забезпечить більшу залученість до реалізації стратегічних цілей компанії.

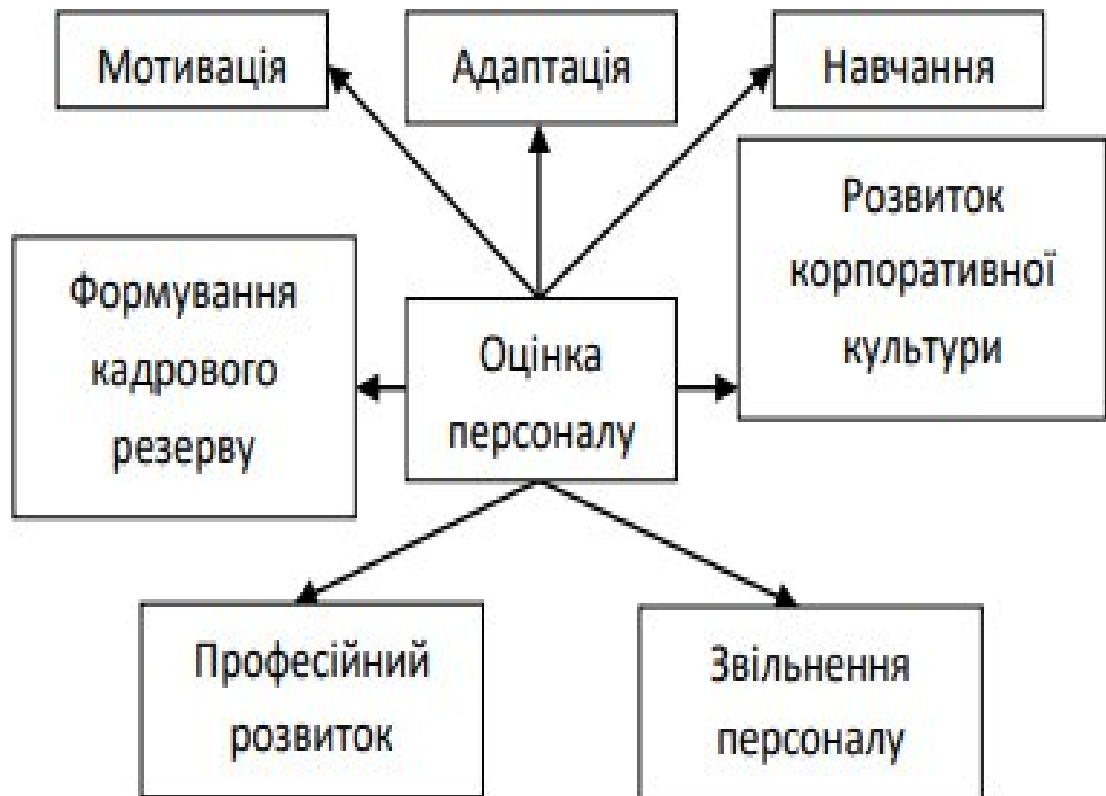


Рисунок. 1.4 Оцінка персоналу як інтегруючий елемент в системі управління

Джерело: розроблено автором

На нашу думку, регульовані фактори, що впливають на ефективність, є вирішальними для досягнення стратегічних і тактичних цілей компанії. Вони дозволяють активно розробляти та вдосконалювати внутрішні HR-процеси та відіграють вирішальну роль у підвищенні ефективності роботи відділу кадрів.

Висновок до розділу 1

Природно, що кожне підприємство в економічній сфері прагне, перш за все, досягти комерційного успіху, тобто дохід, отриманий від його діяльності, перевищуватиме загальні витрати на виробництво; інакше немає сенсу у виробництві та господарській діяльності.

Основними факторами, що визначають ефективність виробництва, залишаються, перш за все, якісні особливості персоналу та рівень управління трудовими ресурсами.

Система управління персоналом на сучасному підприємстві будь-якої форми власності є найпотужнішим важелем забезпечення конкурентоспроможності та розвитку. Тому необхідно підвищувати ефективність системи управління персоналом з урахуванням вимог ринкової економіки.

Інструментарій оцінки ефективності системи управління персоналом на підприємстві – це сукупність методів, показників та підходів, що дозволяють визначити відповідність кадрових процесів цілям компанії.

Успіх будь-якого підприємства значною мірою залежить від ефективної та результативної оцінки персоналу та його потенціалу. Сучасні інструменти та методи оцінки служать для забезпечення якості управління проектами, підвищення продуктивності та досягнення стратегічних цілей.

Ці інструменти та методи дозволяють будівельним організаціям контролювати та оцінювати поточну ефективність команди, а також виявляти можливості для покращення та зростання, як окремо, так і разом, як обговорюється в цій статті.

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Економічна характеристика господарської діяльності ТОВ «MILKA»

ТОВ «MILKA» – це молочна компанія, що розвивається. Зміни є частиною більш масштабного плану. Вони охоплюють усі підрозділи компанії.

У виробництві використовується лише фермерське молоко вищого та екстра гатунку. Для переробки молока такої високої якості на підприємстві встановлено європейське обладнання та автоматизовані технологічні процеси.

Повна назва організації компанії – ТОВ «Молочний завод Соколовський». Скорочена назва організації – ТОВ «MILKA».

Основним видом діяльності молочного заводу є виробництво та продаж (оптом та в роздріб) різноманітної молочної продукції — твердого сиру, кисломолочного сиру, молока, кисломолочних продуктів, солодкого масла тощо — відповідно до класифікації КВЕД: «10.51 Переробка молока, виробництво масла та сиру».

Головною метою компанії є задоволення потреб юридичних та фізичних осіб у товарах і послугах та забезпечення прибутковості діяльності.

Керівник організації: Генеральний директор Добрянський Петро Петрович. Юридична адреса ТОВ «MILKA» - 25006, Україна, Кіровоградська область, місто Кіровоград (п.), вулиця Елворті, будинок 5, офіс 520. Діяльність Кіровоградського молочного заводу є виробничою та комерційною.

За типом капіталу підприємство належить до національних суб'єктів господарювання. Формально молочний завод є господарським партнерством та має статус товариства з обмеженою відповідальністю, враховуючи специфіку його діяльності.

Основним видом діяльності є «виробництво молочної продукції»; також зареєстровано 3 додаткові види діяльності:

1. Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах.
2. Роздрібна торгівля іншими харчовими продуктами у спеціалізованих магазинах.

Роздрібна торгівля у нестационарних торговельних закладах та на ринках. Успіх ТОВ «МІЛКА» базується на секреті з трьох складових. По-перше, це багаті традиції та багаторічний досвід. По-друге, професійні навички та щире захоплення улюбленою справою.

Третє – найсучасніше технологічне обладнання

Підприємство займається, перш за все, організацією закупівлі молока у сільськогосподарських виробників та населення та його подальшою ефективною переробкою компонентів на високоякісний молочний продукт.

Під час своєї діяльності ТОВ «МІЛКА» ставить перед собою різні цілі, але головною серед них є досягнення рентабельності виробництва.

Структура компанії включає адміністративні, виробничі та допоміжні підрозділи. Організаційна структура зображена на рис. 2.1.

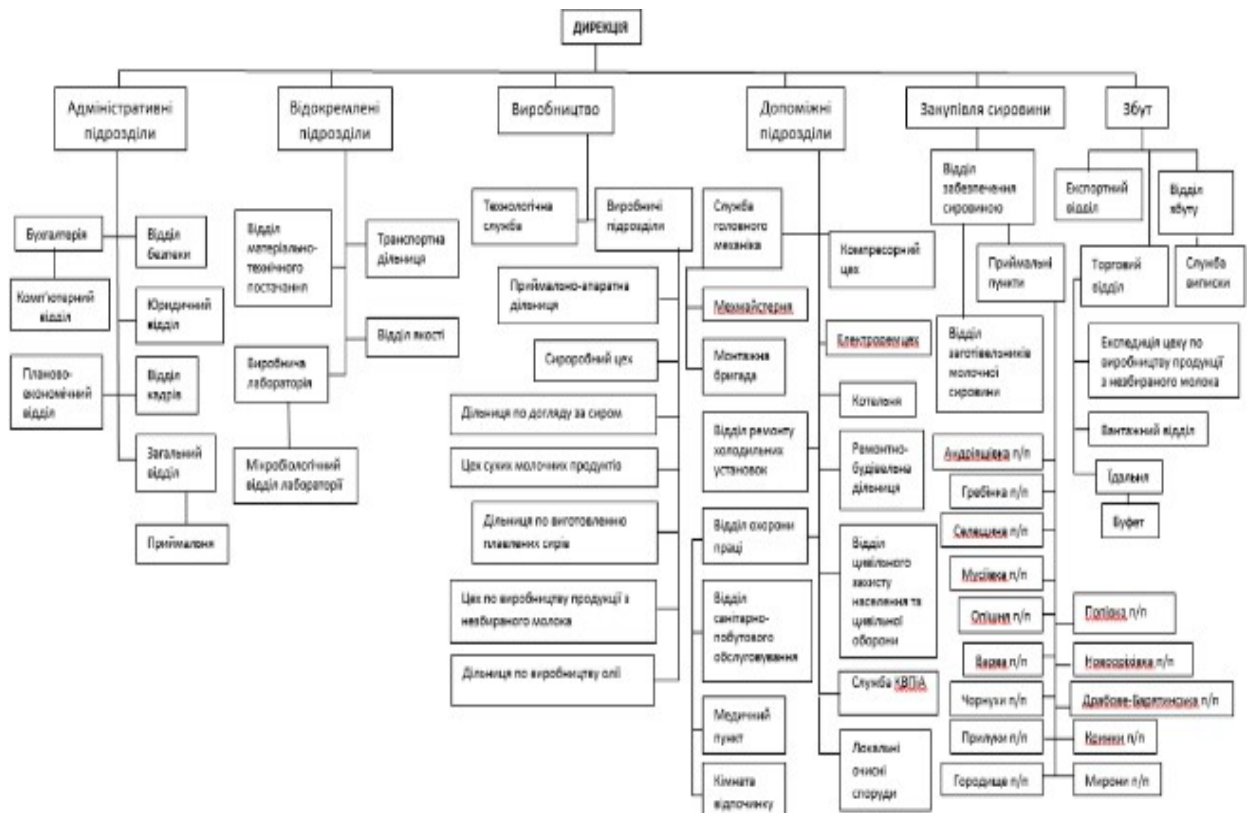


Рис.2.1. Організаційна структура ТОВ «МІЛКА»

Джерело: розроблено автором

Організаційну структуру управління підприємством можна охарактеризувати як лінійно-функціональну, оскільки управління зосереджене на основних функціональних напрямках: постачання молочної сировини, виробництво продукції, збут, маркетинг і реклама, управління персоналом, фінансовий менеджмент.

1-й рівень – вище керівництво: виконавчий орган – голова та члени правління, наглядова рада, головний бухгалтер та ревізійна комісія. Керівники виробничих підрозділів, що підпорядковуються виконавчому органу, включають комерційного директора, головного інженера, директора з сировини, керівника лабораторій, керівника виробництва та уповноваженого представника голови правління з якості.

2-й рівень управління складається з керівників виробничих та сервісних відділів, до яких належать відділ маркетингу, планово-економічний відділ, відділ збуту та бухгалтерія, а також технолога, інженера-сировинника, головного механіка, інженера-будівельника, головного енергетика, інженера-програміста, інженера-телевізора та начальника гаража.

3-й рівень управління – безпосередньо виробничо-обслуговуючі підрозділи: виробничі цехи (сирний, сир чеддер, камера дозрівання сиру, цільномолочна продукція та масло, плавлений сир), підготовче виробництво (пункти збору молока, цех приймання молока, метизна), цех готової продукції, допоміжні служби: гараж, диспетчерська, транспортний відділ, відділ головного енергетика, компресорний цех, відділ головного механіка [47].

Оптимальність організаційної структури управління підприємством слід оцінювати щонайменше за трьома напрямками: ефективність існуючої організаційної структури, її відповідність обраній стратегії та правильність ранжування завдання нової стратегії між рівнями та підрозділами підприємства. Але, на жаль, як у науці, так і на практиці, відсутні алгоритмізовані моделі, які б дозволили повноцінно реалізувати зазначені напрямки оцінювання.

Аналізуючи структуру організації ТОВ «MILKA», можна побачити, що вона відповідає цілям та завданням підприємства, всі функції управління

реалізуються на високому рівні, підрозділи управління є вузькоспеціалізованими, а також існує централізоване управління.

Переваги такої структури включають високу компетентність спеціалістів, відповідальних за виконання функцій, що призводить до підвищення професіоналізму, стандартизацію та програмування управлінських процесів та операцій, усунення дублювання у виконанні управлінських функцій, звільнення лінійних менеджерів від вирішення деяких спеціальних питань та зменшення потреби у спеціалістах широкого профілю. Ця структура також централізує стратегічні рішення та децентралізує операційні.

Ситуацію з молочним скотарством в Україні сьогодні можна назвати кризовою. Це пов'язано з величезним скороченням поголів'я великої рогатої худоби, що автоматично зменшує кількість сирого молока, що виробляється для молочних заводів.

Така структура управління є оптимальною для даного підприємства, оскільки вона має низку переваг, а саме: концентрацію на найважливіших рішеннях на найвищому рівні; стратегічну спрямованість роботи та можливість реалізації єдиної політики в усіх сферах діяльності; раціональність, чіткість, відсутність дублювання функцій; та економічність процесу управління.

Позитивний досвід ТОВ «MILKA» доводить, що його ключовою конкурентною перевагою серед місцевих компаній є унікальний кадровий потенціал. Високий рівень корпоративної культури робить підприємство привабливим для працівників — і утримує їх в організації. Результати їхньої праці, у свою чергу, створюють відповідну репутацію підприємства. Головним завданням підприємства є забезпечення зростання професійної компетентності працівників та розвиток їхніх навичок і здібностей.

Підприємство проводить активну кадрову політику. Таким чином, адміністрація має прогноз і засіб впливу на ситуацію — вона проводить постійний моніторинг ситуації, розробляє та коригує програми відповідно до внутрішніх та зовнішніх впливів.

Основні види діяльності підприємства включають отримання прибутку за мінімальних витрат, але економічно нестабільне зовнішнє середовище діяльності суб'єктів господарювання вносить свої корективи.

Основні економічні показники ТОВ «MILKA» представлені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Основні економічні показники діяльності ТОВ «MILKA»

Найменування показника	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Абсолютне відхилення 2025 р. до 2023 р.	Відносне відхилення 2025 р. до 2023 р., %
1	2	3	4	5	6
Виручка	446795	531194	382822	-63973	85,7
Собівартість продажів	395959	478270	332844	-63115	84,1
Валовий прибуток (збиток)	50836	52924	49978	-858	98,3
Комерційні витрати	564	578	850	286	150,7
Управлінські витрати	41373	43243	45665	4292	110,4
Прибуток (збиток) від продажів	8899	9103	3463	-5436	38,9
Відсотки до отримання	977	7	6	-971	0,6
Відсотки до сплати	7061	8829	2414	-4647	34,2
Інші доходи	28814	30425	13869	-14945	48,1
Інші витрати	23627	24360	11915	-11712	50,4
Прибуток (збиток) до оподаткування	8002	6346	3009	-4993	37,6
Поточний податок на прибуток	520	553	606	86	116,5
Інше	4679	54	4	-4675	0,1
Чистий прибуток (збиток)	2803	5739	2399	-404	85,6

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності

Відділ кадрів підприємства проводить діагностику персоналу та прогнозує кадрову ситуацію на середньострокову та довгострокову

перспективу. Програми розвитку підприємства включають короткострокові, середньострокові та довгострокові прогнози потреб у персоналі [8, с. 48-53].

Стратегічне управління будь-яким підприємством у ринковому середовищі зосереджено на правильному визначенні поточного ринкового положення підприємства, його економічної та фінансової діяльності, сильних та слабких сторін.

Динаміку змін основних економічних показників ТОВ «MILKA» показано на рис. 2.1.

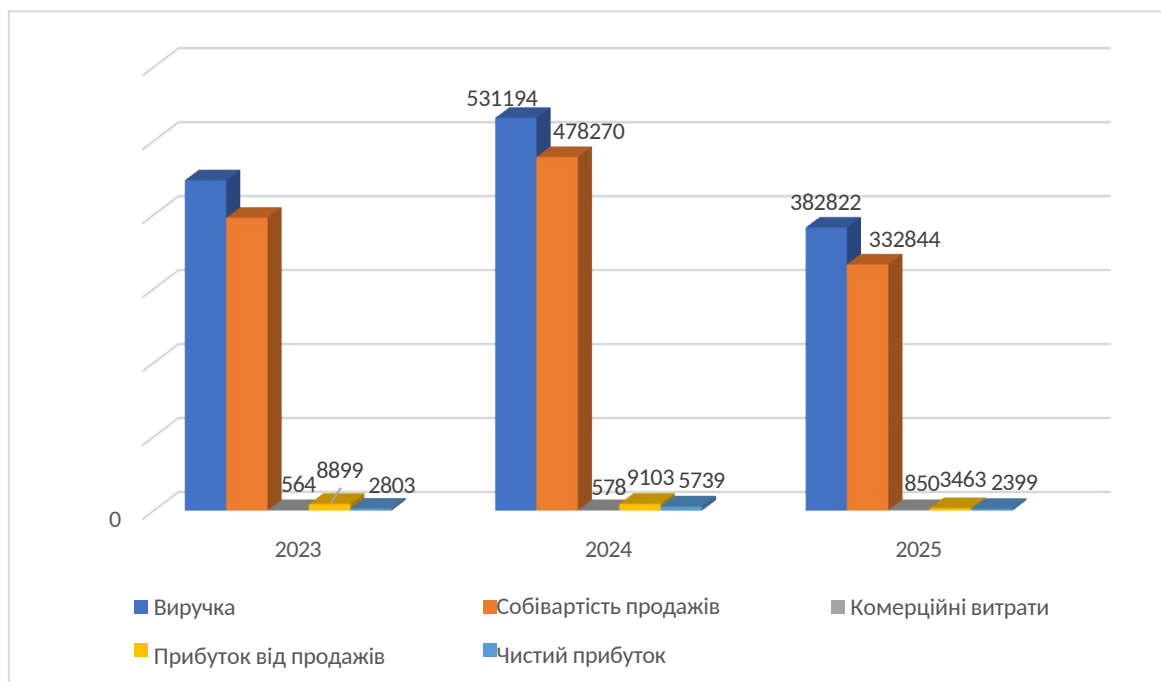


Рис. 2.1. Динаміка зміни основних економічних показників
ТОВ «MILKA»

Джерело: розроблено автором на основі дослідження

Це призводить до падіння доходу компанії, а також до зниження собівартості. Водночас комерційні витрати заводу продовжують зростати. Чистий прибуток заводу, у свою чергу, зменшився на 14,4%. Керівництву необхідно знайти можливі резерви для зниження комерційних витрат заводу.

Розглянемо структуру операційних витрат компанії (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка операційних витрат ТОВ «MILKA»

Назва статті витрат	Роки			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	2023	2024	2025	2024/ 2023	2025/ 2024	2024/ 2023	2025/ 2024
Матеріальні витрати	1370275	1128727	1130194	-241548	1467	-17,63	0,13
Витрати на оплату праці	67949	70319	72072	2370	1753	3,49	2,49
Відрахування на соціальні заходи	14299	14976	16377	677	1401	4,73	9,35
Амортизація	18309	29085	30098	10776	1013	58,86	3,48
Інші операційні витрати	149224	138502	117812	-10722	-20690	-7,19	-14,94
Разом	1620056	1381609	1366553	-238447	-15056	-14,72	-1,09

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності

Малий приватний бізнес є основним фактором підвищення конкуренції на ринку молочної продукції, але його частка в загальному виробництві обмежена.

Ринок молочної продукції України характеризується високою конкуренцією як на національному, так і на регіональному рівнях. Конкуренти є важливими зовнішніми факторами, вплив яких не можна ігнорувати.

Молочні продукти входять до споживчого кошика багатьох сімей, але їх обсяги, якість та ціни різняться. Основною мотивацією для купівлі молочних продуктів є їхня споживча цінність, яка виражається як корисний продукт з деякими особливими смаковими властивостями.

Баланс та звіт про фінансові результати свідчать про те, що, незважаючи на падіння деяких фінансових показників, молокозавод активно працює над стабілізацією економічної ситуації, використовуючи наявні матеріальні та нематеріальні ресурси.

Обговорення стосується різних аспектів управління бізнесом та маркетингу його товарів. Динаміка ключових фінансових показників ТОВ

«MILKA» підтверджує стабільну роботу фірми, як з позитивними, так і з негативними тенденціями.

Аналіз рентабельності, особливо коефіцієнти рентабельності загального капіталу, власного капіталу та обсягів продажів, допоможе нам зрозуміти високий рівень рентабельності, який якісно та кількісно відображає фінансовий стан молочного заводу (табл. 2.3) [74].

Таблиця 2.3

Прибутковість діяльності ТОВ «MILKA»

Показник	2022		2023		2024		На початок 2025 р.	Відхилення на початок 2025 і 2022 р.
	на початок року	на кінець року	на початок року	на кінець року	на початок року	на кінець року		
Коефіцієнт прибутковості сукупного капіталу	0,05	0,05	0,05	0,12	0,12	0,09	0,086	+0,036
Коефіцієнт прибутковості власного капіталу	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,140	0,140	+0,07
Коефіцієнт прибутковості продажу	0,063	0,072	0,072	0,093	0,093	0,085	0,085	+0,023

Джерело: сформовано автором на основі дослідження

Розрахунки показують, що рівень рентабельності за трьома основними параметрами демонструє змінну тенденцію рентабельності з піковими значеннями протягом 2023 та 2024 років.

Проаналізуємо фінансовий стан підприємства ТОВ «MILKA» за 2023-2025 роки. (табл. 2.4).

Аналіз фінансового стану ТОВ «MILKA» виявив проблеми підприємства; 2023 та 2024 роки були збитковими для компанії, а показники фінансового стану мали негативну тенденцію та не відповідали нормативним значенням.

Таблиця 2.4

Показники фінансового стану ТОВ «MILKA»

Показник	Нормативне значення	Роки			Відхилення	
		2023	2024	2025	24/23	25/24
1	2	3	4	5	6	7
Показники ліквідності підприємства						
Коефіцієнт покриття	> 1	1,77	1,25	1,13	-0,52	-0,12
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-0,8	1,31	0,86	0,77	-0,46	-0,09
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	> 0 збільшення	0,64	0,29	0,06	-0,34	-0,23
Чистий обіговий капітал, тис. грн.	> 0 збільшення	201279	96388	43136	-104891	-53252
Показники платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства						
Коефіцієнт фінансової автономії	> 0,5	0,49	0,26	0,18	-0,23	-0,08
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,6-1,5	0,95	0,35	0,21	-0,60	-0,14
1	2	3	4	5	6	7
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	> 0,1 збільшення	0,71	0,46	-0,26	-0,25	-0,72
Показники ділової активності підприємства						
Коефіцієнт оборотності активів	збільшення	1,70	1,64	1,78	-0,06	0,13
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	збільшення	6,96	4,00	16,65	-2,95	12,65
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	збільшення	25,39	16,32	13,79	-9,07	-2,52
Термін погашення кредиторської заборгованості, днів	зменшення	52	90	22	38	-68
Термін погашення дебіторської заборгованості, днів	зменшення	14	22	17	8	-5
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	збільшення	13,57	9,27	11,38	-4,30	2,11
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	збільшення	6,14	9,60	16,19	3,46	6,59

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності

Однак у 2025 році ситуація для компанії змінилася на краще. Її фінансовий стан значно покращився, і підприємство досягло позитивного фінансового результату у вигляді прибутку [48].

Загальний фінансовий стан компанії вважається стабільним, хоча деякі показники, зокрема коефіцієнт поточної ліквідності та оборотності активів, створюють певні ризики та загрози, які можуть бути пов'язані з неадекватним управлінням нематеріальними активами компанії.

Компанія має певне майбутнє, і можна очікувати зростання.

Навіть у період економічного спаду в країні підприємство зможе щорічно нарощувати виробництво, розробляти нові види товарів — і його продукція неодноразово відзначалася на виставках різного рівня. Вона не застоюється на складах, а знаходить свого споживача як в межах України, так і за її межами [51].

Ситуацію ще більше ускладнило повномасштабне військове вторгнення Росії в Україну. Багато підприємств з переробки молока були змушені припинити свою діяльність або скоротити обсяги виробництва до мінімуму.

Але саме успішні дії українських військових у зупиненні наступу російського агресора дозволили відновити роботу на багатьох заводах. До початку квітня 2022 року близько 60-65% молокопереробних заводів відновили роботу після тимчасової зупинки, спричиненої повномасштабним вторгненням Росії.

2.2. Аналіз системи управління персоналом та забезпечення його ефективності

Оцінка поточного стану системи управління персоналом та визначення перспектив її зростання здійснюється за допомогою сучасного дослідження — оцінки персоналу. Інформаційна база створюється за допомогою аналізу

персоналу, що, у свою чергу, дозволяє керівництву приймати рішення щодо управління персоналом.

Основою управління є вплив суб'єкта на об'єкт, який виконує функції управління. На нашу думку, зміст управління персоналом визначається тими функціями, які реалізуються в управлінні та формують його внутрішнє середовище [62, с. 147-154].

Отже, для аналізу та оцінки управління важливо враховувати всі дії на кожному етапі, тобто ті функції, що виконуються під час виконання процесу управління, та ступінь впливу інфраструктурних компонентів на цей процес. Зазначимо, що ефективне управління персоналом передбачає використання допоміжних компонентів — інформаційного, організаційного, ресурсного та методологічного забезпечення управління.

Отже, для успішного виконання та оцінки управління персоналом ми вважаємо важливим дотримуватися чотирьох обов'язкових складових, які тісно пов'язані та формують інфраструктуру управління.

Ключові аспекти оцінки рівня розвитку системи управління персоналом включають:

- визначення організаційного статусу функції управління персоналом;
- наявність та зміст концепції розвитку;
- визначення відповідності системи управління персоналом цілям розвитку підприємства.

Сутність системи управління персоналом ТОВ «MILKA» полягає в роботі з персоналом, відповідно до концепції розвитку промислового підприємства (рис. 2.2).

Основою системи управління персоналом у ТОВ «MILKA» є працівники компанії, як найважливіший та найцінніший ресурс підприємства. Особливістю системи управління персоналом на підприємстві є здатність поєднувати досвід та професіоналізм з енергією та талантом.

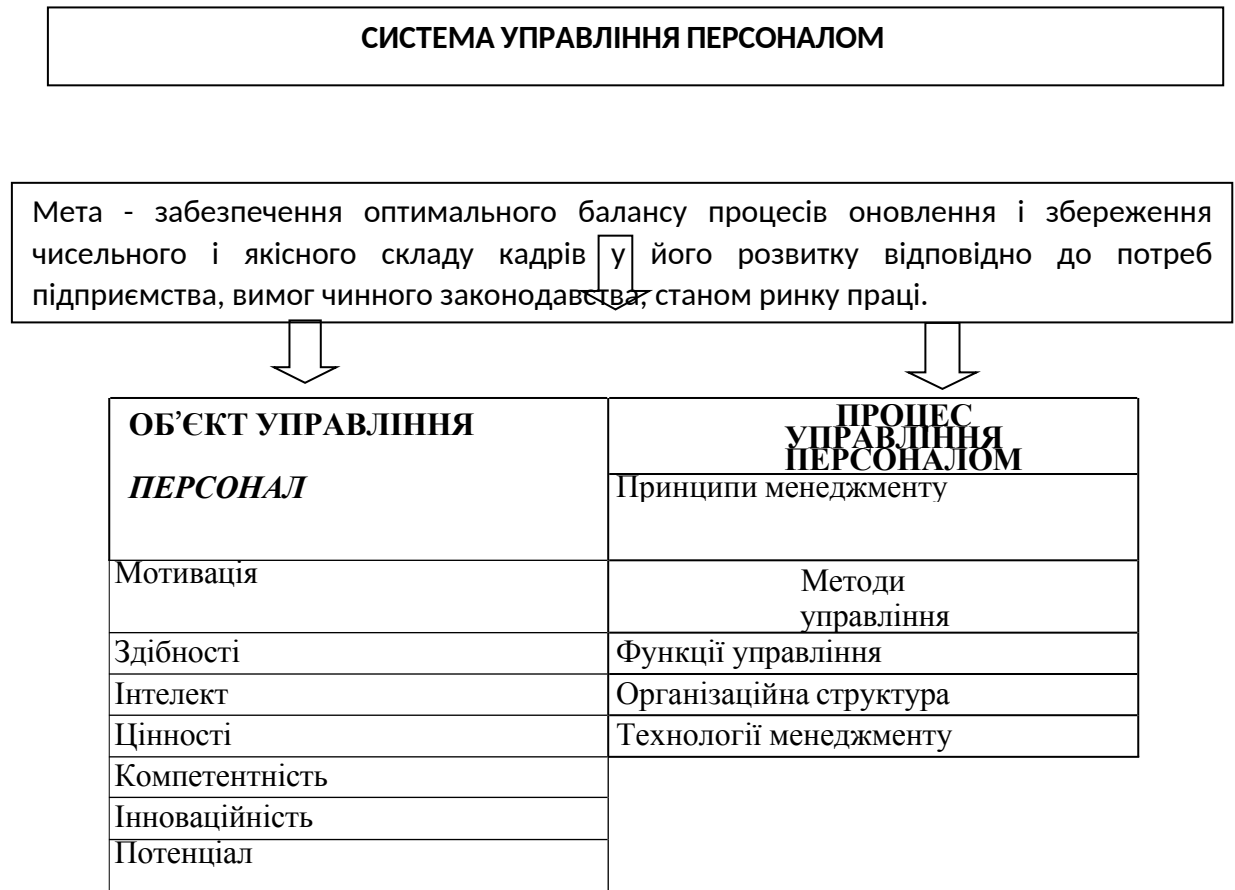


Рис. 2.2. Система управління персоналом ТОВ «MILKA»

Система спрямована на координацію ефективної роботи всього персоналу, оскільки саме їхня діяльність забезпечує постановку завдань та досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства [58, с. 19-24].

Кадрова політика ТОВ «MILKA» спрямована на обґрунтоване поєднання процесів оновлення та утримання кадрів, підтримку оптимального чисельного та якісного складу персоналу в його професійному та соціальному розвитку, що робить його здатним до високоякісного вирішення завдань на підприємстві.

Система управління персоналом підприємства базується на таких принципах:

- ~ значущість (людські ресурси розглядаються як головний та найважливіший актив підприємства);

~ обґрунтованість (усі рішення та дії щодо персоналу повинні бути спрямовані на підвищення ефективності діяльності підприємства);

системність (усі рішення та дії, пов'язані з персоналом, повинні прийматися та здійснюватися лише з урахуванням усіх аспектів);

Об'єктивність оцінювання (компанія гарантує, що оцінювання кожного співробітника та претендентів на роботу проводиться об'єктивно.

* процедури оцінювання встановлені таким чином, щоб забезпечити об'єктивність та максимальну незалежність від суб'єктивних суджень керівників, працівників тощо);

* орієнтація на результат (усі відділи, фахівці та керівники повинні мати чітко визначені результати роботи, а всі співробітники повинні прагнути їх досягнення. Цей результат є критерієм оцінки успіху та єдиним критерієм мотивації ТОВ «MILKA»)

* постійний особистісний розвиток персоналу та самореалізація працівників (вдосконалення підприємства залежить від розвитку працівників та їх самореалізації);

* матеріальна заробітна плата еквівалентна кваліфікації та особистій участі в діяльності підприємства (система матеріальної винагороди працівників не лише пов'язує кваліфікацію працівника з його матеріальною заробітною платою, а й сприяє особистій участі в діяльності підприємства).

Найважливішим компонентом системи управління персоналом ТОВ «MILKA» є визначення загальної стратегії управління персоналом. Вона розробляє та обґрунтовує бізнес-, корпоративні стратегії підприємства та підпорядковується завданню їх реалізації.

Стратегія управління персоналом – наймати висококваліфікованих працівників, постійно підвищувати їхню професійну компетентність та створювати сприятливі умови праці для гарантування конкурентоспроможності, стабільності та надійності підприємства [67, с. 191-202].

Система управління персоналом ТОВ «МІЛКА» включає розвиток персоналу. Розвиток персоналу складають такі компоненти, що були виявлені на основі даних підприємства:

- * проведення професійного навчання персоналу;
- * організація адаптації персоналу до виробництва;
- * забезпечення максимального використання здібностей;
- * проведення оцінки персоналу;
- * формування позитивного ставлення у персоналу до організації.

Основним завданням розвитку персоналу в ТОВ «МІЛКА» має бути професійне зростання та кар'єрний розвиток працівників.

У 2025 році кількість осіб, які підвищили свою кваліфікацію на ТОВ «МІЛКА», зросла на 20% порівняно з 2024 роком. З іншого боку, спостерігається негативна тенденція щодо кількості керівного персоналу, який пройшов навчання та підвищив свою кваліфікацію — вона зменшується порівняно з попереднім роком.

Отже, зменшення кількості керівників, які підвищили свою кваліфікацію, склало 67%. Однак за умов сучасного ринку цього недостатньо, тобто кількість працівників, які підвищують свій професійний рівень, має бути значно більшою, а програма, яка проводить навчання та розвиток співробітників, має бути спрямована на підтримку якісного фактора навчання персоналу.

Останнім часом керівництво компанії активно заохочує персонал до навчання. Ми вважаємо за доцільне оцінити мотивацію працівників ТОВ «МІЛКА» так:

- підвищувати зацікавленість працівників, мотивуючи їхню роботу;
- забезпечити правильний баланс між зростанням продуктивності праці та заробітної плати
- проводити систематичну оцінку трудової діяльності працівників компанії.

Розглянемо види професійного навчання керівників та спеціалістів ТОВ «MILKA» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5.

Види професійного навчання на ТОВ «MILKA»

Класифікаційна ознака	Види навчання відповідно до класифікаційної ознаки
Залежно від учасників процесу навчання	- Внутрішні – створені та впроваджені співробітниками компанії; Зовнішні – створені та впроваджені за участю інших експертів та навчальних закладів;
Залежно від поєднання навчального процесу та роботи в компанії	- з перервою у виробництві - під час навчання працівник звільняється від своїх обов'язків; - без перерви у виробництві - під час навчання працівник поєднує це з виконанням своїх основних завдань.
Залежно від цільового призначення	-Перепідготовка -Подальша освіта -Навчання за цільовою магістерською програмою
Залежно від часу навчання	- Короткострокове.– навчання тривалістю максимум п'ять днів; Середньострокове.– навчання тривалістю максимум шість місяців; Довгострокове – навчання тривалістю понад шість місяців
Залежно від кількості учасників навчання	-індивідуальне; -групове.

Джерело: сформовано автором на основі дослідження

У системі управління персоналом ТОВ «MILKA» для ефективності управління сформульовані вимоги до керівників та співробітників у різних функціональних сферах. Ці вимоги зафіксовані як функціональні компетенції.

Більше того, відповідальність менеджерів полягає в тому, щоб допомагати співробітникам удосконалювати свої навички та здібності.

Підбір персоналу в ТОВ «MILKA» здійснюється спеціалістом відділу кадрів. Основні функції спеціаліста відділу кадрів включають організацію

роботи з підбору співробітників, сприяння успішній адаптації нового співробітника до робочого місця, своєчасне переведення на конкретну посаду, організацію навчання працівників підприємства, оцінку (атестацію) персоналу, розробку мотиваційних програм, звільнення співробітників, вирішення конфліктних ситуацій у колективі ТОВ «MILKA».

У процесі виконання своїх функцій спеціаліст керується правовими нормами централізованого або локального характеру [86].

Підбір персоналу в ТОВ «MILKA» включає такі елементи:

Запит на вакансію від керівника.

2. Заповнення картки або анкети з необхідними умовами для нового співробітника.

3. Розміщення інформації про вакансію в Інтернеті.

4. Збір резюме від потенційних кандидатів або внутрішнє дослідження основних якостей та кваліфікації потрібного фахівця.

5. Заповнення кандидатом анкети, проведення співбесіди та тестування (за необхідності) з кандидатом на вакансію.

6. Демонстрація результатів співбесіди керівнику структурного підрозділу, де потрібен спеціаліст.

Друга співбесіда, яка проводиться з керівником підрозділу, полягає у перевірці рівня розвитку кандидата навичок, що стосуються конкретної посади.

Третя співбесіда, яка проводиться з генеральним директором ТОВ «MILKA». На цьому рівні рішення про прийняття кандидата на роботу приймається на основі результатів усіх попередніх тестів.

Працевлаштування. Плинність кадрів відбувається після того, як прийнятий спеціаліст проходить випробувальний термін, який зазвичай триває 3 місяці, і отримує постійну роботу. Якщо особа не справляється зі своїми обов'язками протягом випробувального терміну, її звільняють.

Для оцінки ефективності існуючої системи управління персоналом ТОВ «MILKA» було проведено опитування серед співробітників компанії. Цей метод допоможе з'ясувати реальну ситуацію на компанії та очікування й

бажання співробітників щодо змін у ситуації всередині організації та їхньої трудової діяльності.

Отже, рівень задоволеності працівників своєю заробітною платою показано на рис. 2.3.



Рис. 2.3. Ступінь задоволення співробітників підприємства заробітною платнею в ТОВ «MILKA»

Джерело: розроблено автором на основі дослідження

Таким чином, 62% працівників задоволені своєю оплатою праці. Водночас 12% працівників зовсім не задоволені своєю оплатою праці, а 26% респондентів не відповіли на запитання, обравши відповідь «Важко відповісти», що можна вважати їхньою невизначеною позицією з цього питання.

На рис. 2.4 показано рівень задоволеності працівників компанії своєю роботою.

Задоволеність працівників роботою знаходиться на досить високому рівні. 22% працівників повністю задоволені своєю роботою. «Скоріше так, ніж ні» — так сказали 30% працівників; «скоріше ні, ніж так» — 22%. Повне невдоволення відзначено у 6% респондентів.



Рис. 2.4. Ступінь задоволення співробітників підприємства своєю роботою в ТОВ «MILKA»

Джерело: розроблено автором на основі дослідження

І, нарешті, 20% не змогли відповісти на це запитання. 21% опитаних працівників сказали, що «вони б не залишили цю роботу ні за що» (рис. 2.5).

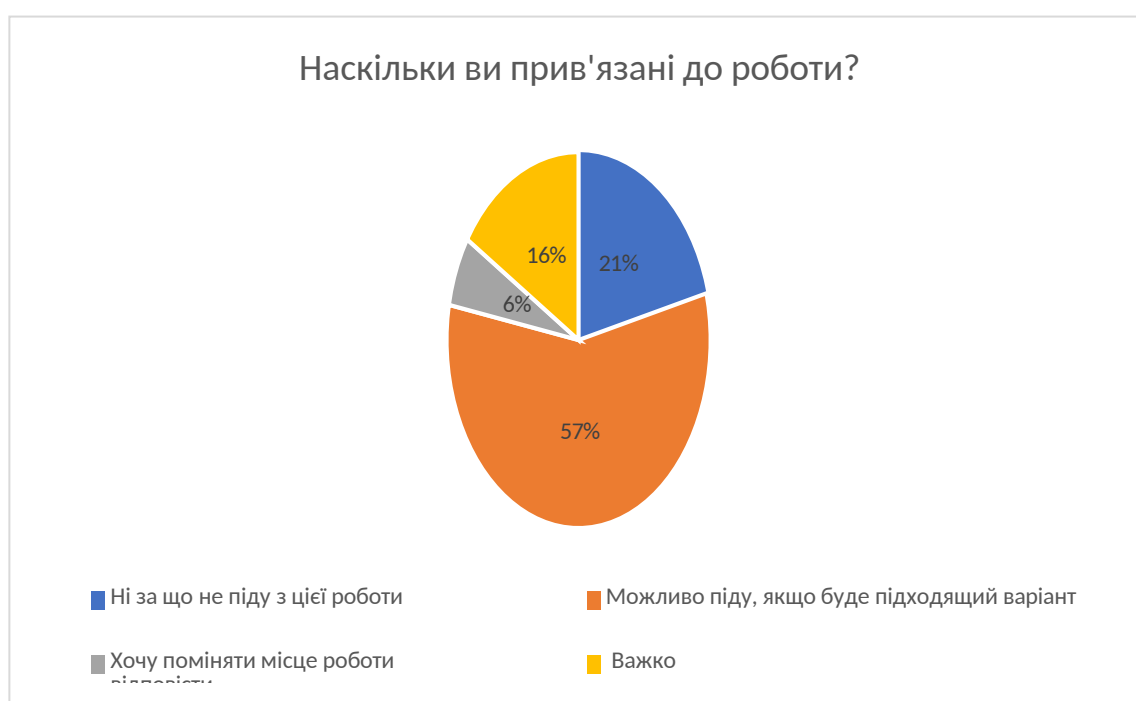


Рис. 2.5. Ступінь прихильності працівників ТОВ «MILKA» до своєї роботи

Джерело: розроблено автором на основі дослідження

Водночас слід відзначити тривожну тенденцію, оскільки 57% респондентів готові залишити це підприємство, якщо знайдуть більш підходящий варіант.

41% учасників опитування вважають, що ставлення керівництва ТОВ «МІЛКА» до підлеглих є «турботливим». 37% вважають, що це «ставлення поблажливе». 6% опитаних працівників обрали варіант відповіді, який характеризує негативне ставлення керівництва до них. Вагалися з відповіддю 16% респондентів (рис. 2.6).

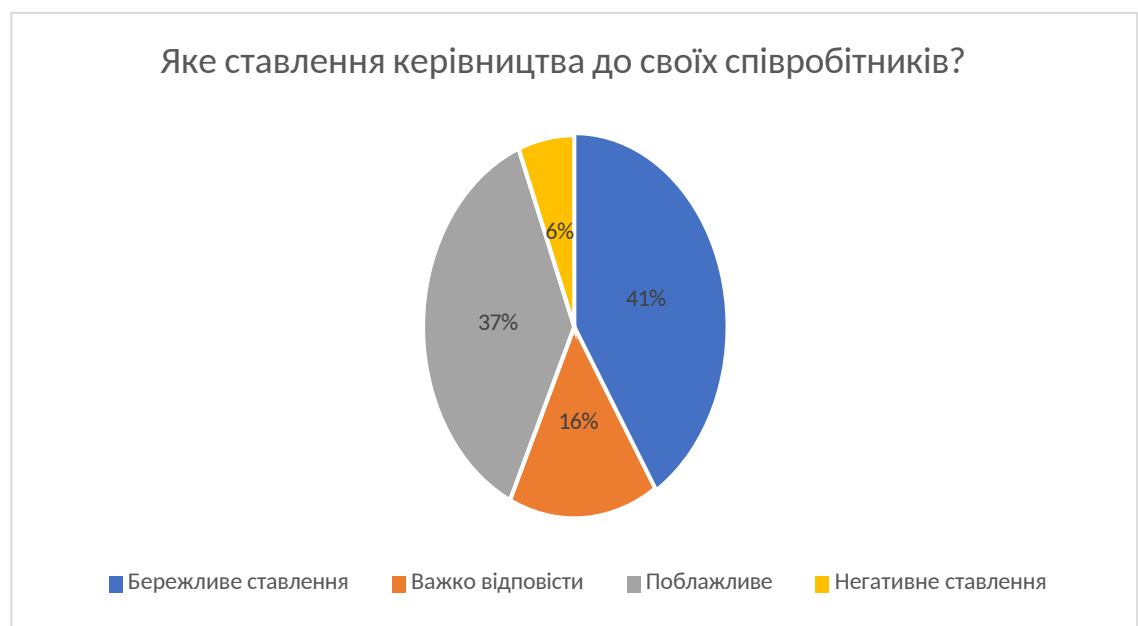


Рис. 2.6. Ставлення керівництва ТОВ «МІЛКА» до своїх співробітників

Джерело: розроблено автором на основі дослідження

Можна підсумувати, що ставлення більшості працівників ТОВ «МІЛКА» до роботи та підприємства в цілому є сприятливим.

Рівень задоволеності роботою досить високий. Також відзначається тривожна тенденція: 57% респондентів готові звільнитися з організації, якщо знайдуть кращу можливість.

Організація приділяє значну увагу методам мотивації праці, зокрема покращенню умов праці та робочих місць [17].

Також зосереджена увага на автоматизації виробничих процесів. У рамках технологічного переоснащення та реконструкції підприємства планується подальша автоматизація технологічних процесів.

Усі ці заходи покращать умови праці, розвинуť професійні навички працівників і, своєю чергою, призведуть до задоволення роботою. Умови праці, які виступають як потреба, а також як мотивація, можуть забезпечити високу продуктивність праці та загалом ефективність виробництва.

Таким чином, можна зробити висновок, що ТОВ «MILKA» приділяє значну увагу турботі про своїх працівників, намагаючись задовольнити їхні матеріальні та моральні потреби. Більше того, підприємство створює умови для розвитку трудового колективу та подальшого зростання.

Це означає, що система управління персоналом ТОВ «MILKA» полягає у роботі з персоналом відповідно до концепції розвитку виробничого підприємства, яка спрямована на залучення висококваліфікованих працівників, постійне підвищення їхнього кваліфікаційного рівня та створення привабливих умов праці в аспекті забезпечення конкурентоспроможності, стабільності та надійності компанії.

Система управління персоналом, що створюється, дозволить підприємству ефективно та економно використовувати наявні трудові ресурси, планувати їх та коригувати залежно від змін ринкової ситуації. Грамотне використання методів управління та аналізу надасть можливість своєчасного вдосконалення системи управління персоналом та надасть підприємству додаткові конкурентні переваги [28].

Сучасні умови глобалізації ринку, інтенсивної цифровізації, технологічних змін та зростання вимог споживачів до якості товарів та послуг лише посилюють роль персоналу як стратегічного ресурсу.

Управління цим ресурсом має вийти за межі традиційних функцій управління персоналом (підбір, реєстрація, облік працівників) та набути системного, інтегрованого характеру. Воно включає системний характер

управління персоналом у стратегічному контурі підприємства, іншими словами, коли кадрові рішення узгоджуються з баченням майбутнього організації.

Підсумовуючи вищесказане, можна стверджувати, що сучасна система управління персоналом повинна виконувати не лише допоміжну, а й проактивну функцію, виступаючи партнером у стратегічному управлінні підприємством.

Стратегічні переваги та довгострокова конкурентоспроможність підприємства на ринку забезпечуються завдяки ефективному управлінню людськими ресурсами.

2.3. Контролінг в системі управління персоналом

Відсутність ефективної системи управління персоналом та низький рівень менеджменту призводять до неправильних управлінських рішень та, як наслідок, збитків.

Управління персоналом – це система, яка допомагає управляти трудовим потенціалом підприємства, орієнтована на отримання прибутку шляхом використання персоналу як основного стратегічного ресурсу [1, с. 7-12].

Суть проблеми застосування класичних моделей управління полягає в їхній невідповідності гіпердинамічному середовищу цієї галузі. Традиційні інструменти, розроблені для умов стабільності, не можуть адекватно реагувати на виклики якісного дефіциту кадрів.

Без контролю планування персоналу не буде успішним. Водночас контроль не слід ототожнювати з наглядом за людьми в організації. Такий вид контролю не можна розуміти та застосовувати як вираз недовіри до працівників. Контроль, як функція управління, завжди спрямований на конкретні завдання та завжди є невід'ємною частиною цілеспрямованого процесу прийняття рішень.

Першим завданням контролю є фіксація результатів планування персоналу. Після цього він включає порівняння запланованих та отриманих результатів, аналіз відхилень та розробку коригувальних заходів. Таке тлумачення класифікує кадровий контроль як регулярний завершальний етап у процесі прийняття кадрових рішень.

Крім того, завдання інформаційного забезпечення планування персоналу, контролю персоналу як частини загального організаційного контролю спрямоване на оптимізацію використання персоналу в організації. Контроль надає інформацію для звітності та дозволяє документувати дотримання трудових та соціально-правових норм [9, с. 12-16].

На сьогоднішній день контролінг персоналу на підприємстві або взагалі не реалізований як самостійна система, або представлений окремими елементами без цілісної концепції. Це призводить до зниження ефективності управлінських рішень, а також ускладнює розробку кадрового та стратегічного планування.

Сучасні підходи до управління персоналом вимагають більш гнучких інструментів управління персоналом. Ці інструменти повинні дозволяти не лише моніторинг ключових показників ефективності працівників, але й прогнозування потреб підприємства в людських ресурсах.

Недостатнє використання цифрових технологій у процесі контролю персоналу обмежує можливості оперативного збору, аналізу та інтерпретації даних. Це призводить до низької ефективності прийнятих рішень.

Для підвищення ефективності контролінгу персоналу необхідно створити системи інформаційного забезпечення, які дозволять швидко збирати та аналізувати дані про стан персоналу, а також виявляти можливі проблеми чи ризики. Це допоможе вчасно не лише реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, але й ефективніше використовувати людські ресурси в постійно мінливих ситуаціях.

Контроль персоналу повинен, перш за все, досягати таких цілей:

- підтримка процесу планування персоналу;

- гарантування достовірності та вдосконалення інформації про персонал;
- координація між функціональними підсистемами управління персоналом та іншими підсистемами організації;
- підвищення гнучкості персонального управління шляхом раннього виявлення недоліків та відстеження потенційних ризиків.

Служба контролінгу персоналу виконує багато завдань, важливих для ефективного управління персоналом. Однією з основних функцій є забезпечення відділу кадрів інформацією та послугами. Це включає підготовку звітності та аналітики, а також консультаційну підтримку з питань управління персоналом, щоб допомогти приймати правильні стратегічні та оперативні рішення.

Оцінка персоналу здійснюється керівництвом на основі методів служби контролінгу та включає:

1. Визначення потреб у персоналі – аналіз стратегічних та оперативних планів, обсягів виробництва та сегментів ринку.
2. Розвиток персоналу – навчання, підвищення кваліфікації, планування кар'єри.
3. Підбір персоналу – аналіз компетенцій та дотримання корпоративної культури.
4. Мотивація – матеріальні та нематеріальні стимули для підвищення продуктивності.
5. Звільнення – оптимізація персоналу відповідно до потреб бізнесу.
6. Управління витратами – оцінка та раціоналізація витрат на персонал [22, с. 149-152].

Такий підхід забезпечує ефективне управління людськими ресурсами та розвиток компанії.

Сучасний контроль персоналу є однією зі складових системи фінансово-господарської діяльності організації, зокрема в процесах управління персоналом. Це автономний напрямок, який гармонізує з іншими

компонентами структури управління, створюючи цілісну систему для прийняття ефективних рішень.

Функціонування процесів, що пов'язані з регулюванням ефективності використання трудових ресурсів, забезпечує організаціям оптимізацію витрат на персонал, а також підвищення продуктивності та мотивації працівників разом з їхнім професійним зростанням, що призводить до досягнення операційних та стратегічних цілей організації.

Основні напрямки контролінгу персоналу в ТОВ «MILKA»:

- Плани кадрового забезпечення: враховуючи сезонний характер виробництва (більше молока влітку), контроль допомагає оптимізувати кількість постійних та тимчасових працівників, щоб уникнути простоїв або перевитрат на робочу силу.
- Контроль продуктивності та ефективності: моніторинг обсягу виробництва на одного працівника, оцінка відповідності кваліфікації вимогам НАССР (системи управління безпекою харчових продуктів).
- Контроль витрат на персонал: вартість робочої сили, соціальний пакет та навчання. Аналіз впливу вартості молочної продукції.
- Аналіз плинності кадрів: професії з високим рівнем ризику (оператори ліній, технологи, лаборанти).
- Соціальний контролінг: Моніторинг та вимірювання задоволеності працівників, умов праці, а також аспектів безпеки та гігієни праці.

Контролінг розглядається як основна ланка в системі інтеграції управлінських рішень та аналітичного апарату в компанії [29, с. 418-422].

Служба контролінгу формулює стратегічні цілі підприємства в цілому та його підрозділів, розробляє заходи для досягнення поставлених цілей та контролює фінансово-господарську діяльність структурних підрозділів.

Створення служби контролінгу на підприємстві – це досить відповідальний момент.

Перший етап – підготовчий, він полягає у зборі всієї необхідної інформації. Другий етап – це етап фактичного впровадження системи контролю персоналу.

У рамках цього етапу опрацьовуються всі основні моменти щодо впровадження контрольних операцій у кожному підрозділі підприємства, оскільки відповідна служба повинна завжди отримувати всю необхідну інформацію від усіх структурних підрозділів, обробляти її, проводити детальний аналіз, готувати пропозиції та направляти їх керівництву для прийняття відповідних управлінських рішень.

Третій етап – це етап автоматизації.

Автоматизація дій служби контролінгу дозволяє налаштувати збір та обробку інформації в автоматизованому режимі на всіх етапах виробничого процесу. Впровадження кадрової служби контролю вимагає правильно організованого інформаційного забезпечення, яке описує стан об'єктів фінансово-господарської діяльності та відповідає вимогам апарату управління.

HR-аналітика – це інструмент, який значно полегшує роботу служби контролінгу та допомагає вивести її на якісно новий рівень. HR-аналітика зможе не лише формувати інформаційне поле, а й надавати аналітичний матеріал, який ляже в основу контролінгу персоналу.

У більшості випадків ТОВ «MILKA» покладає функцію збору та обробки інформації на відділ кадрів, який лише забезпечує належну реєстрацію інформації, її зберігання, тобто накопичує інформацію відповідно до вимог чинного законодавства. Водночас, цей відділ не використовує наявну інформацію з метою ретельного аналізу чи прийняття рішень щодо підвищення ефективності управління персоналом підприємства.

У вирішенні проблеми високої плинності кадрів HR-аналітика допомагає: виявити закономірності плинності кадрів у межах конкретного підприємства; уточнити час закриття вакантної посади; врахувати обсяг інвестицій, необхідних для адаптації працівників до максимальної продуктивності праці; виявити поточних претендентів на керівну посаду;

призначити найперспективнішого співробітника; розрахувати вплив різних видів навчання на продуктивність працівників тощо [14, с. 131-139].

Основні показники, що відстежуються в HR-аналітиці:

- час на заповнення (кількість днів з моменту створення вакансії до її закриття). Це відстежується з часом і порівнюється з бажаним організаційним орієнтиром;
- загальні витрати, пов'язані з наймом персоналу;
- рівень, з яким працівники залишають свої робочі місця після певної кількості років роботи в організації. Цей показник відстежується з часом і порівнюється з прийнятним показником;
- прогули – кількість днів та частота, з якою працівники відсутні на роботі. Цей показник відстежується з часом і порівнюється з прийнятним показником або метою організації;
- рейтинг залученості – міра продуктивності та задоволеності працівників; його можна виміряти за допомогою опитувань, оцінки ефективності роботи або показників ефективності.

Час до заповнення вакансії – це проміжок часу між публікацією оголошення про вакансію та її остаточним працевлаштуванням. Це показник, який допомагає відділу кадрів зрозуміти ефективність процесу найму. Це, у свою чергу, може спонукати їх шукати, що працює, а що ні. Чи не займає надто багато часу пошук ідеального кандидата? Які змінні можуть вплинути на результат?

Плинність кадрів. Коефіцієнт плинності кадрів визначається як співвідношення, з яким працівники залишають організацію після прийняття на роботу. Він допомагає визначити, які відділи мають високу плинність кадрів, а також такі фактори, як незадоволеність роботою, низька оплата праці тощо [80, с. 102-107].

Прогули: як часто та як довго працівники залишаються без роботи порівняно з їхнім робочим часом у звичайний робочий день.

Це може дорого коштувати компанії, оскільки робота все одно має бути виконана, тому відділ кадрів використовує цю цифру, щоб знайти причини, чому люди можуть так часто залишатися без роботи.

Ще одним важливим, але окремим завданням контролю персоналу є своєчасне та повне інформування працівників щодо вимог, що висуваються до їхньої професійної діяльності, а також критеріїв обліку та оцінки результатів праці. Можливість зробити такі вимоги прозорими є основою ефективності процесу взаємодії керівництва та працівників на підприємстві.

Зазвичай необхідні дані фіксуються та доводяться до відома працівників у формі організаційних, адміністративних та методичних документів – посадових інструкцій, правил роботи, внутрішніх стандартів якості, технологічних карт тощо.

Контроль персоналу, як ключовий елемент системи управління персоналом, не лише контролює діяльність працівників, але й дає підстави для стратегічного планування розвитку підприємства [70, с. 244-247].

Цей процес включає збір, обробку та аналіз даних про людські ресурси, що дозволить керівництву оперативно коригувати свою політику щодо управління персоналом.

Використання контролінгу персоналу дозволить ТОВ «MILKA» отримати об'єктивну оцінку сильних та слабких сторін свого процесу управління, а також виявити можливості для вдосконалення та прийняти обґрунтовані рішення щодо більш ефективного використання наявних ресурсів.

Це робить управління персоналом важливим інструментом для досягнення стратегічних цілей підприємства, а також сприяє підвищенню ефективності та конкурентоспроможності на ринку.

Оцінка та документування якості роботи працівниками базуються на системі управління якістю, що впроваджена в компанії. Її основним компонентом є критерії якості роботи — це чіткі показники або ознаки, за допомогою яких результати роботи, виконаної персоналом, вимірюються на відповідність стандартам, встановленим компанією [66].

У процесі такої оцінки встановлюється та документується рівень відповідності виконаної працівником роботи заданим критеріям – чи відповідає вироблена продукція вимогам якості.

Результати цього контролю мають бути виражені через конкретні документовані показники, що відображають рівень якості роботи працівника. Наприклад, це може бути співвідношення високоякісної та неякісної продукції у відсотковому вираженні або кількість бракованих одиниць продукції, виготовлених протягом певного періоду.

Дані вносяться до внутрішньої звітності фірми, а потім зазвичай вводяться в автоматизовані системи бухгалтерського обліку, щоб забезпечити порівняльний аналіз, оцінку динаміки та прийняття правильних управлінських рішень у майбутньому.

З огляду на специфіку галузі, яка передбачає високі вимоги до кваліфікації працівників, складність виробничих процесів та необхідність гнучкої адаптації до змін ринку, контролінг персоналу має бути спрямований не лише на витрати, а й на оцінку ефективності діяльності персоналу.

Сучасний підхід до контролінгу персоналу має зосереджуватися не лише на контролі витрат, але й на оцінці ефективності роботи персоналу за допомогою набору пов'язаних показників ефективності [60, с. 201-208].

Перехід від концепції контролінгу витрат до концепції контролінгу ефективності дозволяє більш ґрунтовно враховувати потенціал працівників та формувати стратегічно орієнтовану кадрову політику. Розробка прикладних моделей контролінгу персоналу для молочних підприємств, адаптованих до конкретних організаційних та економічних умов, з використанням цифрових інструментів управління людськими ресурсами є перспективою подальших досліджень у цій галузі.

Механізм, який дасть достатньо розкриття сутності контролінгу та дозволить радикально покращити якість управлінських рішень і, в свою чергу, ефективність бізнесу, можна зобразити як концептуальну схему впровадження контролінгу на агропромисловому підприємстві.

Система контролінгу може бути ефективно впроваджена та застосована вітчизняними підприємствами на основі моделі, запропонованої іноземними експертами, з тією різницею, що її слід адаптувати та розвивати з урахуванням деяких специфічних особливостей, що характеризують українську економіку.

Більше того, в умовах нестабільності, жорсткої конкуренції та зниження рівня рентабельності операцій, що є типовими для підприємств, використання контролінгу для забезпечення реальної конкурентної переваги має здійснюватися лише у формі цілісної системи [46, с. 15-20].

В умовах воєнного стану ускладнюється процес обміну документами, пов'язаними з організацією трудових відносин на підприємстві та забезпеченням кадрової безпеки на ТОВ «MILKA». Це пов'язано з тим, що частина працівників може виїжджати до інших регіонів України або навіть за кордон.

З огляду на це, можна припустити, що обмін кадровими документами буде організовано у форматі електронних документів. Це передбачатиме відправлення електронних документів з використанням електронного підпису.

Зверніть увагу, що термін «електронний документ» стосується документа, інформація в якому зафіксована у формі електронних даних та містить усі обов'язкові реквізити, передбачені законодавством (відповідно до статті 5 Закону України «Про електронні документи та електронний документообіг») [37, с. 58-64].

Щоб електронні документи мали юридичну силу, як і паперові, вони повинні бути складені з дотриманням усіх реквізитів та містити електронний підпис, який еквівалентний власноручному підпису відповідно до Закону України «Про електронні довірчі послуги».

Наявність у штаті менеджера з навчання призводить до ситуації, коли більше співробітників направляються на тренінги чи семінари в базі завдяки регулярному моніторингу. Збільшення таких потреб у внутрішньому навчанні виникає тому, що всі навчальні заходи розробляються індивідуально під

потреби підприємства та знання, необхідні конкретному співробітнику для виконання конкретних функцій.

Головним пріоритетом ТОВ «MILKA» є створення та створення умов для професійного та кар'єрного зростання працівників підприємства.

Фінансування людських ресурсів є одним із ключових факторів, що визначають загальний обсяг витрат підприємства. Однак, навіть за стабільного штату, планування витрат на персонал залишається складним завданням. Створення цінності для керівників бізнесу та його засновників у вигляді якісної та своєчасної інформації про стан персоналу вимагає ефективного управління персоналом.

ТОВ «MILKA» має такі проблеми:

- низький рівень залучення працівників до прийняття рішень, що стосуються керівництва;
- відсутність ефективної системи мотивації працівників;
- рівень заробітної плати, що не відповідає умовам ринку;
- затримка виплати заробітної плати; відсутність розвитку та навчання працівників;
- більшість співробітників не бачать жодних можливостей для розвитку в організації;
- невідтримка з боку керівництва та колег;
- незріла корпоративна культура;
- недостатня увага до здоров'я персоналу;
- невизначеність працівників щодо майбутнього [48].

Зауважимо, що гарантії, які, на думку вищого керівництва, є лише своєрідною рекламою для залучення висококваліфікованих кадрів, та умови, які підприємство створює для своїх працівників, не можна назвати корпоративною соціальною відповідальністю, оскільки вони являють собою мінімальні гарантії, передбачені законодавством України.

Типовими характеристиками, за якими оцінюється персонал, є кількісні та якісні характеристики. Кількісні та структурні показники відіграють

ключову роль у визначенні структури персоналу. Вибір цих показників залежить від масштабу підприємства та мети, для якої збираються дані.

Після збору інформації доцільно порівняти її з аналогічними показниками підприємств аналогічного профілю та розміру, щоб оцінити співвідношення основних та допоміжних працівників, кількість адміністративного персоналу, вікову структуру колективу та інші важливі характеристики у порівнянні із середньогалузевими значеннями [3].

Дані про дії співробітників та події можуть допомогти вам сформувати уявлення про моделі поведінки персоналу. При тривалому зборі та порівнянні з іншими підприємствами такі дані можуть допомогти у виявленні типових рис поведінки співробітників організації.

Аналіз даних про події може продемонструвати ключові аспекти трудового процесу: рівень травматизму показує ставлення персоналу до безпеки, а показник плинності кадрів – рівень задоволеності роботою.

Облік витрат забезпечить більш чітке розуміння структури інвестицій у людський капітал, на якій буде базуватися подальше планування їх скорочення. Однак не слід забувати, що безглузді кроки щодо скорочення витрат можуть зруйнувати виробничий процес або демотивувати працівників. Щоб запобігти такій ситуації, було б розумно дозволити працівникам самостійно розробляти стратегію скорочення витрат.

Таким чином, безпосередня праця підприємства буде залучена до реалізації запропонованих ініціатив щодо скорочення витрат [16, с. 270-274].

Ключові дані, які необхідно зібрати, включають:

- заробітну плату за стандартний робочий час;
- середню суму понаднормової оплати;
- та будь-які можливі надбавки, наприклад, за роботу у незручний час;
- соціальні внески, компенсація за тимчасову непрацездатність, відпустки та тринадцята зарплата;
- внески на пенсійне страхування — плюс харчування персоналу та премії до дня народження;

- витрати на підбір персоналу (публікування вакансій, співбесіди, навчання нових співробітників тощо);
- інвестиції у професійний розвиток людських ресурсів через систему безперервної освіти;
- прогнозовані витрати на управління процесами управління персоналом.

Тільки після збору та аналізу всіх показників витрат на оплату праці можна розробити ефективні заходи щодо їх оптимізації. Виробничі характеристики дозволяють оцінити продуктивний та непродуктивний робочий час.

Це включає багато факторів, що спричиняють непродуктивне використання часу: простої, хвороби працівників, відпустки, санаторно-курортне лікування, нещасні випадки на виробництві, несприятливі погодні умови під час роботи на відкритому повітрі тощо.

Часто важко або навіть неможливо врахувати всі ці різні фактори для кожного окремого працівника, особливо на великих підприємствах. Для цього зазвичай проводиться структурний аналіз персоналу, щоб визначити продуктивність різних робочих груп. Посилання 15 (стор. 80-86)

Обсяг продажів на одного працівника = (€540 000 (валовий обіг)) / (12 працівників) = €45 000.

Самі цифри мало що говорять, але все швидко змінюється, якщо додати всі постійні витрати на утримання персоналу. У цьому випадку це переважно заробітна плата, лікарняні та декретні відпустки, витрати на спеціальний одяг, навчання та підвищення кваліфікації працівників тощо.

Це чітко показує, що значна частина доходу спрямовується безпосередньо на витрати, пов'язані з персоналом. Розрахунок витрат на одного працівника: (€480 000 (загальні витрати на персонал)) / (12 працівників) = €40 000.

На основі цих даних керівник підприємства може зробити вибір: збільшити продажі на одного працівника або зменшити витрати на персонал

після аналізу та порівняння з окремими статтями витрат. Крім того, не можна ігнорувати інформацію про непродуктивні години [35].

Управління персоналом наразі забезпечується лише інспектором з кадрів та частково економістом (який виконує функції планування людських ресурсів), частково бухгалтерською службою (нарахування заробітної плати), частково інспектором з охорони праці (функціональність підсистеми охорони праці), та частково навчанням персоналу.

Інспектор з кадрів некваліфікований і не може виконувати всю функціональність системи управління персоналом. Тому бездоганно та якісно виконується лише функціональність управління та адміністрування кадрового обліку, охорони праці, заробітної плати та виплати інших компенсацій [18].

Водночас виконання інших функцій суттєво обмежене компетенцією та часовими можливостями інспектора з кадрів. Це пояснює неповне використання всіх підсистем управління персоналом, що по суті є потенціалом для інновацій у системі управління персоналом підприємства навіть без значних фінансових вкладень.

Отже, виходячи з вищезазначеної інформації, теоретичних та практичних рекомендацій дослідження, можна стверджувати, що впровадження контролінгу персоналу дозволяє:

- створити прозорість кадрової політики підприємства;
- сприяти прийняттю оптимальних рішень щодо персоналу в найкоротші терміни;
- покращити внутрішньо-організаційні комунікації та соціально-психологічний клімат;
- створити систему комплексного контролю витрат на персонал;
- бути інструментом підвищення ефективності та продуктивності праці та всебічно оцінювати трудовий внесок працівників.

Контроль персоналу – одна з новітніх тенденцій, спрямованих на підвищення ефективності системи управління людськими ресурсами.

Синергія завдань та функцій контролінгу персоналу призводить до ефективної діяльності компанії, оскільки, відіграючи інформаційно-аналітичну та методичну роль у підтримці управлінських рішень, контролінг персоналу знижує рівень невизначеності у досягненні організацією своїх цілей в умовах жорсткої конкуренції [34].

Завдяки змінам у технологіях та виробничих процесах роль людських ресурсів у забезпеченні економічної ефективності підприємств значно зросла, що робить контроль персоналу невід'ємною частиною сучасного управління персоналом. Впровадження нових технологій автоматизує процес ведення кадрової документації, що дозволить відділу кадрів зосередитися на інших життєво важливих обов'язках.

Наявність повних даних про стан людських ресурсів у компанії значно полегшує прийняття обґрунтованих, ефективних рішень, спрямованих на підвищення продуктивності праці співробітників та оптимізацію витрат. Але тут слід зазначити — контроль персоналу не може перетворитися на жорстку стандартизовану систему, яка зводиться лише до аналізу фінансових та управлінських показників.

Введення соціально-психологічних характеристик працівників дозволяє більш об'єктивно оцінювати та управляти ключовим ресурсом підприємства — його персоналом [39, с. 34-42].

Іншими словами, комплекс заходів, розроблених для забезпечення контролю, дозволяє підприємству оптимізувати бюджет та створити гнучку, адаптивну модель управління людським капіталом, що є запорукою довгострокової конкурентоспроможності.

Висновок до розділу 2

ТОВ «MILKA» — це великий та потужний бізнес, який продає свою продукцію як всередині країни, так і за кордоном. Він має адміністративний, виробничий та допоміжний підрозділи.

Організаційна структура ТОВ «MILKA» відповідає цілям компанії. Усі управлінські функції є висококваліфікованими – управлінські підрозділи дуже спеціалізовані.

Система управління персоналом у ТОВ «MILKA» базується на таких принципах: актуальність, обґрунтованість та системність оцінювання, об'єктивність орієнтації на результат, постійний особистісний розвиток з акцентом на самореалізацію, а також кваліфікація та рівень особистої участі працівників у матеріальній винагороді.

У сучасних ринкових умовах фірми прагнуть підвищити продуктивність та ефективність роботи персоналу, застосовуючи інноваційні розробки та новітні управлінські підходи. Одним із таких підходів є контролінг персоналу. Контролінг допоможе вам перетворити відділ персоналу з адміністративного підрозділу на стратегічного партнера, який має прямий вплив на якість молочної продукції та фінансові результати.

Ефективний контролінг охоплює повний цикл управління людськими ресурсами – від стратегічного планування компетенцій до оперативного аналізу відхилень витрат.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ, СПРЯМОВАНИХ НА ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ

3.1. Стратегічні напрями розвитку управління персоналом задля забезпечення ефективності діяльності підприємства під час військових дій

Введення воєнного стану, зростання конкуренції на ринку, швидкий розвиток технологій та ринкових умов, а також зміна споживчих уподобань – все це спонукає вітчизняний бізнес адаптуватися та розробляти нові способи ведення справ – нові стратегії, спрямовані на підвищення ефективності їхньої діяльності.

У таких ситуаціях головним завданням менеджерів є розробка директив щодо підвищення ефективності управління підприємством для забезпечення довгострокової ефективності, що створить сприятливі умови для розвитку та підвищить їхню конкурентоспроможність.

Наразі кожен національний бізнес перебуває в досить непередбачуваних умовах, що зумовлено впливом глобалізації, динамікою ринку та загалом великою кількістю зовнішніх впливів навколишнього середовища. Такі умови часом вимагають радикальних змін у діяльності підприємства [83, с. 134-136].

Ми розуміємо, що за стабільної економічної ситуації фірми все ще прагнутимуть шляхів та засобів підвищення ефективності, щоб залишатися конкурентоспроможними та забезпечувати сталий розвиток.

Оскільки економічна діяльність наразі здійснюється в контексті повномасштабних воєнних дій в Україні, вивчення стратегічних напрямків підвищення ефективності підприємств є не лише актуальним, але й необхідним для забезпечення економічної стійкості, соціальної стабільності та довгострокового розвитку.

Зрештою, розробка та впровадження стратегічних напрямків підвищення ефективності підприємства може бути фактором, який визначає, чи зможе бізнес конкурувати та виживати в сучасних умовах.

Управління персоналом у збройних силах (станом на 2026 рік в Україні) перейшло від адміністративної ролі до стратегічного фактора виживання та успіху в бізнесі. Основними проблемами є критична нестача кадрів (67% підприємств), мобілізація, міграція та адаптація ветеранів.

Удосконалення системи управління персоналом є однією з необхідних умов ефективного функціонування сучасного підприємства. Злагоджена робота команди та її продуктивна взаємодія на всіх етапах виробництва є основою успішного бізнесу.

Напрямок формування стратегії управління персоналом має бути основою для підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства в цілому. При цьому має бути надано науково-методичне обґрунтування процесу формування стратегії управління персоналом на підприємстві.

Основними аспектами науково-методичного забезпечення формування стратегії управління персоналом підприємства можуть бути:

Розроблені методи та засоби аналізу поточного стану персоналу, його компетентності, сильних та слабких сторін, а також визначення пріоритетних напрямків розвитку.

2. Створення навчальних курсів для працівників з метою отримання необхідних навичок та знань, враховуючи довгострокові цілі фірми.

3. Розробка систем оцінки роботи та ефективності персоналу, які допомагають визначити, наскільки добре працює управлінська стратегія.

4. Розробіть програми мотивації та кар'єрного зростання, які підтримують стратегічні цілі компанії та забезпечують задоволення команди.

5. Розробіть методи та інструменти для ефективного впровадження змін в управлінні персоналом відповідно до стратегічних напрямків.

Можна визначити методи формування корпоративної культури, що підтримує стратегію управління персоналом та сприяє досягненню стратегічних цілей. [21, с. 50-56]

Науково-методичне обґрунтування формування стратегії управління персоналом підприємства включає такі етапи:

Це етап аналізу стану, тенденцій та особливостей зовнішнього та внутрішнього середовища. Також він передбачає вивчення впливу факторів внутрішнього середовища та можливих змін, а також результатів аналізу сильних та слабких сторін трудового потенціалу для формування збалансованої системи стратегічних показників управління персоналом підприємства, комплексного аналізу та оцінки показників. У процесі аналізу трудового потенціалу необхідно звертати увагу не лише на вивчення сильних та слабких сторін персоналу, але й на визначення ключових компетенцій та можливостей розвитку.

Етап 2 – це аналітичний крок, який передбачає ідентифікацію проблеми та визначення порівняльних переваг поточного стану підприємства та самої системи управління персоналом – це формує основу для переходу до наступного етапу.

Етап 3 – це етап, на якому формується стратегічне бачення та пріоритети розвитку, завдання та заходи, на якому визначаються стратегічні цілі створення та розвитку системи управління персоналом та здійснюється їх декомпозиція.

Четвертий етап полягає у визначенні інструментів, критеріїв оцінки ефективності та ресурсного забезпечення реалізації Стратегії управління персоналом підприємства.

Етап 5 – це етап реалізації стратегії, на якому розробляється план заходів щодо реалізації стратегії управління персоналом підприємства та використовуються інші інструменти для реалізації стратегії.

Ключовими заходами реалізації стратегії можуть бути:

- * визначення основних вимог до персоналу з урахуванням впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища;

- * розробка нових та вдосконалення існуючих методів і форм управління персоналом;

- * впровадження заходів щодо залучення, утримання та вивільнення персоналу;

- * створення умов для самостійної оцінки працівником своїх результатів; визначення напрямків професійного зростання персоналу тощо.

6-й етап – це точка аналізу загроз, можливостей та ризиків, а також моніторинг виконання плану.

На цьому етапі варто провести наступне: визначення потенційних негативних факторів або подій, які можуть вплинути на реалізацію стратегії (наприклад, зовнішні економічні кризи, конкуренція та зміни в законодавстві); визначення потенційних позитивних факторів або можливостей, які можуть сприяти успішній реалізації стратегії; та оцінка можливих негативних наслідків та ймовірності їх виникнення. Це дозволить бути готовим до таких непередбачених обставин та вжити заходів щодо мінімізації впливу виявлених негативних факторів.

Управління реалізацією стратегій – це безперервний щорічний процес, де на 7-му етапі аналізуються результати впровадження, продуктивність та необхідні коригувальні зміни.

Впровадження системи стратегічного управління персоналом на підприємстві передбачає чітку організацію та практичне виконання професійної діяльності щодо стратегічного аналізу, розробки, реалізації та контролю стратегії, спрямованої на досягнення основної місії та цілей підприємства.

Збалансована система показників є основним компонентом системи стратегічного управління. Часто використовується як комплексний інструмент управління показниками для забезпечення досягнення стратегічних цілей.

Стратегія управління персоналом на підприємстві дозволяє пов'язати численні аспекти управління персоналом для оптимізації їхнього впливу на персонал підприємства, насамперед на трудову мотивацію працівників та їхні освітньо-професійні характеристики.

Використання певних напрямків та їх компонентів є важливим засобом для ефективної реалізації стратегії управління персоналом на практиці в діяльності підприємства. Для цього необхідно чітко описати особливості цих напрямків та проаналізувати ступінь їхньої взаємодії.

Важливість цих кадрових вимог може змінюватися залежно від обраної конкурентної стратегії підприємства, оскільки різні стратегічні орієнтації вимагають різних типів працівників [59, с. 88-93].

Основні елементи стратегічного управління персоналом на відміну від принципів традиційного управління персоналом наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Основні елементи стратегічного управління персоналом ТОВ «MILKA»

Елементи системи управління персоналом	Зміст елементів при класичному підході до управління персоналом	Зміст елементів при стратегічному управлінні персоналом
Ресурси підприємства	Фізичний капітал, грошовий капітал	Фізичний капітал, грошовий капітал, кадровий потенціал
Витрати на персонал	Прямі витрати	Довгострокові інвестиції
Залучення персоналу	Грошовий стимул	Активний пошук, реклама, соціальні заходи
Витрати на навчання	Мінімальні	Визначаються за критерієм «витрати-результат»
Соціальна інфраструктура	Відсутні	Формуються окремі компоненти за критерієм «витрати-результат»
Стиль управління	Авторитарний	Визначається ситуацією
Організація праці	Індивідуальна	Індивідуальна, групова
Регламентация виконавця	Жорстка	Різний ступінь свободи
Мотивація праці	Матеріальна	Поєднання економічних і матеріально-психологічних стимулів, використання різних мотивів діяльності
Функції кадрових служб	Переважно облікові	Переважно аналітичні і організаційні

Джерело: розроблено автором

Аналіз виявив такі проблеми в системі управління персоналом ТОВ «MILKA»:

1. Значний відсоток працівників не влаштовує існуюча на підприємстві система оплати праці.

2. Більшість працівників вважають, що ставлення керівництва до них можна назвати зневажливим.

3. Спостерігається дуже значне зростання плинності кадрів.

Стратегічне управління персоналом підприємства формується з урахуванням стратегічної мети розвитку, особливостей дії факторів зовнішнього середовища, тенденцій розвитку ринку праці та можливостей ресурсного забезпечення кадрових заходів. Цілі стратегічного управління персоналом, у свою чергу, впливають на реалізацію заходів кадрової політики підприємства.

Враховуючи вищезазначені проблеми, що існують у ТОВ «MILKA», можна сформулювати механізм управління персоналом підприємства (рис. 3.1).

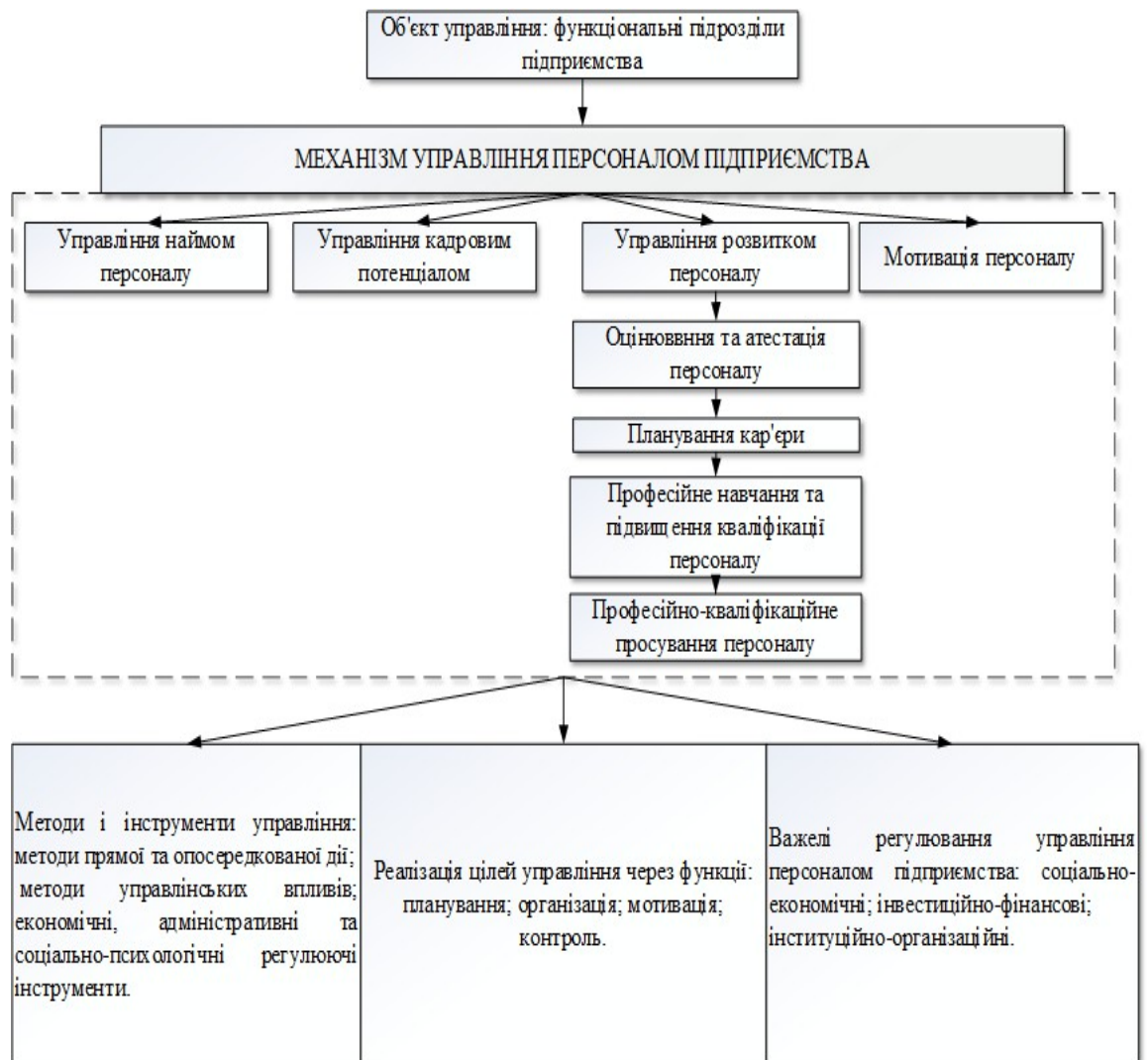


Рис. 3.1. Механізм управління персоналом ТОВ «MILKA»

Джерело: розроблено автором на основі дослідження

Основним напрямком подальшого вдосконалення було обрано управління розвитком персоналу, яке включає такі етапи: оцінка та атестація персоналу, планування кар'єри, професійне навчання та підвищення кваліфікації персоналу, а також професійне та кваліфікаційне просування персоналу. Метою вдосконалення є формування кадрового резерву.

Нова система оплати праці мотивуватиме працівника до якісної роботи, працівник точно знатиме, який розмір має бути в окладі, а також зможе заробляти більше грошей у преміальній частині. Це, на нашу думку, зменшить плинність кадрів на заводі, оскільки підвищить задоволеність працівників системою оплати праці [71; 76].

Для підвищення ефективності мотиваційних факторів на працівників ТОВ «МІЛКА» пропонуємо внести зміни до системи преміювання. Замість встановлення щомісячної премії за результатами роботи за місяць, планується виплата премії на основі виконання плану виробництва та реалізації продукції. Іншими словами, буде складатися щомісячний план виробництва.

Отже, при застосуванні цього заходу кожен працівник матиме завдання приходити на роботу та докладати якомога більшої продуктивності, щоб отримати вищу винагороду. Водночас якість продукції не знизиться.

Стратегічні напрямки розвитку управління персоналом для підтримки підприємства можуть включати наступне:

1. Трансформація системи підбору персоналу та адаптації

- «Агресивний» підбір персоналу та пошук нових джерел: зосередження уваги на залученні жінок до «чоловічих» спеціальностей; наймання людей з інвалідністю та ветеранів.

- Швидка адаптація: Впровадити інноваційні програми адаптації для нових працівників (також внутрішньо переміщених осіб), щоб забезпечити їх якомога швидше працевлаштування.

- Бренд роботодавця: Створити імідж компанії, яка підтримує своїх співробітників, піклується про безпеку та має прозору політику мобілізації.

2. Забезпечення психологічної стійкості та безпеки (благополуччя)

- Підтримка психічного здоров'я: Впровадження програм для боротьби зі стресом, вигоранням та посттравматичним стресовим розладом.

- Програми для ветеранів: Розробка спеціальних процедур для реінтеграції персоналу передової після їх повернення та створення безбар'єрного простору.

- Пріоритет безпеки: створення укриттів, відпрацювання організації роботи під час авіанальотів, страхування життя.

3. Реорганізація системи мотивації та утримання персоналу

- Гнучка система компенсації: фінансова мотивація (премії за роботу в кризових умовах, підвищення заробітної плати) та нематеріальні стимули.

- Утримання критичного персоналу: створення умов для працівників, які є ключовими для діяльності компанії (можливість бронювання, гнучкий графік, підтримка сімей).

- Підтримка контактів мобілізованого персоналу: підтримка контактів зі співробітниками у Збройних Силах та надання підтримки сім'ям (ці працівники є майбутнім резервом).

4. Розвиток компетенцій та перекваліфікація

- Багатофункціональність: Навчання працівників суміжним професіям для забезпечення взаємозамінності у разі нестачі персоналу.

- Розвиток м'яких навичок: Стресостійкість, емоційний інтелект та робота в умовах невизначеності.

- Цифровізація HR: Інструменти для віддаленої роботи, автоматизація рекрутингу та навчання.

5. Трансформація корпоративної культури

- Гнучкість та швидкість: Перехід від жорсткої ієрархії до гнучких (Agile) моделей управління, де рішення приймаються швидко.

- Згуртованість: Формування культури взаємодопомоги, поваги та відповідальності.

Результатом впровадження цих напрямків є збереження людського капіталу та, водночас, підвищення ефективності підприємства завдяки високій

лояльності, мотивації та здатності персоналу працювати в екстремальних умовах.

Впровадження нових сфер діяльності, зміна курсу організації на основі її внутрішніх ресурсів, вимагатиме від стратегії розвитку персоналу зміщення основного акценту на отримання співробітниками нових знань, навичок та вмінь. Особлива увага буде приділена професійній перепідготовці та підвищенню кваліфікації для реалізації стратегії зміни курсу.

Дослідження ролі та місця стратегії управління персоналом у системі управління персоналом підприємства визначило стратегічні напрямки управління персоналом підприємства, які включають такі напрямки, що визначають завдання кадрової політики підприємства з урахуванням стратегічних цілей його розвитку [40]:

- формування та ефективне використання кадрового потенціалу підприємства;
- маркетинг персоналу, що передбачає аналіз ринку праці, формування системи найму та використання персоналу, вивчення суб'єктів цього ринку та визначення потреб у персоналі;
- формування форм і методів відбору, оцінки та атестації персоналу;
- концепція розвитку персоналу, яка включає нові форми та методи навчання, планування кар'єри бізнесу та формування кадрового резерву для реалізації цих заходів до моменту виникнення потреби в них;
- удосконалення форм та методів регулювання трудових відносин;
- встановлення напрямків соціального розвитку підприємства;
- удосконалення інформаційного забезпечення всієї компанії до досягнутого рівня стратегічного управління персоналом підприємства.

Цікаво, що дослідження ЕУ показують, що трансформації бізнесу стають новою нормою, зумовленою швидкими технологічними та цифровими інноваціями. За останні 5 років 85% менеджерів у всьому світі взяли участь у двох або більше трансформаціях [4; 7; 25].

В результаті, компанія або вже запровадила ці заходи, або планувала вжити їх як антикризові кроки під час війни (Таблиця 3.2)

Таблиця 3.2

Антикризові заходи підприємств в період війни

Антикризові заходи	Впроваджено до 31.05.2025	Планується впровадити до кінця 2026 року
Призупинення набору нових працівників	79%	57%
Замороження підвищень соціальних виплат	67%	48%
Призупинення набору персоналу на вакансії, що утворилися внаслідок звільнення співробітників за власним бажанням	50%	31%
Оптимізація щомісячного Фонду оплати праці	41%	39%
Скорочення пільг	35%	26%
Оптимізація чисельності персоналу (звільнення частини персоналу)	24%	19%
Оптимізація чисельності персоналу (переведення в рамках компанії / групи компаній)	23%	19%
Перегляд форм трудових відносин із співробітниками компанії (наприклад, переведення співробітників на позаштатні посади)	8%	6%

Джерело: сформовано автором на основі дослідження

Нові моделі управління персоналом – це ті, згідно з якими трудовий потенціал розглядається як стратегічний ресурс, здатний забезпечити отримання більшого прибутку та підвищити конкурентоспроможність підприємства на ринку. Вони передбачають такі заходи щодо збереження та розвитку трудового потенціалу підприємства [30, с. 12-19]:

- * створення умов для розширення знань, підвищення кваліфікації та постійного самовдосконалення; активне використання мотивації праці, включаючи розширення можливостей працівників брати участь у прийнятті управлінських рішень;

- * формування стійких моральних цінностей у персоналу підприємства;

- * гнучке використання людських ресурсів та підвищення творчої та організаційної активності персоналу, формування гуманізованої організаційної інноваційної культури.

У новій удосконаленій системі управління персоналом об'єктом управління в умовах постіндустріальної економіки має бути компетентність як інтегральна здатність особистості успішно виконувати певний вид трудової діяльності.

Структурно вона складається зі знань, навичок, умінь, здібностей, професійно важливих особистісних якостей, цінностей, переконань, поглядів, типу та напрямку мотивації, що забезпечують винятковий успіх людини в праці [38, с. 107-111].

Іншими словами, для успішного управління людськими ресурсами організації система управління персоналом повинна базуватися на компетенціях, що, у свою чергу, вимагає наступного:

- розробки корпоративної моделі компетенцій;
- розробки профілів компетенцій для кожної посади/професії;
- оцінки рівнів розвитку компетенцій, доступних співробітникам;
- проектування системи розвитку необхідних компетенцій у персоналу;

Ось і все. Решта стосується управління компетенціями на кожній з посад та їх розвитку в рамках організації. Фактично, це однакова практика для всіх управлінських функцій.

- створити систему кар'єрного зростання та індивідуального розвитку для працівників з унікальними компетенціями або найвищим рівнем розвитку професійних компетенцій, критичних для підприємства;

- створити систему утримання працівників з унікальними компетенціями або найвищим рівнем розвитку професійних компетенцій, критичних для підприємства;

- створити систему мотивації процесу раціоналізації, ініціювання та впровадження інноваційних проектів — проектів, спрямованих на вдосконалення технології виробництва, упаковки продукції, розширення ринків збуту, диверсифікацію джерел та ланцюгів постачання сировини для продукції

Більше досліджень слід зосередити на вивченні методів та інструментів стратегічного управління персоналом, стимулюванні зацікавленості

працівників у підвищенні свого професійного та кваліфікаційного рівня під час реалізації нових ініціатив. Це вимагає реінжинірингу бізнес-процесів менеджерами, розвитку персоналу, мотивації та забезпечення планових показників [33, с. 126-129].

Нові підходи до стратегічного управління персоналом підвищують відповідальність управління персоналом підприємства, зокрема у стратегічному плані. Тому стратегічне управління персоналом на підприємстві можна визначити як управління його кадровим ресурсом.

Отже, при формуванні стратегій управління персоналом підприємства, що базуються на узгодженні загальної стратегії підприємства та його людських ресурсів, можливо повніше врахувати інтереси працівників та підприємства в цілому, порівняно з іншими підходами.

Ось як можна вдосконалити систему управління персоналом ТОВ «MILKA» у воєнний та повоєнний час:

1. Визначення та формалізація у вигляді документів – філософії, місії, бачення, стратегії та політики управління персоналом – які є складовими цільової підсистеми управління персоналом

2. Реалізація програми формування та активізації HR-бренду заводу шляхом маркетингового дослідження існуючого іміджу роботодавця.

4. Посилення підсистеми підбору персоналу новими методами залучення співробітників, вибором найкращих кандидатів.

5. Створити систему оцінки персоналу на основі методології управління за цілями, із забезпеченням об'єктивної системи показників ефективності роботи, компетентності та трудової поведінки працівників.

6. Впровадження комплексної автоматизованої інформаційної системи управління персоналом HRIS у повоєнний період з метою скорочення витрат часу на виконання рутинних облікових, документальних, аналітичних та типових комунікаційних операцій в управлінні персоналом, підборі персоналу, оцінці персоналу, плануванні навчання тощо.

Посилити підсистему кадрів, замінивши у штатному розписі інспектора з кадрів на посаду менеджера (менеджера) з персоналу, який виконуватиме повний оновлений функціонал функціональної підсистеми системи управління персоналом.

Кадровий потенціал підприємства – це цілісна сукупність можливостей персоналу до трудової діяльності, що розуміється як його здатність до творчої, продуктивної праці, до оволодіння новими засобами, технологіями та методами трудової діяльності, до підвищення своєї професійної майстерності, інноваційної діяльності тощо. Носієм кадрового потенціалу є персонал підприємства.

Управління персоналом в умовах воєнного стану вимагає певних специфічних підходів та ретельної уваги до деталей. Основні вимоги до системи управління персоналом включають збереження або підвищення продуктивності праці, гнучкість, економію та вмiле виконання організаційних та кадрових заходів.

Основні перспективи та можливості ефективного управління персоналом – це можливість гнучкого управління підбором співробітників, можливості перепідготовки, мобільність та адаптивність, забезпечення психологічної підтримки та відчуття безпеки для працівників, розвиток лідерських якостей та розширення мережі партнерів.

Компанії, які можуть адаптуватися до нових умов, проводити ефективне управління персоналом та швидко реагувати на зміни, матимуть більше шансів впоратися з викликами воєнного стану та забезпечити стабільність своєї діяльності.

3.2. Економічне обґрунтування використання інноваційних технологій менеджменту персоналу

Одним із найважливіших ресурсів підприємства, що визначає формування його прибутковості, є персонал. Кваліфіковані працівники – це ті особи, які мають необхідний рівень знань та досвіду для забезпечення безперервного виробництва, впровадження та управління всіма бізнес-процесами, що відбуваються на підприємстві.

Управління персоналом підприємства – це цілеспрямована діяльність керівництва суб'єкта господарювання щодо персоналу, спрямована на максимізацію прибутку та задоволення персоналу своєю діяльністю.

Швидкий технологічний прогрес, глобалізація та постійні динамічні зміни в бізнес-середовищі призводять до суттєвих змін у системі управління персоналом.

Це, таким чином, дозволяє використовувати інноваційні технології, включаючи штучний інтелект, автоматизацію процесів та віртуальну реальність, які оптимізують роботу підприємства в цілому, а також персоналу, тим самим покращуючи мотивацію співробітників та підвищуючи продуктивність праці [54, с. 217-224].

Управління людськими ресурсами є динамічним в умовах сучасної глобалізації, цифрової трансформації та інтенсивного технологічного прогресу. Інноваційні технології інтегруються в сферу управління людськими ресурсами, і ці технології відкривають нові можливості для оптимізації процесів, яка раніше була неможливою, підвищуючи ефективність процесу та знижуючи його вартість.

Сучасні зміни приносять нові виклики та можливості для зростання. Геополітична нестабільність, військові конфлікти, економічні кризи — усе це змушує земну кулю обертатися швидше. І вони призводять до жорстких, швидких рішень для лідерів на місцях.

У цих умовах дуже важливо не лише швидко реагувати на зміни, а й випереджати їх, змінюючи бізнес-процеси відповідно до нових ринкових умов.

Технології управління персоналом можна узагальнено визначити як сукупність методів, форм та способів управління впливом на персонал у процесі залучення, розподілу, використання, розвитку та звільнення для досягнення високої продуктивності праці [63, с. 108-110].

Сучасна система управління персоналом, у будь-якому разі, використовує та впроваджує на практиці інноваційні технології, спрямовані на підвищення ефективності роботи, автоматизацію процесів та оптимізацію управлінських рішень. Серед найбільш широко використовуваних інновацій сьогодні можна назвати такі:

Штучний інтелект та машинне навчання. Слід зазначити, що ШІ та ML мають значний вплив на трансформацію системи управління персоналом підприємств. За допомогою цих технологій організація може оптимізувати процеси, підвищити продуктивність співробітників та забезпечити більш ефективне прийняття ними рішень на всіх рівнях управління.

Серед ключових напрямків застосування штучного інтелекту та машинного навчання в системі управління персоналом можна виділити:

- автоматизація процесів рекрутингу: аналіз резюме та підбір кандидатів (алгоритми штучного інтелекту швидко аналізують тисячі резюме та вибирають тих кандидатів, які найкраще відповідають вимогам);
- оцінка кандидатів (машинне навчання допомагає оцінити поведінкові характеристики кандидатів за допомогою автоматизованих співбесід — включаючи відеоаналіз);
- прогнозування ефективності підбору персоналу (алгоритми машинного навчання визначають ймовірність того, що у разі працевлаштування новий співробітник добре інтегрується в команду та виконуватиме свої обов'язки).
- персоналізоване навчання та розвиток: адаптивні навчальні платформи (штучний інтелект створює індивідуальні програми навчання для співробітників на основі їхньої посади, досвіду та потреб у розвитку);

- аналіз ефективності навчання (машинне навчання може бути використане для моніторингу прогресу кожного співробітника, виявлення слабких місць та надання рекомендацій щодо покращення).

- мотивація та утримання персоналу: штучний інтелект опрацьовує зворотний зв'язок від співробітників, щоб визначити рівень задоволеності роботою та передбачити ризики звільнення; програми лояльності: за допомогою машинного навчання аналізувати дані про персонал для створення індивідуальних мотиваційних програм, що відповідають потребам співробітників.

- оптимізація планування ресурсів: управління графіком роботи (штучний інтелект дозволяє оптимізувати розподіл змін та робочого навантаження, балансуючи продуктивність із самопочуттям співробітників);

- прогнозування потреб у персоналі (машинне навчання допомагає аналізувати минулі дані та тенденції для прогнозування потреб у персоналі — враховуючи сезонність, зміну ринків тощо).

- управління ефективністю: контроль за тим, наскільки добре виконуються завдання (за допомогою штучного інтелекту можна оцінювати, наскільки добре співробітники виконують свою роботу в режимі реального часу, та отримувати детальні рекомендації щодо покращення їхньої продуктивності);

- прогнозування результатів (моделі машинного навчання дозволяють аналізувати ефективність виконання завдань, допомагаючи визначити «плюси» та «мінуси» співробітника).

2. HRIS (Інформаційні системи управління персоналом). HRIS-системи – це системи, що пропонують автоматизацію процесів в управлінні персоналом, зберігання та аналіз даних про співробітників, а також інтеграцію функцій відділу кадрів в єдину платформу [43].

Основні функції використання HRIS включають наступне:

- управління даними про працівників (зберігання кадрової інформації (контактна інформація, посада, кваліфікація, досвід); відстеження історії роботи працівників; формування електронних справ працівників тощо);
- кадровий документообіг (автоматизація процесів підбору, звільнення та переведення працівників, а також формування договорів, наказів та звітів; ведення обліку відпусток, лікарняних та робочого часу);
- управління рекрутингом (автоматизація процесу підбору персоналу, аналіз резюме та створення бази даних кандидатів, планування співбесід та оцінка кандидатів);
- навчання та розвиток (організація навчальних програм, відстеження прогресу співробітників у навчанні, управління планами розвитку кар'єри);
- аналітика та звітність (аналіз продуктивності співробітників, формування звітів за кадровими показниками (плинність кадрів, залученість, ефективність), прогнозування потреб підприємства в персоналі);
- управління винагородами та пільгами (заробітна плата, премії, бонуси тощо) [55]

Ефективність використання HRIS слід проаналізувати, а також її переваги та недоліки. До позитивних сторін можна віднести такі аспекти, як інструменти для аналізу даних для прийняття управлінських рішень на основі інформації; всі дані про персонал зберігаються в одній системі з легким доступом до них; ризики, пов'язані з помилками в обробці даних, мінімізуються завдяки малому впливу людського фактору.

Автоматизація рутинних процесів звільняє HR-фахівців, щоб вони могли зосередитися на стратегічних заходах і не відволікатися на дрібні деталі.

Деякі з найпопулярніших HRIS-платформ на ринку включають:

- * SAP Success Factors (інструмент для управління талантами, аналітики та планування);
- * Workday (система для управління людським капіталом, фінансів та аналітики);

- * Oracle HCM Cloud (інструмент для управління всіма HR-процесами на основі хмарних технологій);

- * BambooHR (орієнтована на малий та середній бізнес, проста у використанні платформа);

- * Zoho People (гнучка HR-система, яка може легко налаштовуватися під потреби компанії) [61].

HRIS допомагає автоматизувати рутинні процеси, підвищувати продуктивність підприємства, покращувати прийняття рішень та забезпечувати підвищену залученість співробітників. У сучасних умовах впровадження HRIS стає не лише бажаним, але й необхідним для забезпечення конкурентоспроможності на ринку.

3. Великі дані та HR-аналітика. Це передбачає використання величезних обсягів даних для моніторингу продуктивності співробітників, вимірювання задоволеності роботою та прогнозування потреб у навчанні.

Великі дані та HR-аналітика – це нові інструменти, що використовуються для трансформації управління персоналом у сучасних підприємствах. Вони дозволяють відділам кадрів приймати кращі рішення, збираючи та аналізуючи велику кількість даних, що стосуються різних аспектів діяльності співробітників, таких як продуктивність та мотивація, а також оцінка задоволеності роботою [7].

Використання технологій великих даних разом із візуалізацією даних дозволяє менеджерам з персоналу оперативно адаптуватися до змін та приймати стратегічні рішення, що підвищують конкурентоспроможність підприємства.

Максимальної ефективності можна досягти лише за умови суворого дотримання принципів конфіденційності та етичного використання даних співробітників.

4. Хмарні технології. Oracle HCM Cloud — це потужна хмарна платформа. Вона надає комплексні рішення для управління людськими ресурсами.

Ця система дозволяє ефективно оптимізувати HR-процеси та забезпечити успішну роботу з персоналом на всіх етапах, від найму до розвитку талантів та їх утримання. Серед ключових переваг Oracle HCM Cloud в управлінні персоналом можна виділити:

- цифровізація комунікації (впровадження інструментів комунікації спрощує спілкування співробітників зі своїми керівниками та відділом кадрів);
- автоматизація процесів управління персоналом (спрощення рутинних завдань, таких як управління даними про персонал, розрахунок заробітної плати та адміністрування пільг);
- розумна аналітика (інструменти для аналізу продуктивності персоналу, прогнозування потреб у персоналі та виявлення проблем — все, що потрібно для прийняття розумних управлінських рішень);
- підтримка талантів (інструменти для розробки індивідуальних програм розвитку, навчання, оцінки ефективності та управління кар'єрою).

Ще однією перевагою є те, що він працює на платформі з будь-якого пристрою, що підтримує мобільність співробітників та менеджерів, особливо в умовах віддаленої або гібридної роботи.

Oracle HCMCloud допомагає підприємствам знизити витрати на управління персоналом та підвищити продуктивність, забезпечуючи прозорість у кадрових процесах, що сприяє сталому розвитку бізнесу в умовах сучасних викликів.

5. Технології віддаленої роботи. Сучасні технології віддаленої роботи стали невід'ємною частиною управління персоналом у багатьох підприємствах. До них належать інструменти для віддаленого спілкування, управління завданнями та контролю виконання роботи, такі як Zoom, Microsoft Teams, Slack, Trello та Asana, які забезпечують ефективну комунікацію та організацію робочого процесу незалежно від фізичного місцезнаходження співробітників.

Дистанційні технології дозволяють HR-фахівцям підбирати персонал, організовувати онлайн-навчання та освіту, проводити сертифікацію, оцінювати

ефективність роботи та навіть впливати на формування корпоративної культури.

Все це сприяє кращій, більш залученій та ефективнішій роботі співробітників — навіть за відсутності фізичної присутності в офісі.

6. Блокчейн у HR. Використання технології блокчейн у HR відкриває нові перспективи в управлінні персоналом, включаючи прозорість, безпеку та ефективність бізнес-процесів. Більше про це буде написано далі в статті [25].

У сфері управління персоналом блокчейн застосовується для автоматизації процесу перевірки даних співробітників, оптимізації процесу роботи з персоналом та підвищення довіри між роботодавцем і працівником. Одним з основних застосувань блокчейну є зберігання та перевірка даних про освіту, кваліфікацію та попередній досвід роботи.

Незмінність записів блокчейну дає роботодавцям впевненість у достовірності інформації, а це, у свою чергу, скорочує час перевірки кандидата.

Окрім усіх переваг, блокчейн вимагає значних інвестицій та технічної підготовки для його впровадження, але його потенціал в управлінні персоналом робить технологію дуже хорошим інструментом для підприємств, які хочуть залишатися конкурентоспроможними в сучасному світі.

Гейміфікація. Впровадження гейміфікації або використання ігрових елементів у неігрових процесах стає дедалі популярнішим в управлінні людськими ресурсами. Це дозволяє створити мотивуюче середовище, спрямоване на підвищення залученості співробітників, підвищення їхньої продуктивності та створення позитивного клімату в організації.

Аналізуючи ефективність використання гейміфікації в управлінні персоналом, слід також відзначити переваги її застосування, а саме: підвищення залученості та мотивації співробітників, підвищення продуктивності праці завдяки створенню стимулюючого середовища, формування позитивного емоційного клімату, підтримка інноваційного іміджу компанії тощо [32, с. 145-152].

Водночас, успішна гейміфікація повинна враховувати індивідуальні потреби співробітників, культуру організації та стратегічні цілі компанії. Вона стає потужним інструментом, який дозволяє бізнесу залишатися гнучким перед обличчям сучасних викликів — і зберігати свою перевагу.

8. Віртуальна та доповнена реальність (VR/AR). VR та AR – це нові технології, які забезпечують кращі способи управління людськими ресурсами, пропонуючи ефективніші методи навчання, розвитку та залучення співробітників.

Віртуальна реальність може створювати реалістичні симуляції робочого середовища, дозволяючи працівникам безпечно відточувати навички, наприклад, технічних операцій, реагування на надзвичайні ситуації або вирішення конфліктів. Доповнена реальність, з іншого боку, допомагає розмістити навчальні матеріали в реальному робочому середовищі та надати миттєвий доступ до інструкцій або порад у режимі реального часу [57].

9. Інтернет речей (IoT). Інтернет речей повільно, але впевнено змінює управління персоналом, надаючи нові методи відстеження, комунікації та оптимізації ефективності роботи співробітників.

Завдяки мережі пристроїв, які з'єднані один з одним і можуть збирати дані, а також обробляти їх у режимі реального часу, Інтернет речей (IoT) дає компаніям можливість збільшити виробництво та створити комфортне робоче місце. Одним з основних застосувань IoT є моніторинг робочого середовища.

Розумні датчики стежать за температурою, освітленням, рівнем шуму та іншими факторами, що впливають на комфорт, а потім дозволяють автоматично налаштовувати параметри для підвищення ефективності.

Пристрої Інтернету речей у виробничому середовищі також подаватимуть сигнали тривоги у випадках ризиків або надзвичайних ситуацій, забезпечуючи безпеку працівників.

Таким чином, використання Інтернету речей в управлінні персоналом не лише підвищить ефективність процесів, але й допоможе створити персоналізоване та безпечне середовище, яке ще більше покращить залученість

та розвиток співробітників. Технології прогнозування настрою та залученості набувають дедалі більшого значення в сучасному секторі управління людськими ресурсами.

Ці інструменти дозволяють відділу кадрів аналізувати емоційний стан співробітників, рівень їхньої задоволеності та ступінь залученості — усі критичні фактори для ефективного функціонування організації [64].

Ця технологія допомагає підприємствам своєчасно вживати заходів для покращення робочого середовища, таких як розгортання програм підтримки, коригування графіків роботи або оптимізація робочого навантаження. Зауважте, що використання технологій для прогнозування настрою та залученості персоналу допомагає зміцнити лояльність серед співробітників, а це означає можливість мотивувати та розвивати людей з індивідуальним підходом.

Використання специфічних інструментів на кожному етапі управління персоналом та інноваційних технологій призводить до високої продуктивності праці, відбору висококваліфікованих кадрів, удосконалення професійних знань та навичок, підвищення рівня професіоналізму та креативності, підтримки високого рівня відповідальності за виконання посадових обов'язків. Також удосконалюється ефективна атестація та оцінка персоналу.

Сьогодні система управління персоналом «має широкий спектр таких технологій» — спрямованих на вдосконалення управління персоналом як бізнес-процесу в рамках стратегії розвитку підприємства та на активізацію окремих напрямків діяльності з управління персоналом в рамках «стратегії управління персоналом» [75, с. 19-22].

Персонал відіграє певну роль у діяльності підприємства, оскільки саме працівники забезпечують виконання всіх функцій, пов'язаних з виробництвом, управлінням, логістикою, інноваціями та послугами. Жоден інший ресурс не має такої універсальності та потенціалу для розвитку.

Зрештою, будь-які ресурси підприємства — виробничі потужності, технології, фінансові кошти — залишаються неефективними без людського

фактору, який надає їм цілеспрямованого напрямку та забезпечує їх ефективне використання.

Висновок до розділу 3

Стратегічне управління людськими ресурсами все частіше розглядається як основна умова успішного управління за сучасних вимог до забезпечення розвитку підприємства. Стратегія управління людськими ресурсами відображає довгострокові інтереси.

Таким чином, стратегічне управління персоналом – це програмний підхід до мислення та управління, який забезпечить узгодження цілей і можливостей організації та інтересів її співробітників. Він охоплює не лише визначення загального курсу діяльності організації, але й підвищення мотивації та зацікавленості всіх співробітників у його реалізації.

Автоматизація дозволяє оптимізувати рутинні завдання, такі як процес рекрутингу, управління кадровими даними та планування робочого часу, що дозволяє менеджерам зосередитися на стратегічних аспектах управління. Використання передових технологій передбачає значні фінансові інвестиції, модернізацію поточних процесів, підвищення рівня цифрової компетентності співробітників та забезпечення безпеки інформації.

Використання автоматизованих та віртуальних (онлайн) технологій оптимізує робоче місце, виявляє відхилення в плануванні та досягненні результатів, а також мотивує працівників до роботи та саморозвитку. Ефективність системи управління персоналом на підприємстві залежить від ступеня гармонійної співпраці між суб'єктами системи: керівниками різних рівнів управління та працівниками.

ВИСНОВКИ

У сучасних умовах ведення бізнесу управління персоналом вважається значущим в ефективному використанні ресурсного потенціалу на більшості вітчизняних підприємств, і зараз його управлінню надається особливе значення.

Важко уявити функціонування успішного підприємства в сучасному світі без ефективного управління людськими ресурсами, оскільки люди – це єдиний необмежений ресурс організації. Краще управління в цій сфері може призвести до суттєвого підвищення ефективності компанії, що вимагає вибору моделей та підходів до управління людськими ресурсами на основі завдань, стратегій та цілей підприємства.

Управління персоналом або управління людськими ресурсами вважається найважливішим компонентом управління підприємством загалом, оскільки воно має справу з людьми, яких вважають найціннішим активом організації.

В умовах ринкової економіки ефективність праці безпосередньо залежить від кваліфікації працівників та ефективного управління. Ключовою проблемою управління персоналом на сучасному підприємстві є недостатня увага до працівників, що може призвести до каскадних негативних наслідків.

Персонал організації – це стратегічно цінний ресурс, який потребує розвитку та вдосконалення. Тільки за наявності системи управління персоналом, спрямованої на підвищення ефективності праці, можна говорити про успішний розвиток підприємства, оскільки суть управління персоналом полягає у ставленні до працівників як до цінних ресурсів.

У ході аналізу було визначено, що служба персоналу в умовах глибоких соціально-економічних трансформацій зростає своє значення та роль, набуваючи стратегічного значення для забезпечення сталого розвитку компанії в цілому. Функціональне навантаження служби персоналу давно вийшло за межі управління персоналом та охоплює ключові напрямки управління людським капіталом.

ТОВ «MILKA» – це суб'єкт господарювання, що займається виробництвом та торгівлею. За структурою власності належить до національних суб'єктів господарювання. За формою організації та правовим статусом – товариство з обмеженою відповідальністю.

Система управління персоналом ТОВ «MILKA» передбачає роботу з персоналом на основі концепції розвитку виробничого підприємства, основною метою якої є залучення висококваліфікованих працівників.

Контроль персоналу в ТОВ «MILKA» – це система інформаційно-аналітичного забезпечення, планування та контролю, спрямована на ефективне використання людських ресурсів для досягнення стратегічних цілей підприємства, таких як випуск якісної продукції, зниження собівартості та підвищення продуктивності праці.

Воєнний стан становитиме високий ризик загроз безпеці та нестабільності в країні, що може суттєво вплинути на діяльність підприємств. Одним з головних питань управління персоналом підприємств в умовах воєнного стану є розробка стратегії, яка гарантуватиме безперервну роботу підприємства, збереження кадрового потенціалу та ефективне управління людськими ресурсами.

У сучасних умовах реалізація стратегії управління людськими ресурсами на підприємстві є надзвичайно важливим завданням. Окрім оптимізації поточного управління людськими ресурсами, рекомендується впроваджувати стратегічне управління та забезпечувати його відповідність конкурентній стратегії підприємства.

Стратегії управління людськими ресурсами формуються залежно від визначеної конкурентної стратегії, такої як лідерство за витратами, диференціація, оптимальні витрати або стратегії зниження та диференціації витрат.

Розвиток організації може бути гарантований лише за допомогою стратегічного управління. Розробка та впровадження стратегії управління

повинні базуватися на ефективному використанні ресурсів на підприємстві, а також на оцінці та узгодженні цих ресурсів зі стратегією.

Інноваційні технології в системі управління персоналом неминучі та не лише підвищують ефективність організації, але й сприятимуть її адаптивному розвитку в динамічному зовнішньому середовищі.

Сучасні концепції управління персоналом базуються на уявленні про те, що якими б інноваційними не були технології та ідеї, без високоефективної роботи, належного навчання та кваліфікації людських ресурсів вони ніколи не можуть бути ефективними або принести максимальну користь. Концептуальний механізм організації системи управління персоналом підприємства – це складний процес, який потребує залучення всіх співробітників підприємства та багатьох ресурсів у його реалізації в різному ступені.

Роль організації ефективного управління персоналом полягає в підготовці навчальних закладів необхідної кількості та якості персоналу для підприємств, та політиці самого підприємства щодо навчання та підвищення кваліфікації персоналу як всередині підприємства (шляхом проведення різних тренінгів, семінарів), так і поза ним.

Розвиток та оновлення концепції управління персоналом продовжуються в умовах сучасності, і одночасно вдосконалюються системи управління персоналом, а також методи та інструменти, що використовуються. Працівник з його особистісними та професійними якостями перестав бути об'єктом управління та перетворився на об'єкт дослідження для розробки та впровадження технологій, які дозволять створити найкращі умови для реалізації потенціалу працівників та максимального задоволення їхніх очікувань і потреб.

Успіх управління персоналом залежить від ефективного використання трудових ресурсів для досягнення поставлених перед ними цілей, здатності бачити проблеми комплексно та цілісного підходу до людських ресурсів стосовно стратегічних цілей підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аванесьян, А. Є. Кадровий контролінг як ефективний інструмент управління персоналом підприємств. // Трансформаційна економіка. –2025. – № 2 (11). – С. 7-12.
2. Андрушкевич, Н. В., Фім'яр, С. В., Довгань, В. В. Управління витратами інноваційного підприємств в рамках системи контролінгу. // Трансформаційна економіка. – 2025. – № 1 (10). – С. 7-11.
3. Балановська, Т. І., Михайличенко, М. В., Троян, А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. К.: ФОП Ямчинський О.В. –2020. –466 с.
4. Бандур, С. І. Стратегічне управління персоналом: навч. посіб. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2021. – 254 с.
5. Балусєва, О. В., Снопенко, Г. В. Трансформація функції управління персоналом: сучасні тренди. // Ефективна економіка. – 2020. – № 12.
6. Білокудря, А., Іванова, О. Зарубіжний досвід формування системи управління людськими ресурсами. // Економіка та суспільство. –2024. – Вип. 67.
7. Білоус, С., Карпенко, П. Шляхи оптимізації системи hr-менеджменту для потреб управління кадровою безпекою суб'єктів господарювання на прикладі workday. // Економіка та суспільство. – 2024. – Вип. 67.
8. Безсмертна, В. В. Стратегія управління кадровим потенціалом підприємства. // Економіка та управління: Науково-практичний журнал. – 2020. – № 5. – С. 48-53.
9. Бєляєва, Н. С., Хмурова, В. В. Особливості забезпечення контролінгу та реалізації його в системі управління підприємством. // Сучасна економіка. – 2021. – № 26. – С. 12-16.
10. Бліхар, В., Верескля, М., Михаліцька, Н. Офіс-менеджмент : навчально-методичний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ. – 2021. – 348 с.

11. Богацька, Н. М., Гендега, А. А. Фактори впливу на трудові ресурси підприємства. // Міжнародний науковий журнал Лоого. Online. – 2020. – № 16
12. Бортнік, С. М., Остапчук, М. Ю. Зміна функцій контролінгу в управлінні підприємницькою діяльністю в сучасних умовах. // Економіка та суспільство. – 2024. – № 66
13. Брич, В., Борисяк, О., Білоус, Л., Галиш, Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія. Тернопіль: ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2020. – 212 с.
14. Ведерніков, М. Д., Волянська-Савчук, Л. В., Клімас, В. А., Конопко, А. Ю. Розвиток сучасних ІТ-технологій як ключового елементу у системі управління персоналом. // Збірник наукових праць ЧДТУ. Серія Економічні науки. – 2020. – Вип. 56. – С. 131-139
15. Велійка, О., Рибчинський, М. Автоматизація обробки даних: основні інструменти та методи. // Дослідження та інновації. – 2024. – № 1 (1). – С. 80-86.
16. Власенко, Т.А. Управління персоналом підприємства в умовах цифрової економіки: чинники ефективності та особливості забезпечення. // Український журнал прикладної економіки та техніки. – 2024. – Том 9. – № 3. – С. 270-274.
17. Волкова, Н. А., Подвальна, Н. Е., Семенова, К. Д. Економічний аналіз: Навч. посібник. Одеса: ППЦ «Белка». – 2020. – 240 с.
18. Гарбуз, М. О., Соколов, А. В., Солодкий, І. С., Максимів, І. Д., & Скворцов, М. Е. Вплив діджиталізації на організацію та ефективність управлінської діяльності у сфері менеджменту людських ресурсів. // Академічні візії. – 2023. – №25
19. Герчанівська, С. В., Стемковська, І. В. Управління персоналом підприємств в сучасних умовах. // Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія «Економічні науки». – 2021. – № 2. – Т. 2. – С. 200-211
20. Глущенко, Л., Пілявоз, Т., Коваль, Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. // Економіка та суспільство. – 2022. – № 35

21. Гонтарева, І. В., Євтушенко, В. А., Ковальова, В. І. Особливості стратегічного управління персоналом організації в сучасних умовах. // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2022. – Вип. 3. – С. 50-56.
22. Дем'яненко, Т. І. Необхідність впровадження системи контролінгу на підприємствах України. // Вісник Херсонського національного технічного університету. – 2022. – № 2 (81). – С. 149-152.
23. Дращер, Д., Чала, Н. Особливості розроблення стратегії управління персоналом підприємства в умовах війни. // Емпірію. – 2024. – Т. 1. – Вип. 2. – С. 96-104.
24. Джерелюк, Ю. О., Зінов'єва, І. С. Сучасні методи оцінки ефективності менеджменту персоналу на підприємстві. // Вісник Херсонського національного технічного університету. – 2020. – № 1(2). – С. 31-37.
25. Довбня, С., Письменний, Р. Трансформація концепцій HR-менеджменту: від локальних теорій до сучасного діджитального підходу в управлінні людським капіталом. // Економіка та суспільство. – 2024. – № 64
26. Драган, О. І., Рудова, А. Я. Професійні компетенції як основа ефективної роботи менеджера з персоналу. // Приазовський економічний вісник. – 2021. – №2 (25). – С.89-94.
27. Дуляба, Н. І., Озарчук, К. С. Особливості формування системи управління персоналом підприємств у сучасних умовах. // Економіка та управління підприємствами. – 2020. – Випуск 39. – С. 165-170.
28. Дяків, О. П., Коцур, А. С., Островерхов, В. М., Надвиничний, С. А., Шкільняк, М. М., Шушпанов, Д. Г. /за заг. ред. М. М. Шкільняка. Менеджмент персоналу : навч.-метод. посіб. для студ. спец. «Менеджмент» і «Публіч. управління та адміністрування». Тернопіль: ЗУНУ. – 2021. – 334 с.
29. Єлець, О. П. Трудові ресурси підприємства та підходи до їх оцінки. // Економіка і суспільство. – 2021. – Вип. 9. – С. 418-422
30. Єпіфанова, І. Антикризовий менеджмент як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства. // Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. – 2021. – № 31. – С. 12-19.

31. Жосан, Г. В., Кириченко, Н. В. Менеджмент персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану в Україні. // Таврійський науковий вісник: Серія Економіка. – 2022. – Вип. 12. – С. 48-54.

32. Журавльова, І. В. Оцінювання ефективності системи управління персоналом підприємства. // Науковий вісник Полісся. – 2020. – № 1(20). – С. 145-152.

33. Захарова, Н. Ю. Особливості сучасного менеджменту персоналу підприємств. // Теорія і практика розбудови екосистеми соціальної сфери в умовах повоєнного відродження України: зб. тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції. Київ: КНЕУ. – 2024. – С. 126-129.

34. Келманович, О. Контролінг в системі забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства. // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2024. – № 330 (3). – С. 517-522

35. Корбутяк, А. Г., Сокровольська, Н. Я. Сучасні інструменти контролінгу витрат в умовах обмеженості ресурсів. // Економіка та суспільство. – 2022. – № 37.

36. Короленко, О., Кутова, Н. HR-менеджмент підприємства: виклики та реалії сьогодення. // Економіка та суспільство. – 2023. – № 53

37. Корольок, Т., Співак, С. Сутність, значення та обліково-інформаційне забезпечення процесу контролінгу. // Галицький економічний вісник Тернопільського національного технічного університету. – 2022. – № 78 (5–6). – С. 58-64

38. Куделя, В. І., Мирошніченко, Ю. В., Моцна, І. В. Організація праці як фактор удосконалення менеджменту персоналу. // Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. – 2020. – № 3(1). – С. 107-111.

39. Кулініч, О. І. Розвиток компетентнісного підходу в управлінні персоналом. // Менеджер. – 2021. – № 3(92). – С. 34-42.

40. Лісовська, Л., Габа, М., Бублик, Л. Роль та значення людського розвитку та розвитку людського потенціалу в системі національного багатства. // Економіка та суспільство. – 2024. – №65

41. Макаренко, С., Ліканова, А., Плешівцева, А. Впровадження інноваційних технологій управління персоналом. // Економіка та суспільство. – 2021. – № 33.
42. Манухіна, М. Ю., & Тацій, І. В. Управління персоналом промислового підприємства на засадах компетентнісно-орієнтованого підходу. // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2020. – № 6 (262). – С. 71-75.
43. Менеджмент персоналу : навчальний посібник. / Укладачі: Козлова О.Г., Захарова І.О., Денєжніков С.С., Статівка В.І. [За. заг. ред. І.О.Захарової]. Суми : Вид-во СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2023. – 178 с.
44. Менеджмент персоналу : навчальний посібник / За. заг. ред. О. І. Драган. Київ : МПП «ЛИНО», 2022. – 612 с.
45. Олійник, О. В. Роль управління людськими ресурсами у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. // Бізнес Інформ. – 2022. – № 8. – С. 113-118.
46. Оніщенко, М. Л., Дутченко, О. О., Котюк, Р. В. Теоретичні аспекти контролінгу в системі управління підприємством. // Вісник СумДУ. Серія «Економіка». – 2020. – № 4. – С. 15-20.
47. Офіційний сайт про підприємства <https://youcontrol.com.ua>
47. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>
49. Оцінювання персоналу компанії в контексті нової соціоекономічної реальності: реалізація системи OKR / Т.Вонберг та ін. // Бізнес Інформ. – 2022. – №1. – С. 423-431.
50. Павленко, М. С., Мельник, А. О. Менеджмент персоналу в системі ефективної діяльності підприємства. // Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління. – 2020. – Т. 31(70). – № 2(2). – С. 13-18.

51. Пасько, А., Стоянець, Н. Сутність проблеми організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу підприємств. // Економіка та суспільство. – 2024. – №62
52. Петренко, В. П. Система КРІ у підвищенні ефективності управління персоналом. // Науковий погляд: економіка та управління. – 2021. – № 1. – С. 151-159.
53. Повх, К., & Кубіцький, С. Застосування інноваційних HR-технологій для підвищення ефективності роботи персоналу. // Матеріали конференцій МЦНД. Хмельницький. – 2024. – С. 97-105.
54. Потьомкіна, О. В. Трансформація системи управління персоналом підприємства в умовах цифровізації економіки. // Економічні науки. Серія: Регіональна економіка. – 2022. – Вип. 19. – С. 217-224.
55. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту : колективна монографія / М.В.Семикіна, С.В.Дудко, А.А.Орлова та ін. Кропивницький: ВидавецьЛисенкоВ.Ф., 2021. – 440 с.
56. Продіус. О. І., Лобінцева, В. В. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві. // Економіка : реалії часу. – 2020. – № 4. – С. 57-65.
57. Продіус, О. І., Афанасенко, М. А., Лемешко, М. А. Напрями удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. № 61, 2024.
58. Пудичева, Г. О. Економічна сутність та класифікація ефективності. // Економіка та управління підприємствами. – 2020. – № 3(77). – С. 19-24.
59. Пшик-Ковальська, О. О., Ковальський, О. І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2022. – № 4 (2). – С. 88-93.
60. Сазонова, С. В., Новиков, Д. М. Контролінг стратегічного управління на підприємствах в умовах цифрової економіки. // Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. – 2023. – Вип. 15. – С. 201-208.

61. Самборська, О., Воскобійник, С., Шевченко, Д. Збереження людського потенціалу в умовах війни. // Економіка та суспільство. – 2023. – №50.
62. Семенов, В. Ф. Інтегральна оцінка ефективності управління персоналом підприємств / В. Ф. Семенов, Н. В. Нечева, Ю. В. Куліна. // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2020. – №5. – С. 147-154.
63. Сердюк, О. І., Кремпоха, Я. С. Інноваційні технології в управління персоналом. // Сучасні управлінські та соціально-економічні аспекти розвитку держави, регіонів та суб'єктів господарювання в умовах трансформації: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., Одеса: Національний університет «Одеська політехніка», 2023. – С. 108-110
64. Сиволап, Л. А., Хавалиць, С. С., Ніколаєнко, Р. Б. Аналіз розвитку персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання. // Ефективна економіка. – 2021. – № 12.
65. Сорока, О. В., Унгурян, А. С., Арутюнян, А. С. Підвищення якості управління персоналом в сучасних умовах. // Економіка та суспільство. – 2021. – № 31.
66. Сочинська-Сибірцева, І. М., Сторожук, О. В., Доренська, А. О. Новітні технології управління персоналом: навч. посіб. Кропивницький : ЦНТУ, 2023. – 278 с.
67. Стрижеус, Л. В. Теоретико-методичні засади підвищення ефективності менеджменту персоналу організації. // Економічні науки. Серія: Регіональна економіка. – 2021. – Вип. 18. – С. 191-202.
68. Сухотеpla, С. Тактика управління персоналом як фактор ефективності підприємства. // Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін: Збірник наукових праць VII ВНПК. Полтава: ПДАУ. – 2024. – С.1313-1315.
69. Сьомич, М. І., Ткаченко, Н. Е., Шкробот, М. В., Євтух, А. І. Безпекові аспекти антикризового управління інноваційно орієнтованих підприємств та розвитку їх кадрового потенціалу в умовах економіки знань та сучасного правового забезпечення. // Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. – 2023. – № 3. – С. 36-43

70. Титок, В. В., Ємельянова, О. М. Контролінг персоналу як інструмент формування сталого персоналу в організації. Перспективи сучасної науки та освіти: V Міжнар. науково-практична конференція. Стокгольм, Швеція. Міжнародна наукова група. – 2023. – С. 244-247

71. Ткаченко, А. М. Особливості управління персоналом у торговельно-логістичних компаніях. // Логістика: теорія та практика. – 2022. – № 2. – С. 72-79.

72. Управління персоналом: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О.А. Хілуха, П.М. Косінський; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк : ЛНТУ, 2023. – 414 с.

73. Федоришина, Л. М., Гарват, О. А. Розвиток персоналу в системі корпоративного управління. // Інноваційна економіка. – 2022. – № 1. – С.52-59

74. Фінансові звітність ТОВ «MILKA» <https://opendatabot.ua>

75. Хмелевський, М. О., Чалий, М. Формування ефективної кадрової політики на підприємстві. // Проблеми та перспективи розвитку сучасної науки в країнах Євразії: Матеріали V Міжнародної науково-практичної інтернетконференції. Переяслав. – 2023. – С. 19-22.

76. Цимбалюк, С., Білик, М. Оцінювання персоналу. К.: КНЕУ. – 2021. – 311 с.

77. Череп, О., Калюжна, Ю., Михайліченко, Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. // Економіка та суспільство. – 2023. – № 48.

78. Чикуркова, А. Д., Ясінецька, І. А., Фурман, Д. Г. Система управління персоналом підприємств: передумови формування, сучасні тенденції розвитку і перспективи: монографія. Кам'янецьПодільський: ЗВО «ПДУ», 2023. – 321 с.

79. Чорнодід, І. С., Василюк, Н. М., Петренко, В. М. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. // Проблеми сучасних трансформацій. – 2022. – № 6.

80. Шапа, Н. М. Калініченко, А. А. Проблема плинності кадрів на підприємствах в умовах воєнного стану та шляхи її вирішення. // Економічний простір. – 2024. – № 195. – С. 102-107

81. Шевчук, А. В. Федик, О. В. Ключові фактори формування кадрової політики на підприємстві. // Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку: тези доп. IX Всеукр. студент. наук.-пра кт. конф., присвяч. 72-ій річниці від дня народження д.е.н., професора Петра Степановича Березівського. Львів. – 2023. – С. 188-189.

82. Якимова, Н., Таранич, О. і Байдін, С. Напрями формування стратегії управління персоналом підприємства з урахуванням механізмів матеріальної мотивації. // Економіка і організація управління. – 2024. – С. 108-117.

83. Ястремський, М. С., Ляшок, Н. Ю. Сучасні проблеми менеджменту персоналу. // Сучасні тенденції розвитку економіки та обліку: наукові горизонти: зб. Всеукр. наук.-пр. конф. 21 березня 2024 року. – Луцьк: ДВНЗ «ДонНТУ», 2024. – С. 134-136.

84. Юрченко, П. І. Управління персоналом підприємства як фактор підвищення ефективності діяльності: кваліфікаційна робота бакалавра: спец. 051 - Економіка; наук. кер. В. А. Гросул; Харків: ДБТУ, 2025. – 70 с.

85. Illiashenko, O., Zhehus, O., Matviychuk, L., Lopatovskyi, V., Rudnichenko, Y., Havlovska, N. Improving accounting-analytical processes of personnel management in the context of relevant threats and risks for an enterprise economic security system. // International Journal of Scientific & Technology Research. – 2020. – Vol.9. – Iss.4. – P. 105-110

86. Gandrita, D. Improving strategic planning: the crucial role of enhancing relationships between management levels. // Administrative Sciences. – 2023. – № 13.

87. Hegazy, M., Hegazy, K., Eldeeb, M. The balanced scorecard: Measures that drive performance evaluation in auditing firms. // Journal of Accounting, Auditing & Finance. – 2022. – № 37(4). – P. 902-927.

88. Zlenko, A., Perchuk, O., Lutsyk, O. Formation of a modern personnel management ecosystem: social challenges, communication trends, innovative approaches. // Society. Document. Communication. – 2023. – № 19. – С. 103-131.

89. Williams, A. Betting Big on Employee Development. // MIT Sloan Management Review. – 2020. – Vol. 61. – № 3. – P. 17-19

