

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
Навчально-науковий інститут
менеджменту, економіки та фінансів

Кафедра менеджменту та адміністрування

Давиденко Лідія Анатоліївна

Кваліфікаційна робота

на тему: **«Удосконалення системи менеджменту персоналу
на підприємстві»
(на прикладі ТОВ «БЦ ТРАНС»)**

Група ТУбц-8-24-М₁М(2,0зс)-УБ
Спеціальність: 073 Менеджмент
Спеціалізація: -
Рівень вищої освіти: магістр

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

Науковий керівник

Кандидат

економічних наук, доцент

(посада, науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Л.А. Давиденко

(прізвище та ініціали)

Допущено до захисту в ЕК

Завідувач кафедри

Д.е.н., професор

(посада, науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Н.О. Рибак

(прізвище та ініціали)

(підпис)

І.І. Каліна

(прізвище та ініціали)

Київ 2026 р.

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩІЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

**Навчально-науковий інститут
менеджменту, економіки та фінансів**

(назва навчального підрозділу)

Кафедра менеджменту та адміністрування

Рівень вищої освіти: другий (магістерський)

Галузь знань: **07 «Управління та адміністрування»**

Спеціальність: **073 «Менеджмент»**

Спеціалізація: _____

«Затверджую»

Завідувач кафедри

І.І. Каліна

(підпис, ПІБ)

«__» _____ 20__ р.

Завдання

на дипломну (магістерську) роботу студента

Давиденко Лідія Анатоліївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема дипломної (магістерської) роботи

Удосконалення системи менеджменту персоналу на підприємстві (на прикладі
ТОВ «БЦ ТРАНС»))»

Керівник дипломної (магістерської) роботи

Кандидат економічних наук, доцент

(посада, науковий ступінь, вчене звання)

Рибак Надія Олексіївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

2. Строк подання студентом дипломної (магістерської) роботи на попередній захист: « 07 » травня 2026 р.

3. Вихідні дані до дипломної (магістерської) роботи (рекомендовані науковим керівником та відповідним методичним забезпеченням (окремі аспекти роботи, обсяги роботи)): розкрити сутність та значення формування трудової мотивації у молодих спеціалістів, дослідити сучасні підходи до менеджменту персоналу, проаналізувати систему управління персоналом ТОВ «БЦ ТРАНС», розробити пропозиції щодо вдосконалення системи менеджменту персоналу у ТОВ «БЦ ТРАНС».

4. Необхідний графічний та аналітичний матеріал за темою дослідження: гістограма складових управлінського потенціалу, гістограма складових кадрового потенціалу, узагальнена блок-схема системи мотиваційних заходів, таблиця соціального потенціалу ТОВ «БЦ ТРАНС», аналіз діяльності, аналіз основних показників продуктивності працівників ТОВ «БЦ ТРАНС», аналіз проблем та недоліків системи управління персоналом, впровадження заходів для покращення системи менеджменту персоналу.

5. Календарний план виконання дипломної (магістерської) роботи

№ п/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Строки виконання		Примітки
		Планові	Фактичні	
1	2	3	4	5
1.	Вступ	05.01.26	05.01.26	
2.	Розділ 1.	05.02.26	05.02.26	
3.	Розділ 2.	05.03.26	05.03.26	
4.	Розділ 3.	06.04.26	06.04.26	
5.	Висновки	30.04.26	30.04.26	

6. Дата видачі завдання « 05 » грудня 2025 р.

Студент _____ Л.А. Давиденко
(прізвище та ініціали) (підпис)

Науковий керівник:
Кандидат економічних наук,
доцент _____ Н.О. Рибак
(посада, науковий ступінь, вчене звання) (підпис)
(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Давиденко Л. А. «Психологічні аспекти формування трудової мотивації у молодих спеціалістів» – кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеню «Магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент» у галузі знань 07 – Управління та адміністрування – ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом».

У роботі проаналізовано систему менеджменту персоналу та забезпечення кадрового складу ТОВ «БЦ ТРАНС».

У сучасних умовах трансформації економічної системи, посилення глобалізаційних процесів та зростання конкуренції на внутрішніх і зовнішніх ринках особливого значення набуває ефективне управління людськими ресурсами підприємства.

Представлено результати аналізу кадрового складу та структури персоналу ТОВ «БЦ ТРАНС» та описано його результати.

Ключові слова: кадровий склад, персонал, трудова мотивація, менеджмент, професійний розвиток, продуктивність праці, економічна ефективність.

ANNOTATION

Davydenko L. A. “Psychological aspects of the formation of work motivation in young specialists” – qualification work in the form of a manuscript.

Qualification work for obtaining the educational degree "Master" in the specialty 073 "Management" in the field of knowledge 07 - Management and Administration - PrJSC "Higher Education Institution "Interregional Academy of Personnel Management".

The work analyzes the personnel management system and staffing of LLC "BC TRANS".

In today's conditions of transformation of the economic system, strengthening of globalization processes and growing competition in domestic and foreign markets, effective management of human resources of an enterprise is of particular importance.

The results of the analysis of the personnel composition and structure of the personnel of LLC "BC TRANS" are presented and its results are described.

Keywords: staffing, personnel, work motivation, management, professional development, labor productivity, economic efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	9
1.1 Сутність та значення системи менеджменту персоналу.....	9
1.2 Основні функції та методи управління персоналом.....	12
1.3 Сучасні підходи до управління персоналом в умовах ринкової економіки.....	17
1.4 Зарубіжний досвід організації системи менеджменту персоналу.....	20
Висновок до першого розділу.....	23
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «БЦ ТРАНС».....	25
2.1 Загальна характеристика ТОВ «БЦ ТРАНС».....	25
2.2 Аналіз кадрового складу та структури персоналу.....	30
2.3 Оцінка ефективності системи управління персоналом.....	41
2.4 Виявлення проблем та недоліків у системі менеджменту персоналу.....	54
Висновок до першого розділу.....	64
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ.....	65
3.1 Розробка заходів щодо покращення управління персоналом.....	65
3.2 Впровадження сучасних HR-технологій.....	67
3.3 Мотивація та розвиток персоналу як фактор підвищення ефективності діяльності підприємства.....	72
3.4 Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів.....	80
Висновок до третього розділу.....	83
ВИСНОВОК.....	86
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	89
ДОДАТКИ.....	95

ВСТУП

У сучасних умовах трансформації економічної системи, посилення глобалізаційних процесів та зростання конкуренції на внутрішніх і зовнішніх ринках особливого значення набуває ефективне управління людськими ресурсами підприємства.

Персонал виступає не лише важливим елементом виробничого процесу, але й ключовим стратегічним ресурсом, що визначає рівень конкурентоспроможності, інноваційний потенціал та довгострокову стабільність функціонування підприємства. Саме тому система менеджменту персоналу повинна відповідати сучасним вимогам ринку, бути гнучкою, адаптивною та орієнтованою на розвиток працівників.

Актуальність обраної теми обумовлена тим, що в умовах швидких змін зовнішнього середовища, цифровізації бізнес-процесів та постійного оновлення технологій підприємства стикаються з необхідністю перегляду підходів до управління персоналом.

Традиційні методи організації праці вже не забезпечують достатнього рівня ефективності, що зумовлює потребу у впровадженні сучасних HR-технологій, удосконаленні систем мотивації, підвищенні рівня залученості працівників та розвитку їх компетенцій. Особливо це стосується підприємств транспортної галузі, діяльність яких значною мірою залежить від узгодженості роботи персоналу, рівня його професійної підготовки та дисципліни. У цьому контексті дослідження системи менеджменту персоналу на прикладі ТОВ «БЦ ТРАНС» є своєчасним і практично значущим.

Слід зазначити, що ефективна система управління персоналом сприяє не лише підвищенню продуктивності праці, але й зниженню плинності кадрів, покращенню психологічного клімату в колективі та формуванню позитивного іміджу підприємства на ринку праці. Водночас недосконалість існуючих підходів до управління персоналом може призводити до втрати кваліфікованих працівників, зниження мотивації, погіршення якості виконання виробничих

завдань і, як наслідок, до зменшення ефективності діяльності підприємства загалом. Таким чином, проблема удосконалення системи менеджменту персоналу набуває особливої актуальності та потребує комплексного дослідження.

Метою магістерської роботи є комплексне дослідження теоретичних засад та практичних аспектів функціонування системи менеджменту персоналу, а також розробка обґрунтованих рекомендацій щодо її удосконалення на підприємстві ТОВ «БЦ ТРАНС». Досягнення поставленої мети передбачає вирішення ряду взаємопов'язаних завдань, серед яких особливе місце займають дослідження сутності та складових системи управління персоналом, аналіз сучасних концепцій і підходів до управління трудовими ресурсами, оцінка стану кадрового забезпечення підприємства, визначення ефективності діючої системи менеджменту персоналу, а також виявлення основних проблем і недоліків у цій сфері. Важливим етапом дослідження є розробка практичних заходів щодо вдосконалення управління персоналом та обґрунтування їх економічної доцільності.

Об'єктом дослідження у магістерській роботі виступає процес управління персоналом на підприємстві ТОВ «БЦ ТРАНС», який включає всі аспекти формування, розвитку, мотивації та використання трудового потенціалу. Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних підходів до формування та вдосконалення системи менеджменту персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання.

Методологічною основою дослідження є сукупність загальнонаукових та спеціальних методів, які забезпечують комплексність і обґрунтованість отриманих результатів.

У процесі виконання роботи використано методи аналізу та синтезу для узагальнення теоретичних положень щодо менеджменту персоналу, порівняльний метод для дослідження сучасних підходів до управління персоналом, статистичні методи для оцінки кадрових показників діяльності підприємства, системний підхід для комплексного аналізу функціонування

системи управління персоналом, а також економіко-математичні методи для визначення ефективності запропонованих заходів. Використання зазначених методів дозволило забезпечити наукову обґрунтованість дослідження та достовірність отриманих результатів. Інформаційною базою дослідження слугували наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених у сфері менеджменту персоналу, нормативно-правові акти, статистичні матеріали, а також внутрішня документація підприємства ТОВ «БЦ ТРАНС», що дозволило здійснити глибокий аналіз існуючої системи управління персоналом та визначити основні напрями її вдосконалення.

Структура магістерської роботи зумовлена логікою дослідження, поставленою метою та завданнями. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Робота містить 10 рисунків і 9 таблиць.

У першому розділі розкриваються теоретичні основи менеджменту персоналу, визначаються його сутність, функції та сучасні підходи до управління людськими ресурсами.

Другий розділ присвячено аналізу системи менеджменту персоналу на підприємстві ТОВ «БЦ ТРАНС», оцінці її ефективності та виявленню проблемних аспектів.

У третьому розділі обґрунтовуються напрями удосконалення системи управління персоналом та розраховується економічна ефективність запропонованих заходів.

Таким чином, проведене дослідження спрямоване на вирішення актуальної науково-практичної проблеми підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві та може бути використане для вдосконалення діяльності ТОВ «БЦ ТРАНС» в умовах сучасного ринкового середовища.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність та значення системи менеджменту персоналу

Система менеджменту персоналу в умовах сучасного розвитку економіки набуває особливої ваги, оскільки саме людський фактор дедалі більше визначає успіх або невдачу підприємства. У традиційних підходах до управління організаціями основна увага приділялася матеріальним ресурсам, технологіям та фінансовим показникам, однак у сучасному менеджменті акцент зміщується на людину як носія знань, навичок, досвіду та інтелектуального потенціалу. Це обумовлює необхідність формування ефективної системи менеджменту персоналу, яка здатна забезпечити гармонійне поєднання інтересів працівників і підприємства, сприяти розвитку їх потенціалу та досягненню стратегічних цілей організації.

Сутність системи менеджменту персоналу доцільно розглядати як багаторівневу категорію, що охоплює як стратегічний, так і операційний рівні управління. На стратегічному рівні вона визначає загальні напрями формування кадрової політики, довгострокові цілі розвитку персоналу, принципи формування корпоративної культури та підходи до управління людськими ресурсами. На операційному рівні система реалізується через конкретні управлінські процедури, такі як підбір, адаптація, навчання, оцінювання, мотивація та розвиток працівників. Взаємозв'язок між цими рівнями забезпечує цілісність системи та її здатність ефективно реагувати на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища.

Важливо підкреслити, що сучасне розуміння менеджменту персоналу виходить за межі традиційного кадрового адміністрування. Якщо раніше управління персоналом обмежувалося веденням документації, обліком кадрів та контролем трудової дисципліни, то сьогодні воно трансформується у

стратегічну функцію, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства. У цьому контексті персонал розглядається як стратегічний ресурс, здатний створювати додану вартість, генерувати інновації та забезпечувати адаптацію підприємства до змін.

Однією з ключових ознак системи менеджменту персоналу є її комплексний характер, що проявляється у поєднанні різних напрямів управлінської діяльності. Вона охоплює планування потреб у персоналі, що передбачає визначення кількісного та якісного складу працівників, необхідних для реалізації стратегії підприємства. Важливим етапом є процес залучення персоналу, який включає пошук, відбір та найм працівників, здатних ефективно виконувати поставлені завдання. Не менш значущим є етап адаптації, під час якого нові працівники інтегруються в колектив, ознайомлюються з корпоративною культурою та вимогами організації.

Особливе місце в системі менеджменту персоналу займає оцінка діяльності працівників, яка дозволяє визначити рівень їх професійної підготовки, ефективність виконання обов'язків та потенціал для подальшого розвитку. Результати оцінювання використовуються для прийняття управлінських рішень щодо підвищення, навчання, мотивації або ротації персоналу. У цьому контексті важливим є використання сучасних методів оцінки, що враховують не лише кількісні показники, але й якісні характеристики діяльності працівників. [31, с. 679].

Суттєвим елементом системи менеджменту персоналу є мотивація, яка визначає рівень зацікавленості працівників у досягненні результатів. Ефективна мотиваційна система повинна враховувати як матеріальні, так і нематеріальні стимули, забезпечувати справедливість винагороди та відповідність між результатами праці і отриманими вигодами.

У сучасних умовах дедалі більшого значення набувають нематеріальні фактори мотивації, такі як визнання, можливості професійного розвитку, гнучкий графік роботи та сприятливий психологічний клімат у колективі. Не можна оминути увагою і значення розвитку персоналу, який є одним із

ключових напрямів сучасного менеджменту. Постійне навчання, підвищення кваліфікації та розвиток компетенцій працівників дозволяють підприємству залишатися конкурентоспроможним у динамічному середовищі. У цьому контексті система менеджменту персоналу повинна передбачати створення умов для безперервного навчання, використання сучасних освітніх технологій та формування культури саморозвитку.

Значення системи менеджменту персоналу проявляється також у її впливі на організаційну ефективність. Налагоджені процеси управління персоналом сприяють оптимізації використання трудових ресурсів, зниженню витрат, пов'язаних із плинністю кадрів, та підвищенню продуктивності праці. Крім того, ефективна система управління персоналом дозволяє забезпечити стабільність функціонування підприємства, підвищити рівень його адаптивності до змін та мінімізувати ризики, пов'язані з людським фактором.

Важливим аспектом є вплив системи менеджменту персоналу на соціальний розвиток організації. Вона сприяє формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату, розвитку корпоративної культури, зміцненню командної роботи та підвищенню рівня довіри між працівниками і керівництвом. У свою чергу, це позитивно впливає на рівень задоволеності працівників, їх лояльність до підприємства та готовність докладати додаткових зусиль для досягнення спільних цілей.

Сучасні тенденції розвитку менеджменту персоналу свідчать про активне впровадження інноваційних технологій у цю сферу. Використання інформаційних систем управління персоналом, автоматизація кадрових процесів, застосування аналітики великих даних дозволяють підвищити ефективність управлінських рішень, зробити їх більш обґрунтованими та своєчасними. Крім того, цифровізація сприяє підвищенню прозорості процесів управління персоналом та покращенню комунікації між працівниками і керівництвом[31, с. 679].

У сучасних умовах також зростає значення стратегічного підходу до управління персоналом, який передбачає інтеграцію кадрової політики з

загальною стратегією розвитку підприємства. Це означає, що всі рішення у сфері управління персоналом повинні прийматися з урахуванням довгострокових цілей організації, її місії та бачення. Такий підхід дозволяє забезпечити узгодженість дій, підвищити ефективність використання ресурсів та досягти синергійного ефекту.

Таким чином, система менеджменту персоналу є складною, багатокомпонентною та динамічною системою, яка відіграє вирішальну роль у забезпеченні ефективного функціонування підприємства. Її сутність полягає у цілеспрямованому впливі на людські ресурси з метою максимального використання їх потенціалу, а значення проявляється у здатності забезпечити високий рівень продуктивності, конкурентоспроможності та стійкого розвитку організації. У зв'язку з цим удосконалення системи менеджменту персоналу є необхідною умовою успішної діяльності підприємства в сучасному економічному середовищі та одним із пріоритетних напрямів управлінської діяльності.

1.2. Основні функції та методи управління персоналом

Управління персоналом у сучасних умовах розвитку економіки виступає не просто як окрема функціональна підсистема менеджменту, а як стратегічно важливий напрям діяльності підприємства, що забезпечує ефективне використання людського потенціалу та формує основу його довгострокового розвитку. У зв'язку з цим особливого значення набуває глибоке розуміння функцій та методів управління персоналом, які визначають логіку, зміст і інструментарій впливу на працівників.

Саме через реалізацію функцій управління та застосування відповідних методів формується цілісна система, здатна забезпечити узгодження інтересів працівників і підприємства, підвищення продуктивності праці та досягнення стратегічних цілей організації. Функції управління персоналом відображають

основні напрями управлінського впливу на трудові ресурси та є відображенням загальних функцій менеджменту, адаптованих до специфіки роботи з людьми. Вони характеризуються взаємозалежністю та взаємодоповнюваністю, оскільки ефективність реалізації однієї функції значною мірою залежить від якості виконання інших. У цьому контексті важливо розглядати їх не ізольовано, а як єдину систему, що функціонує в межах загальної стратегії підприємства.

Початковим етапом у системі управління персоналом є планування, яке передбачає прогнозування потреби підприємства у працівниках з урахуванням перспектив його розвитку, змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх ресурсів[33]

Планування персоналу дозволяє не лише визначити необхідну кількість працівників, але й встановити вимоги до їх кваліфікації, професійних та особистісних характеристик. Воно виступає основою для подальших управлінських рішень у сфері підбору, розвитку та використання трудових ресурсів.

Важливим продовженням функції планування є організація залучення персоналу, яка включає комплекс заходів, спрямованих на пошук, оцінювання та відбір кандидатів. На цьому етапі значну роль відіграє формування привабливого іміджу роботодавця, що дозволяє залучати найбільш компетентних і перспективних працівників.

Водночас ефективність відбору залежить від використання сучасних методів оцінки кандидатів, які дозволяють визначити не лише рівень їх професійних знань, але й потенціал до розвитку, здатність працювати в команді та адаптуватися до змін. Після прийняття на роботу важливим аспектом є організація процесу адаптації працівників, що сприяє їх швидкому включенню у виробничий процес та зменшенню рівня стресу, пов'язаного зі зміною робочого середовища.

Успішна адаптація дозволяє підвищити продуктивність праці нових працівників, зменшити ймовірність їх звільнення на початковому етапі та сформувати позитивне ставлення до підприємства. Особливе місце серед

функцій управління персоналом займає розвиток працівників, який передбачає безперервне вдосконалення їх професійних компетенцій, знань та навичок. У сучасних умовах, коли технології швидко змінюються, а вимоги до працівників постійно зростають, розвиток персоналу стає не просто бажаним, а необхідним елементом управління. Організації, що інвестують у навчання своїх працівників, отримують значні конкурентні переваги, оскільки мають можливість швидше адаптуватися до змін та впроваджувати інновації.

Не менш важливою функцією є оцінювання персоналу, яке дозволяє визначити ефективність діяльності працівників, рівень їх відповідності займаним посадам та потенціал для подальшого розвитку. Оцінювання може здійснюватися за різними критеріями, включаючи кількісні показники результативності, якісні характеристики виконання роботи, а також поведінкові аспекти.

Використання сучасних методів оцінки, таких як багатосторонній зворотний зв'язок або компетентнісний підхід, дозволяє отримати більш об'єктивну та всебічну інформацію. Функція мотивації є однією з найбільш складних і водночас найважливіших у системі управління персоналом, оскільки вона безпосередньо впливає на поведінку працівників, їх ставлення до роботи та рівень залученості[53]

Мотивація передбачає створення таких умов, за яких працівники будуть зацікавлені у досягненні високих результатів, проявлятимуть ініціативу та прагнутимуть до самовдосконалення. Вона реалізується через поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, які повинні відповідати потребам і очікуванням працівників. Важливим аспектом управління персоналом є також функція контролю, яка забезпечує оцінку відповідності фактичних результатів діяльності запланованим показникам. Контроль дозволяє своєчасно виявляти відхилення, визначати їх причини та вживати заходів для їх усунення. У сучасних умовах контроль набуває більш гнучкого характеру і спрямовується не лише на виявлення недоліків, але й на підтримку працівників у досягненні поставлених цілей.

Поряд із функціями управління важливу роль відіграють методи, за допомогою яких здійснюється вплив на персонал. Методи управління персоналом є своєрідними інструментами реалізації управлінських функцій і визначають характер взаємодії між керівництвом і працівниками. Вони формують механізм впливу на поведінку людей, їх мотивацію та результати діяльності.

Адміністративні методи управління базуються на формальних повноваженнях керівництва та передбачають використання наказів, розпоряджень, інструкцій і нормативних документів. Вони забезпечують організованість, дисципліну та чіткість виконання завдань.

Ці методи є необхідними для функціонування будь-якої організації, оскільки дозволяють встановити правила поведінки та регламентувати діяльність працівників. Проте їх ефективність залежить від рівня обґрунтованості управлінських рішень і здатності керівництва враховувати інтереси працівників.

Економічні методи управління спрямовані на стимулювання працівників через матеріальні інтереси. Вони включають систему оплати праці, преміювання, бонуси, участь у прибутках, а також інші форми матеріального заохочення. Ці методи є ефективними засобами підвищення продуктивності праці, оскільки безпосередньо пов'язані з результатами діяльності працівників. Водночас їх застосування потребує дотримання принципів справедливості, прозорості та відповідності внеску працівника у досягнення результатів[38]

Соціально-психологічні методи управління персоналом ґрунтуються на врахуванні соціальних та психологічних аспектів поведінки працівників. Вони спрямовані на формування сприятливого психологічного клімату, розвиток командної роботи, підвищення рівня довіри та взаєморозуміння в колективі. До таких методів належать переконання, мотивація через визнання, участь у прийнятті рішень, розвиток корпоративної культури, лідерство та інші форми нематеріального впливу.

У сучасних умовах значного поширення набувають інноваційні методи управління персоналом, які базуються на використанні інформаційних технологій, цифрових платформ та аналітичних інструментів. Це дозволяє автоматизувати кадрові процеси, підвищити точність управлінських рішень та забезпечити індивідуалізований підхід до кожного працівника. Зокрема, використання аналітики даних дозволяє прогнозувати потреби у персоналі, оцінювати ефективність працівників та розробляти оптимальні стратегії їх розвитку.

Таким чином, функції та методи управління персоналом утворюють складну систему, яка забезпечує ефективну взаємодію між підприємством і його працівниками. Їх узгоджене застосування дозволяє досягти високих результатів діяльності, підвищити рівень конкурентоспроможності та забезпечити сталий розвиток організації.

У сучасних умовах особливого значення набуває здатність підприємств адаптувати свої підходи до управління персоналом відповідно до змін у зовнішньому середовищі, впроваджувати нові методи та вдосконалювати існуючі практики, що є запорукою їх успішного функціонування.

1.3. Сучасні підходи до управління персоналом в умовах ринкової економіки

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки система управління персоналом зазнає глибоких трансформацій, що обумовлені як внутрішніми змінами в організаціях, так і зовнішніми викликами, серед яких глобалізація, цифровізація, посилення конкуренції та швидкий розвиток інновацій. У цих умовах традиційні підходи до управління трудовими ресурсами втрачають свою ефективність, поступаючись місцем більш гнучким, адаптивним і стратегічно орієнтованим моделям.

Сучасне управління персоналом дедалі більше інтегрується у загальну систему стратегічного менеджменту підприємства, стаючи одним із ключових факторів його успішного функціонування та довгострокового розвитку. Сутність сучасних підходів до управління персоналом полягає у зміні парадигми сприйняття працівника. Якщо раніше він розглядався переважно як ресурс, що підлягає контролю та регулюванню, то сьогодні він виступає як активний учасник організаційних процесів, носій інтелектуального капіталу та джерело інновацій. Це зумовлює необхідність переходу від жорстких адміністративних методів до більш гнучких механізмів взаємодії, що базуються на довірі, партнерстві та взаємній відповідальності.

Одним із ключових напрямів розвитку сучасного менеджменту персоналу є стратегічна орієнтація, яка передбачає тісний зв'язок між кадровою політикою та загальною стратегією підприємства. У межах цього підходу управління персоналом не обмежується вирішенням поточних завдань, а спрямовується на забезпечення довгострокової конкурентоспроможності організації. Це досягається шляхом формування кадрового потенціалу, здатного ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища, впроваджувати інновації та підтримувати стійкий розвиток підприємства[63].

Важливим аспектом сучасного підходу є орієнтація на розвиток людського капіталу, який розглядається як один із найцінніших ресурсів організації. Інвестиції у навчання, підвищення кваліфікації та розвиток компетенцій працівників стають необхідною умовою забезпечення їх професійної відповідності вимогам ринку. У цьому контексті особливого значення набуває концепція безперервного навчання, яка передбачає постійне оновлення знань та навичок працівників протягом усього періоду їх трудової діяльності.

Сучасні підходи також передбачають активне використання компетентнісного управління, яке базується на визначенні ключових компетенцій, необхідних для ефективного виконання професійних обов'язків. Такий підхід дозволяє більш точно оцінювати потенціал працівників, планувати

їх розвиток та формувати кадровий резерв. Водночас він сприяє підвищенню об'єктивності управлінських рішень та забезпечує більш ефективне використання людських ресурсів. Значного поширення набуває концепція управління талантами, яка передбачає цілеспрямовану роботу з найбільш перспективними працівниками. У сучасних умовах підприємства прагнуть не лише залучити талановитих фахівців, але й створити умови для їх утримання та розвитку. Це включає формування індивідуальних планів кар'єрного зростання, забезпечення можливостей для професійного розвитку, а також створення сприятливого робочого середовища.

Окрему увагу слід приділити розвитку корпоративної культури, яка виступає важливим інструментом управління поведінкою працівників. У сучасних організаціях корпоративна культура формується як система цінностей, норм і правил, що визначають взаємодію між працівниками та їх ставлення до роботи. Сильна корпоративна культура сприяє підвищенню рівня залученості персоналу, формуванню командного духу та зміцненню лояльності до підприємства.

В умовах ринкової економіки особливого значення набуває гнучкість управління персоналом, яка передбачає здатність швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Це проявляється у використанні гнучких форм зайнятості, таких як дистанційна робота, гнучкий графік, проєктна зайнятість та інші форми організації праці. Такий підхід дозволяє підприємствам більш ефективно використовувати трудові ресурси та підвищувати їх продуктивність.

Сучасні підходи до управління персоналом також тісно пов'язані з впровадженням цифрових технологій, які значно змінюють характер управлінських процесів. Використання спеціалізованих інформаційних систем дозволяє автоматизувати багато функцій управління персоналом, підвищити ефективність обробки інформації та забезпечити більш точне планування кадрових потреб. Крім того, застосування аналітичних інструментів дає змогу прогнозувати поведінку працівників, оцінювати їх ефективність та приймати обґрунтовані управлінські рішення[45].

Важливим напрямом розвитку сучасного менеджменту персоналу є орієнтація на підвищення рівня залученості працівників. Це передбачає створення умов, за яких працівники відчують свою значущість, мають можливість впливати на процеси в організації та отримують задоволення від своєї роботи. Високий рівень залученості сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів та покращенню загальних результатів діяльності підприємства. У сучасних умовах також зростає роль соціальної відповідальності бізнесу, яка охоплює питання забезпечення гідних умов праці, дотримання прав працівників, розвитку соціальних програм та підтримки балансу між роботою і особистим життям. Це формує позитивний імідж підприємства та підвищує його привабливість для потенційних працівників.

Таким чином, сучасні підходи до управління персоналом в умовах ринкової економіки характеризуються комплексністю, гнучкістю та орієнтацією на людину як головну цінність організації. Вони передбачають інтеграцію кадрової політики у стратегічне управління, активне використання інноваційних технологій, розвиток людського капіталу та створення сприятливого середовища для професійного і особистісного зростання працівників. Реалізація таких підходів дозволяє підприємствам ефективно функціонувати в умовах невизначеності, досягати високих результатів діяльності та забезпечувати сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

1.4. Зарубіжний досвід організації системи менеджменту персоналу

Організація системи менеджменту персоналу за кордоном є результатом багаторічного розвитку управлінських практик і адаптації до економічних, соціальних і культурних умов конкретних країн. Досвід зарубіжних компаній демонструє, що ефективне управління персоналом є ключовим фактором конкурентоспроможності, стабільності та інноваційного розвитку підприємств у різних секторах економіки.

У сучасних умовах ринкової економіки компанії все частіше розглядають персонал не просто як виконавців певних функцій, а як стратегічний ресурс, від якого залежить успіх бізнесу. Це змушує організації активно впроваджувати передові практики управління, створювати системи, що забезпечують залучення, розвиток і утримання працівників, а також оптимізувати процеси мотивації та оцінювання[24].

Американський досвід у сфері менеджменту персоналу відзначається орієнтацією на результативність і продуктивність праці, що поєднується з високою ступеневою автономією працівників та розвитком системи індивідуальних стимулів. В американських компаніях широко застосовуються методи оцінювання персоналу, які базуються на кількісних і якісних показниках ефективності, а також на принципах «performance management», де головною метою є забезпечення відповідності індивідуальних досягнень стратегічним цілям організації.

Важливим компонентом є система грошових та нематеріальних стимулів, що сприяє підвищенню мотивації та результативності працівників. При цьому американська практика передбачає високий рівень мобільності кадрів та швидку адаптацію до змін у ринкових умовах, що дозволяє організаціям оперативно реагувати на зовнішні виклики.

Японська модель управління персоналом відрізняється акцентом на довгострокові трудові відносини, колективізм та інтеграцію працівників у корпоративну культуру. У японських компаніях важливе місце займає концепція «lifelong employment» – довічного найму, що забезпечує стабільність зайнятості та формує високу лояльність працівників. Крім того, характерною є практика ротації кадрів, яка дозволяє працівникам набувати всебічного досвіду, розвивати мультидисциплінарні компетенції та глибше розуміти процеси організації. Японські підприємства також активно застосовують групові системи мотивації та оцінки, що стимулює командну роботу та підвищує загальну ефективність виробництва. Особлива увага приділяється навчальним програмам, наставництву та розвитку внутрішніх лідерських кадрів.

Європейський підхід до організації системи управління персоналом відрізняється орієнтацією на соціальну відповідальність та підтримку балансу між економічною ефективністю і соціальним захистом працівників. У країнах Західної Європи активно практикуються форми соціального партнерства, де профспілки та колективні органи мають значний вплив на умови праці, оплату та соціальні гарантії. Європейські компанії приділяють велику увагу професійному розвитку персоналу, створюючи корпоративні навчальні центри та програми підвищення кваліфікації. Також широко впроваджуються практики участі працівників у процесах прийняття рішень та формування політики підприємства, що підвищує їх залученість та відповідальність.

Сучасний зарубіжний досвід включає також активне використання інформаційних технологій у сфері управління персоналом. Автоматизація кадрових процесів дозволяє ефективніше здійснювати підбір, навчання, оцінку та розвиток працівників. Застосування HR-аналітики та систем обробки даних сприяє більш точному прогнозуванню потреб у кадрах, оцінюванню ефективності персоналу та прийняттю обґрунтованих управлінських рішень. Цифровізація також забезпечує індивідуалізацію підходів до мотивації та розвитку працівників, створюючи умови для дистанційної роботи, гнучких графіків та персоналізованих навчальних програм.

Зарубіжний досвід управління персоналом також демонструє значну увагу до розвитку корпоративної культури та створення сприятливого психологічного клімату. Організації намагаються формувати цінності, що стимулюють командну роботу, інноваційність, відповідальність та взаємну підтримку. У багатьох компаніях активно застосовуються програми розвитку лідерства, наставництва та менторства, що дозволяє ефективно формувати кадровий резерв і готувати нових управлінців[62].

В умовах глобалізації та зростання різноманітності трудових колективів міжнародний досвід передбачає врахування культурних, гендерних, вікових та інших особливостей працівників. Практики diversity management, які активно впроваджуються у провідних компаніях світу, дозволяють створювати

інклюзивне середовище, підвищувати ефективність командної роботи та стимулювати інноваційний потенціал організації. Такі підходи також сприяють формуванню позитивного іміджу підприємства на ринку праці та залученню висококваліфікованих кадрів. Крім того, зарубіжний досвід демонструє високий рівень інтеграції підходів до мотивації, оцінки та розвитку персоналу.

Сучасні компанії поєднують матеріальні стимули з нематеріальними, такими як визнання досягнень, кар'єрні можливості, участь у прийнятті рішень та створення комфортних умов праці. Такий комплексний підхід дозволяє більш точно відповідати потребам працівників, підвищувати їхню залученість та ефективність, а також знижувати плинність кадрів[13].

Отже, зарубіжний досвід організації системи менеджменту персоналу є надзвичайно багатим і різноманітним, охоплюючи широкий спектр практик, моделей і технологій. Його аналіз дозволяє підприємствам удосконалювати власні системи управління людськими ресурсами, адаптуючи кращі світові практики до специфіки внутрішнього ринку, галузевих особливостей та стратегічних цілей організації. Використання цього досвіду сприяє формуванню гнучкої, ефективної та сучасної системи управління персоналом, що забезпечує високий рівень продуктивності праці, задоволеність працівників та стійкий розвиток підприємства у довгостроковій перспективі.

Висновок до першого розділу

У результаті дослідження сутності та значення системи менеджменту персоналу, основних функцій та методів управління, сучасних підходів до управління в умовах ринкової економіки та зарубіжного досвіду організації управління персоналом можна зробити низку важливих висновків.

Система менеджменту персоналу є комплексною і багаторівневою, вона охоплює весь спектр взаємопов'язаних процесів, спрямованих на забезпечення підприємства кваліфікованими, мотивованими та ефективними працівниками.

Людський капітал розглядається не просто як ресурс для виконання робочих завдань, а як стратегічний актив, здатний впливати на конкурентоспроможність підприємства та його здатність до інноваційного розвитку.

Основні функції менеджменту персоналу включають підбір, розстановку, навчання, мотивацію, оцінку та розвиток працівників. Методи управління персоналом є різноманітними та охоплюють як традиційні адміністративні та фінансові інструменти, так і сучасні підходи, орієнтовані на розвиток компетенцій, кар'єрне зростання та залученість персоналу[31].

Вивчення функцій і методів дозволяє виділити взаємозв'язок між ефективністю організації та грамотною системою управління людськими ресурсами. Сучасні підходи до управління персоналом у ринковій економіці акцентують увагу на стратегічній інтеграції кадрової політики із загальною стратегією підприємства, орієнтації на розвиток компетентностей працівників, впровадженні гнучких та інноваційних методів мотивації та управління. Вони спрямовані на формування партнерських відносин із працівниками, підвищення їхньої залученості та лояльності, використання цифрових технологій для оптимізації процесів управління, а також створення сприятливого корпоративного середовища, що стимулює професійне та особистісне зростання.

Аналіз зарубіжного досвіду організації системи менеджменту персоналу показав значну різноманітність підходів у різних країнах, які відрізняються культурними, соціальними та економічними особливостями. Американська модель підкреслює індивідуалізм, результативність і матеріальне стимулювання; японська модель – колективізм, довгострокові трудові відносини та розвиток корпоративної культури; європейська – соціальну відповідальність, участь працівників у прийнятті рішень та забезпечення рівних можливостей. Вивчення зарубіжного досвіду дозволяє виділити ефективні практики, що можуть бути адаптовані для українських підприємств з урахуванням специфіки національного ринку та стратегічних цілей організації.

Отже, управління персоналом у сучасних умовах є ключовим фактором успішного функціонування підприємства. Ефективна система менеджменту персоналу забезпечує не лише виконання поточних завдань, а й формування конкурентних переваг через розвиток людського капіталу, підвищення залученості працівників та впровадження сучасних методів управління. Використання зарубіжного досвіду та адаптація сучасних підходів дозволяють підприємствам створювати гнучкі, ефективні та стратегічно орієнтовані системи управління персоналом, здатні забезпечити стійкий розвиток та високі результати діяльності в умовах ринкової економіки.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Загальна характеристика ТОВ «БЦ ТРАНС»

ТОВ "БЦ ТРАНС" (ЄДРПОУ 38614450) — це юридична особа з формою власності "Товариство з обмеженою відповідальністю", що зареєстрована в Білій Церкві. Основний вид діяльності — вантажний автомобільний транспорт (код КВЕД 49.41). Компанія функціонує згідно з українським законодавством, займаючись вантажоперевезеннями.

Основні відомості про ТОВ "БЦ ТРАНС" (38614450):

- Юридична адреса: 09100, Київська обл., м. Біла Церква, ВУЛИЦЯ ФАСТІВСЬКА, будинок 23.
- Основний КВЕД: 49.41 Вантажний автомобільний транспорт.
- Форма власності: Товариство з обмеженою відповідальністю.

Керівником ТОВ "БЦ ТРАНС" (код ЄДРПОУ 38614450) є Бровко Наталія Іванівна. Вона також є засновником цієї компанії, яка зареєстрована 12 червня 2013 року і знаходиться у Київській області.

Основні відомості про керівництво:

- Керівник: Бровко Наталія Іванівна (діє згідно зі статутом).
- Уповноважена особа: Бровко Наталія Іванівна.
- Засновник: Бровко Наталія Іванівна.

Основним видом діяльності ТОВ "БЦ ТРАНС" (ЄДРПОУ 38614450) є 49.41 Вантажний автомобільний транспорт. Компанія спеціалізується на перевезенні вантажів автомобілями, зареєстрована у м. Біла Церква.

Інші види діяльності (КВЕД):

- 49.39 Інший пасажирський наземний транспорт.
- 52.21 Допоміжне обслуговування наземного транспорту.
- 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту.

Пасажи́рський наземний транспорт — це комплекс засобів для перевезення людей сушею, що включає вуличний (автобуси, тролейбуси, трамваї) та позавуличний швидкісний (метрополітен, монорейка) транспорт. Згідно з КВЕД, він поділяється на міський/приміський (49.31) та інші види наземних перевезень (49.39), забезпечуючи регулярне сполучення.

Основні види наземного транспорту:

- Автомобільний: автобуси (понад 9 місць), маршрутні таксі, легкові автомобілі;
- електротранспорт: трамваї та тролейбуси;
- рейковий: метрополітен, швидкісний трамвай, монорейкові дороги;
- інший: мотоцикли, велосипеди.

Класифікація за сполученням:

- міський та приміський (49.31): регулярні перевезення за встановленими маршрутами;
- інший (49.39): міжміські та міжнародні перевезення, послуги екскурсійних автобусів.

Наземний транспорт відіграє ключову роль у забезпеченні мобільності населення, функціонуючи як у режимі регулярних, так і спеціальних перевезень.

Транспортне товариство (найчастіше у формі автотранспортного підприємства — АТП) — це організація комплексного типу, діяльність якої спрямована на перевезення вантажів або пасажирів, а також технічне обслуговування, ремонт та зберігання рухомого складу.

Основні характеристики транспортного товариства включають:

1. Функціональне призначення

- Перевезення: надання послуг з доставки вантажів або транспортування пасажирів.
- Технічна підтримка: зберігання, технічне обслуговування (ТО) та ремонт транспортних засобів.

- Логістика: організація транспортного процесу — набору дій та операцій, що здійснюються для переміщення товарів або людей з одного місця в інше.

2. Структура рухомого складу

Рухомий склад, яким оперує товариство, поділяється за призначенням:

- вантажний: автомобілі для перевезення вантажів;
- пасажирський: автобуси.
- спеціальний: техніка, що обладнана спеціальним устаткуванням (наприклад, автокрани, цистерни).

3. Організаційні особливості

- Організаційна форма: може діяти як товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ), акціонерне товариство тощо.
- Технічний контроль: використання систем GPS-навігації для контролю руху та технічного стану рухомого складу.
- Комплексність: окрім водіїв, компанія включає ремонтні майстерні, гаражі, пункти технічного огляду.

4. Економічні показники

- Виробнича потужність: обсяги вантажо- або пасажироперевезень (тонни, пас-км).
- Собівартість перевезень: витрати на паливе, ремонт, зарплату персоналу.
- Продуктивність праці: ефективність роботи рухомого складу.

Такі товариства є важливою галуззю економіки, яка забезпечує потреби населення та суспільного виробництва.

ТОВ «БЦ ТРАНС» - молода, відносно, компанія, яка активно розвивається. Компанія надає послуги з перевезення вантажів автомобільним транспортом.

Транспортна компанія вирішувала завдання з вантажоперевезень всілякої складності, рішення для яких знаходилося завжди оперативно і мало адекватну цінову політику. Головна причина, по якій компанії вдається досягати таких

високих результатів на ринку вантажоперевезень - це, в першу чергу, наявність свого сучасного парку автомобілів, що дозволяє виконувати перевезення (вантажоперевезення) різної складності, далеко не всі транспортні компанії можуть дозволити собі таку розкіш. Автомобільний парк транспортної компанії укомплектований автомобілями провідних світових виробників і відповідає всім європейським стандартам.

Фірма має висококваліфікованих і досвідчених співробітників. Забезпечена необхідним технічним обладнанням. Цей фактор дозволяє компанії надавати надійні та якісні послуги вантажоперевезень. За весь період роботи в сфері вантажоперевезень сформувалися доволі налагоджені схеми і перевірені маршрути по доставці вантажів. Ця система дозволяє робити автомобільні вантажоперевезення в найкоротші терміни.

ТОВ «БЦ ТРАНС» пропонує наступні послуги з перевезення вантажів:

- Міжміські вантажоперевезення по Далекому Сходу
- Страхування відповідальності і вантажів
- Супровід вантажів
- Організація доставки збірних вантажів від 1 тонни

Послуги автомобільних вантажоперевезень, пропоновані транспортною компанією, відрізняються досить вигідною вартістю і при цьому охоплюють велику територію. Завдяки великій мережі доріг, ви можете відправити вантаж практично в будь-яке місто. В компанії ви знайдете оптимальний баланс ціни і якості, незалежний від особливостей доставляемого вантажу. Тарифи компанії, на автомобільні вантажоперевезення, враховуючи високу надійність і оперативність, задовольняють як юридичних осіб, так і приватних. Клієнт в будь-який момент може звернутися до співробітників компанії за консультацією з будь-якого питання, пов'язаного з транспортуванням вантажу. Йому з радістю нададуть всю необхідну інформацію по маршрутам і особливостям вантажоперевезень, запропонують вигідні тарифи. Якщо замовляєте послугу вантажоперевезень, то можете бути впевнені в тому, що ваш вантаж буде доставлений в цілості й схоронності.

Обережне ставлення до всіх видів вантажоперевезень, якісний індивідуальний підхід до обслуговування клієнта - це головні пріоритети в роботі на протязі довгого часу. Великий професійний досвід співробітників допомагає якісно організувати роботу транспортної компанії.

Місією компанії є якісне виконання транспортних і логістичних послуг і максимальне задоволення клієнта результатом роботи. Компанія дорожить своєю репутацією і будує відносини з клієнтами і партнерами на довірі, професіоналізмі та увазі до дрібниць[64].

Стандарти компанії мають на увазі обробку запиту в найкоротші терміни і чітке інформування про рух і статус вантажу.

Метою створення і діяльності підприємства є господарська діяльність, спрямована на одержання прибутку і задоволення суспільних потреб у його продукції, роботах, послугах. Відповідно до цілей діяльності підприємства предметом діяльності підприємства є: організація перевезень вантажів, вантажний, технічне обслуговування та ремонт автомобілів.

Основною метою діяльності підприємства є отримання прибутку.

Основним завданням підприємства є насичення послугами. Основні напрямки діяльності підприємства:

Надання внутрішньоміських вантажоперевезень;

Надання міжміських вантажоперевезень;

Цінності ТОВ «БЦ ТРАНС».

Компанія не продає одноразові послуги, а прагне стати партнерами клієнтів по бізнесу.

Бажаний результат роботи - сприяння розвитку та зростанню бізнесу клієнта.

Співробітники компанії завжди відкриті для спілкування, розвитку, реалізації пропозицій клієнтів і партнерів.

Фундаментом бізнесу є висока якість скрізь і у всьому.

Експлуатаційні показники діяльності товариства за рік можна побачити нижче (табл.2.1).

Таблиця 2.1.

Експлуатаційні показники діяльності ТОВ «БЦ ТРАНС»

№	Показник	Значення показника
1	Коефіцієнт випуску автомобілів на замовлення	0,8
2	Коефіцієнт використання пробігу автомобілів	0,78
3	Коефіцієнт використання вантажопідйомності	0,76
4	Продуктивність одного середньооблікового автомобіля, т	1080
5	Обсяг транспортної роботи одного середньооблікового автомобіля, т.км	299918,8

2.2. Аналіз кадрового складу та структури персоналу

Аналіз кадрового персоналу — це комплексне дослідження кількісних та якісних характеристик колективу для підвищення ефективності роботи компанії. Процес охоплює кілька ключових напрямків:

Аналіз структури та чисельності дозволяє оцінити поточну забезпеченість ресурсами та відповідність штатному розкладу:

- кількісний склад: фактична кількість працівників (чол.) та кількість відкритих вакансій;
- категорії персоналу: поділ на керівників, професіоналів, фахівців, технічних службовців та робітників;
- якісний склад: аналіз за статтю, віком, стажем роботи та рівнем освіти.

Аналіз складу та структури персоналу є важливим етапом у дослідженні ефективності та динаміки розвитку підприємства. Для початку ми проаналізуємо таблицю 2.2, що дасть нам інформацію про склад та структуру персоналу нашого товариства на протязі чотирьох років: 2022, 2023, 2024 та 2025. Цей аналіз допоможе нам отримати глибоке розуміння структури

персоналу підприємства, його тенденцій розвитку та можливих факторів, що впливають на цю структуру. Такий усвідомлений підхід дозволить нам приймати обґрунтовані рішення щодо управління персоналом та планування розвитку нашого підприємства на економічному ринку. В табл. 2.2 ми зосередимося на загальній чисельності персоналу, адміністративному персоналі та виробничому персоналі, а також змінах, які відбулися протягом цього періоду.

Таблиця 2.2.

Склад та структура персоналу ТОВ «БЦ ТРАНС»

Показник	2022	2023	2024	2024
Середньостатистична кількість персоналу	78	80	76	75
Виробничий персонал	67	69	66	65
Адміністративний персонал	11	11	10	10

Складено автором на основі даних балансу підприємства

Проаналізувавши дані табл. 2.2, можна зробити наступні висновки: • Середньостатистична кількість персоналу у 2025 році склала 75 особу, що становить 93% від чисельності персоналу у 2022 році. Це свідчить про зменшення чисельності персоналу.

Чисельність адміністративного персоналу у 2025 році склала 10 осіб, що становить 61,4% від загальної чисельності персоналу. Відхилення від 2022 року становить 18,6%, що свідчить про зменшення адміністративного персоналу.

Чисельність виробничого персоналу у 2025 році складала 65 осіб, що становить 63,2% від загальної чисельності персоналу. Відхилення від 2022 року становить - 16,8%, що також свідчить про зменшення обсягу трудових виробничих ресурсів.

Аналіз руху персоналу визначає стабільність колективу та причини звільнень за допомогою спеціальних коефіцієнтів:

- коефіцієнт плинності кадрів: частка працівників, які звільнилися за власним бажанням або через порушення дисципліни;

- коефіцієнт обороту з прийняття та звільнення: інтенсивність оновлення штату;
- коефіцієнт стабільності (закріпленості): здатність компанії утримувати працівників протягом тривалого часу.

Дослідження неможливе, якщо ми не використовуємо ці формули:

Коефіцієнт загального обороту кадрів $(K_{з.о}) = (Ч_{п} + Ч_{з}) / Ч_{сер}$ або

$(K_{з.о}) = (K_{п}) + (K_{з})$, відношення загальної кількості прийнятих та звільнених працівників за певний період до середньооблікової кількості працівників за відповідний період.

Коефіцієнт плинності кадрів $(K_{п.к}) = (Ч_{з} - Ч_{н.з}) / Ч_{сер}$, відношення кількості працівників, що звільнилися з організації протягом певного періоду (за мінусом неменуче звільнених) до середньооблікової кількості працівників за відповідний період.

Коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених працівників $(K_{с.п.з}) = K_{п} / K_{з}$, відношення кількості прийнятих працівників за певний період до кількості звільнених працівників за відповідний період.

Коефіцієнт стабільності кадрів $(K_{с}) = Ч_1 / Ч_{сер}$, відношення чисельності працівників зі стажем роботи в організації більше одного року (за певний період) до середньооблікової кількості працівників за відповідний період [1, с. 336-337].

Оцінка кадрового потенціалу та компетенцій спрямована на визначення відповідності працівників їхнім посадам та потенціалу для розвитку:

- професійні компетенції: оцінка знань, навичок та результативності роботи за допомогою методів KPI, "360 градусів" або МВО;
- потенціал розвитку: виявлення талантів для формування кадрового резерву;
- психологічний клімат: аналіз мотивації, залученості та готовності персоналу до змін.

Економічна ефективність кваліфікованого персоналу науково доведена.

Аналіз витрат на персонал та продуктивності їхньої праці:

- витрати на оплату праці, навчання та соціальний пакет;
- виробіток на одного працівника (продуктивність).

Результати такого аналізу є базою для кадрового планування, що допомагає вчасно прогнозувати потребу в нових фахівцях та розробляти стратегії навчання

Система оплати праці та соціально-трудова відносина впливають на ефективність підприємства та задоволення працівників. Їх належна організація і адаптація до змін в економічному та соціальному середовищі є важливими аспектами успішного управління персоналом. Діагностика цих систем дозволяє виявити поточний стан, ідентифікувати проблеми та визначити шляхи вдосконалення[48].

Ми проведемо діагностику системи оплати праці та соціально-трудова відносин ТОВ «БЦ ТРАНС» з метою отримання об'єктивної інформації про їх ефективність, адекватність і відповідність вимогам сучасного ринку праці. Ми розглянемо різні аспекти, включаючи структуру оплати праці, мотиваційні механізми, соціальні пакети, а також взаємовідносини між роботодавцем та працівниками.

Метою діагностики є з'ясування проблемних аспектів і можливих недоліків у системі оплати праці та соціально-трудова відносинах, а також виявлення сильних сторін, на яких можна зосередитися для досягнення кращих результатів. На основі отриманих даних будуть розроблені пропозиції щодо вдосконалення системи оплати праці та соціально-трудова відносин з метою стимулювання продуктивності, підвищення мотивації працівників та забезпечення взаємовигідних стосунків між працівниками і роботодавцем.

Діагностика системи оплати праці та соціально-трудова відносин дозволить нам отримати глибоке розуміння ситуації нашої організації і визначити фактори, що впливають на ефективність та задоволення працівників. Проведення діагностики відбуватиметься шляхом збору та аналізу різноманітних даних, включаючи статистичну інформацію, опитування

працівників, аналіз внутрішніх політик та процедур, а також порівняння зі стандартами і найкращими практиками галузі.

Під час діагностики будуть враховані такі ключові аспекти:

1. Структура оплати праці: вивчення системи оплати праці, включаючи розподіл заробітної плати, схеми бонусів, премій, нарахувань за досягнення цілей, а також перевірка наявності різних рівнів оплати праці та їх відповідність вимогам ринку праці.

2. Мотиваційні механізми: оцінка наявних мотиваційних систем та інструментів, які стимулюють працівників до досягнення високих результатів. Аналіз системи преміювання, можливостей професійного розвитку, системи визнання та інших факторів, що сприяють мотивації працівників.

Ефективна система оплати праці повинна бути конкурентоспроможною, справедливою та прозорою, а також враховувати індивідуальний внесок працівника у результати діяльності підприємства. Використання преміальних систем, бонусів, участі у прибутках дозволяє підвищити зацікавленість працівників у досягненні високих результатів та стимулює їх до більш продуктивної роботи.

Розвиток персоналу є невід'ємною складовою підвищення ефективності діяльності підприємства, оскільки саме через розвиток знань, навичок і компетенцій працівників забезпечується їх здатність адаптуватися до змін та виконувати складні завдання.

3. Соціальні пакети: вивчення наявних соціальних пакетів та благополуччя працівників, включаючи медичне страхування, відпустки, пенсійні програми та інші соціальні пільги. Порівняння цих пакетів зі стандартами галузі та потребами працівників.

4. Взаємовідносини між роботодавцем та працівниками: аналіз стосунків між роботодавцем та працівниками, включаючи комунікацію, лідерство, управління конфліктами та взаємодію. Оцінка рівня задоволення працівників, їхньої відданості організації та впливу цих факторів на ефективність працівників.

Проведення діагностики допоможе виявити потенційні проблеми та відкриті можливості для вдосконалення системи оплати праці та соціально-трудових відносин. Отримана інформація може надати підґрунтя для розробки рекомендацій та стратегій, спрямованих на покращення системи оплати праці, мотивації працівників та забезпечення гармонійних взаємин між роботодавцем та працівниками[55].

Продовжуючи аналізувати ці аспекти, ми зможемо розпізнати ключові тенденції, ідентифікувати потенційні проблеми та розробити конкретні рекомендації для поліпшення системи оплати праці та соціально-трудових відносин.

Таблиця 2.3.

Основні показники продуктивності праці

Показник	Опис
Виробіток	Обсяг продукції, поділений на витрати праці: людино-години, людино-дні або середньооблікова чисельність
Трудомісткість	Витрати робочого часу на виробництво одиниці продукції
Денний виробіток	Кількість продукції на один відпрацьований день.
Годинний виробіток	Кількість продукції на одну відпрацьовану годину.
Середньорічний виробіток	Обсяг продукції на одного працівника за рік.

Для аналізу управлінського потенціалу використаємо показники, обрані за допомогою експертної оцінки.

За допомогою оцінки експертів було обрано найбільш вагоміші для ТОВ «БЦ ТРАНС» показники управлінського потенціалу. Анкета експертної оцінки враховує економічне значення показників, бальну оцінку кожного з експертів за десятибальною шкалою (від найменшого до найбільшого балу, де відповідно 1 бал - найнижча експертна оцінка, 10 балів - найвища оцінка). Визначення середньозваженого рангу експертної оцінки здійснювалося за участі 20 експертів-спеціалістів.

На основі цих даних побудовано матрицю рангів показників управлінського потенціалу, яка дасть змогу визначити найважливіші для ТОВ «БЦ ТРАНС» показники.

Побудуємо гістограму розподілу за рангами значущості складових управлінського потенціалу (рис.2.1).

За даним графіком обираємо для аналізу найважливіші для ТОВ «БЦ ТРАНС».

До них належать:

- показник питомої ваги управлінського персоналу (Пв. упр. п.);
- показник питомої ваги управлінського персоналу з вищою освітою (Пв. упр. п. в. осв.);
- показник ефективності організаційної культури (Еф. орг. к.);
- показник рівня організації виробництва (Прів орг. вир.);
- показник інформаційної озброєності (Пінф. озб.).

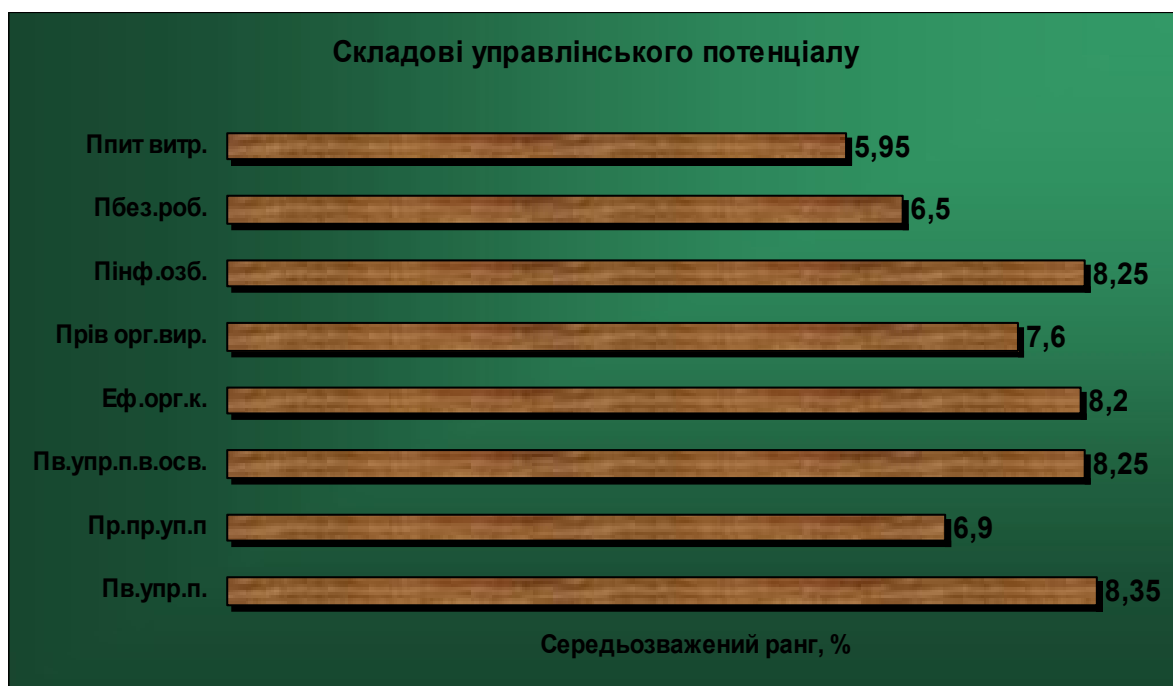


Рис.2.1. Гістограма розподілу по значущості складових управлінського потенціалу ТОВ «БЦ ТРАНС»

Тепер ми можемо розрахувати показники управлінського потенціалу в ТОВ «БЦ ТРАНС» за 2022 - 2025 роки, а також абсолютні та відносні відхилення даних показників за аналізований період.

Будуємо діаграму, яка показує зміни показників управлінського потенціалу в ТОВ «БЦ ТРАНС» за 2022-2025 роки (рис.2.2).

Можемо відмітити наступний факт після аналізу показників управлінського потенціалу, що показник питомої ваги управлінського персоналу з вищою освітою має тенденцію зниження у 2022 та 2023 році, але далі з кожним роком має позитивну тенденцію збільшення, тобто кількість персоналу з вищою освітою в ТОВ «БЦ ТРАНС» росте.

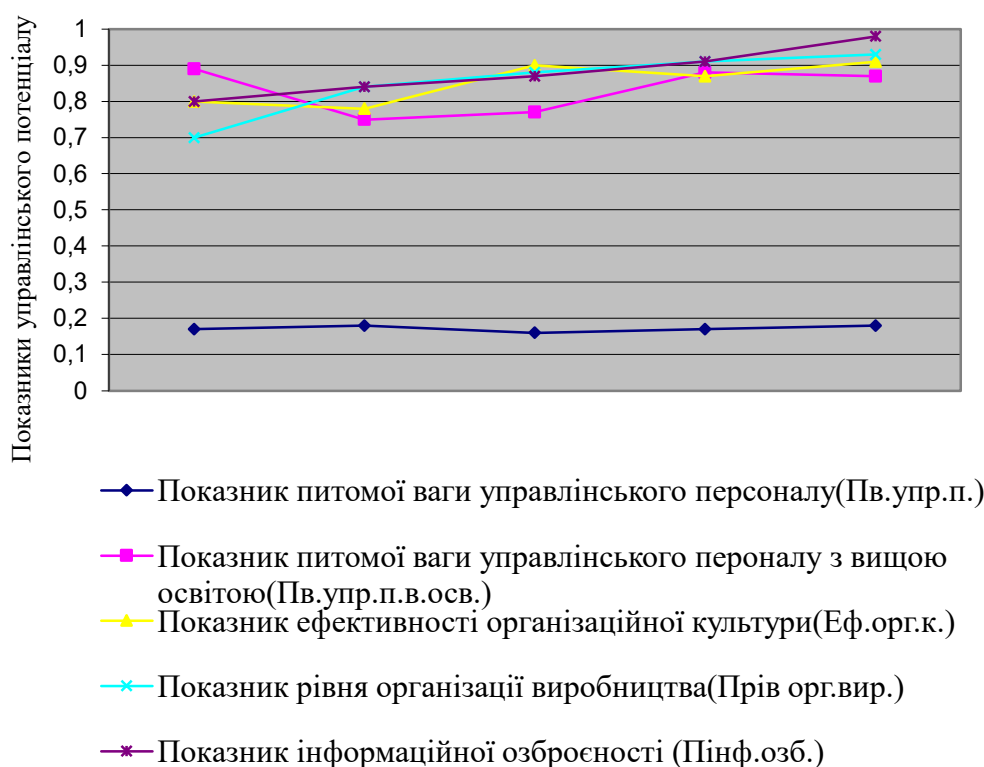


Рис.2.2. Показники управлінського потенціалу в ТОВ «БЦ ТРАНС» за 2022 - 2025 рр.

Відомий всім факт, що в економічному розвитку є основна складова – соціальна. Це система мотиваційних стимулів, що через соціальну дію в різних видах організації виступають головною рушійною силою для підвищення ефективності діяльності персоналу[76].

Оцінимо рівень соціального розвитку ТОВ «БЦ ТРАНС» за таким алгоритмом (рис.2.3).

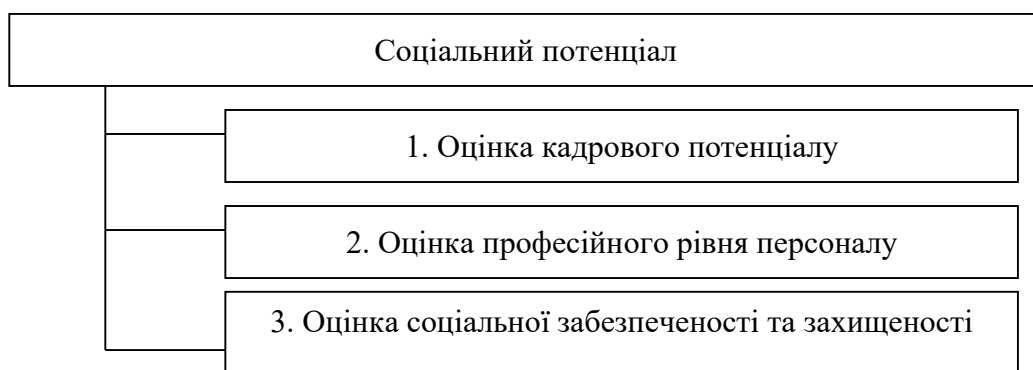


Рис.2.3. Послідовність оцінки соціального потенціалу ТОВ «БЦ ТРАНС»

Побудуємо гістограму розподілу за рангами значущості складових кадрового потенціалу (рис.2.4), показників професійного потенціалу (рис.2.5), показників складової соціальної забезпеченості та захищеності (рис.2.6).

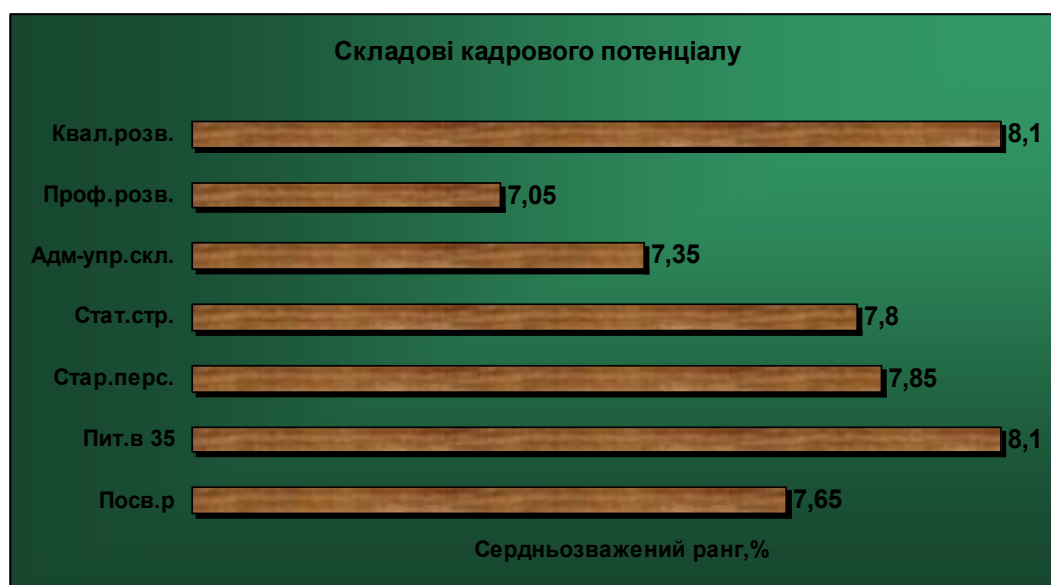


Рис. 2.4. Гістограма розподілу складових кадрового потенціалу ТОВ «БЦ ТРАНС»

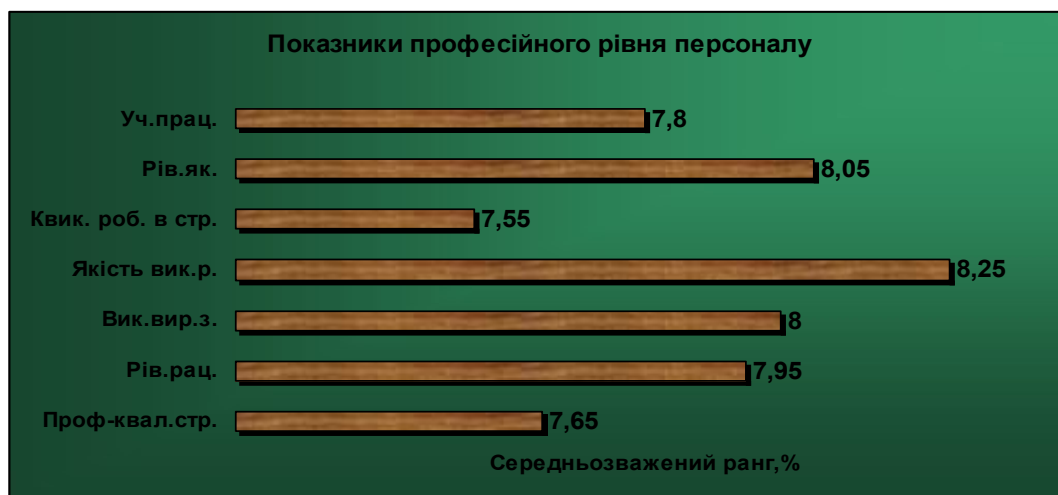


Рис. 2.5. Гістограма значущості складових професійності персоналу в ТОВ «БЦ ТРАНС»



Рис. 2.6. Гістограма значущості складових соціальної забезпеченості та захищеності в ТОВ «БЦ ТРАНС»

Персонал є головним стратегічним ресурсом організації, який забезпечує її функціонування та розвиток через поєднання знань, досвіду та мотивації.

Ось основні аспекти того, що персонал дає організації:

- досягнення цілей: всі працівники є інструментом, за допомогою якого реалізуються стратегічні та тактичні завдання компанії;

- інтелектуальний капітал та компетенції: співробітники приносять професійні знання, навички та практичний досвід, що необхідні для господарсько-фінансової діяльності.
- адаптація та гнучкість: кваліфіковані кадри дозволяють організації швидше підлаштовуватися під зміни зовнішнього середовища та науково-технічний прогрес.
- творчий потенціал та інновації: через рольову структуру (ентузіасти, винахідники) персонал генерує нові ідеї, шукає альтернативні рішення та вирішує проблемні ситуації.
- економічна ефективність: раціональне використання людських ресурсів забезпечує стабільність виробництва та досягнення результатів з оптимальними витратами.
- формування корпоративної культури: спільна діяльність працівників створює внутрішнє середовище, корпоративний дух та систему цінностей організації.

Персонал розглядається не просто як сукупність найманих працівників, а як особистий склад, що поєднує індивідуальні здібності кожного для успіху всієї системи

2.3. Оцінка ефективності системи управління персоналом

Оцінка ефективності управління персоналом - це систематичний, чітко формалізований процес, спрямований на вимір витрат і вигод, пов'язаних із програмами діяльності управління персоналом і для співвіднесення їхніх результатів з підсумками базового періоду, з показниками конкурентів і цілями підприємства[1].

Оцінка ефективності системи управління персоналом — це систематичний процес вимірювання витрат і результатів, пов'язаних із

кадровою політикою, для визначення того, наскільки діяльність HR-департаменту сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства.

Оцінювання зазвичай проводиться за двома основними напрямками:

- Економічна ефективність: співвідношення результатів діяльності (прибуток, обсяг виробництва) до витрат на персонал (зарплата, навчання, рекрутинг).
- Соціальна ефективність: рівень задоволеності працівників, плинність кадрів, стан трудової дисципліни та психологічний клімат у колективі.

На сьогоднішній день для аналізу використовують конкретні метрики, серед яких:

- Продуктивність праці: виробіток на одного працівника або трудомісткість продукції.
- Плинність персоналу: відношення числа звільнених до середньооблікової чисельності.
- Рентабельність персоналу: співвідношення чистого прибутку до витрат на оплату праці.
- Якість персоналу: відповідність компетенцій і навичок співробітників вимогам їхніх посад.

Популярні методи оцінювання на сьогоднішній момент такі:

1. KPI (Key Performance Indicators) — ключові показники результативності для кожного підрозділу чи співробітника.

KPI (Key Performance Indicators) — це система вимірюваних показників, що дозволяє оцінити ефективність діяльності окремих працівників, підрозділів та всієї організації у досягненні стратегічних цілей[23].

Основними характеристиками KPI можуть бути такі дані:

Ефективні показники базуються на принципах, які роблять їх дієвим інструментом управління:

- Вимірюваність: кожен показник має бути кількісно вираженим (у грошах, відсотках, одиницях чи часі).

- Конкретність: чітке визначення того, що саме вимірюється та якого результату потрібно досягти.
- Досяжність: цілі мають бути амбітними, але реалістичними для виконання працівником.
- Актуальність: показники повинні безпосередньо залежати від дій працівника та відповідати загальній стратегії бізнесу.
- Визначеність у часі: встановлення чітких термінів (місяць, квартал, рік) для оцінки виконання.

Залежно від фокуса оцінки, КРІ поділяють на кілька категорій:

1. Показники результату: відображають підсумок роботи (наприклад, обсяг продажів, кількість залучених клієнтів).
2. Показники витрат: оцінюють обсяг ресурсів, використаних для досягнення цілі.
3. Процесні показники: характеризують якість виконання бізнес-процесів (наприклад, дотримання термінів або стандартів обслуговування).
4. Показники функціонування: оцінюють відповідність діяльності встановленим регламентам.

Їх роль у системі управління персоналом ТОВ «БЦ ТРАНС»:

- Об'єктивність: усуває суб'єктивне ставлення керівника, замінюючи оцінку «добре працює» на конкретні цифри.
- Мотивація: слугує базою для розрахунку бонусів та премій (зв'язок результату з винагородою).
- Зворотний зв'язок: допомагає працівникам розуміти пріоритети та коригувати свої дії в реальному часі.

Ось приклад розрахунку КРІ для менеджера з продажів.

Для них, зазвичай, встановлюють систему з 3–5 показників, які охоплюють різні етапи воронки продажів.

Ось приклад типової структури КРІ на місяць:

Показник: обсяг продажів (Фінансовий результат)

Вага в загальній оцінці: 50%

Ціль (план): 500 000 грн.

Факт: 450 000 грн.

Розрахунок виконання: $450000 - 500000 \times 100\% = -90$

Показник: кількість нових клієнтів (розвиток бази)

Вага в загальній оцінці: 30%

Ціль (план): 10 нових контрактів.

Факт: 12 нових контрактів.

Розрахунок виконання: $(12 - 10) \times 100\% = 120\%$

Показник: середній чек (Якість продажів)

Вага в загальній оцінці: 20%

Ціль (план): 15 000 грн.

Факт: 13 500 грн.

Розрахунок виконання: $13500 - 15000 \times 100\% = -90\%$

Щоб зрозуміти загальну ефективність менеджера, ми множимо виконання кожного показника на його "вагу":

1. Продажі: $90 \times 0,5 = 45\%$
2. Нові клієнти: $120\% \times 0,3 = 36\%$
3. Середній чек: $90\% \times 0,2 = 18\%$
4. Загальний коефіцієнт ефективності:
 $45\% + 36\% + 18\% = 99\%$

Зазвичай за такий результат компанія встановлює сітку бонусів.

Наприклад:

- Виконання $< 80\%$ — бонус не виплачується.
- Виконання 80-100% — виплата 100% від суми премії.
- Виконання $> 100\%$ — застосовується підвищувальний коефіцієнт.

У нашому прикладі менеджер спрацював майже ідеально (99%), попри те, що не дотягнув до плану з грошей, він перевиконав план по залученню нових клієнтів, що важливо для майбутніх періодів.

Розглянемо інший метод.

2. Метод «360 градусів» — отримання зворотного зв'язку від колег, керівників та підлеглих.

Метод «360 градусів» — це інструмент комплексної оцінки персоналу, при якому співробітник отримує зворотний зв'язок про свої компетенції та поведінку від керівника, колег, підлеглих та клієнтів, а також проводить самооцінку. Метод спрямований на виявлення сильних сторін і зон розвитку, а не на оцінку КРІ[44].

Основні компоненти та особливості цього методу:

- хто оцінює: оцінка базується на думці оточення: керівник, підлеглі, колеги (peers), клієнти та самооцінка;
- що оцінюється: поведінкові прояви, професійні компетенції (комунікація, лідерство, командна робота), а не конкретні виробничі результати;
- мета: підвищення ефективності роботи, саморозвиток, складання індивідуального плану розвитку (ІПР).
- переваги: зменшення суб'єктивізму завдяки великій кількості оцінювачів (зазвичай 4+), отримання всебічного погляду;
- умови успіху: високий рівень довіри в компанії, анонімність респондентів, готовність працювати з результатами.

Етапи проведення:

1. підготовка: визначення компетенцій, створення опитувальника;
2. оцінка: збір відгуків через онлайн-платформи;
3. аналіз: порівняння самооцінки з оцінкою оточення;
4. зворотний зв'язок: обговорення результатів і складання плану розвитку.

Розглянемо наступний метод, який базується на здоровій конкуренції.

3. Бенчмаркінг — порівняння показників компанії з показниками конкурентів або лідерів галузі.

Бенчмаркінг — це процес порівняння власних бізнес-процесів, продуктів або показників ефективності з найкращими прикладами в галузі (конкурентами

або лідерами інших сфер) для пошуку можливостей вдосконалення, підвищення конкурентоспроможності та впровадження ефективніших методів роботи[18].

Основні аспекти бенчмаркінгу:

- його мета: знаходження «еталона» та навчання на його досвіді для впровадження покращень;
- Типи бенчмаркінгу:
 - конкурентний: порівняння з прямими конкурентами;
 - функціональний: порівняння певних функцій (наприклад, логістики) з компаніями-лідерами в галузі;
 - загальний (горизонтальний): порівняння з компаніями з інших галузей для перейняття кращих практик управління.
- Процес: включає аналіз власної діяльності, вибір партнерів для порівняння, збір інформації, виявлення розривів у показниках та розробку плану дій.

Наступний метод актуальний при інвестиціях у навчання персоналу.

4. ROI у навчанні (Методика Джека Філіпса) — розрахунок повернення інвестицій у розвиток персоналу.

ROI (Return on Investment) у навчанні — це показник рентабельності інвестицій, що демонструє фінансову віддачу від коштів, витрачених на навчання та розвиток персоналу. Він показує, скільки прибутку чи економії приніс кожен вкладений у навчання долар/гривню[74].

Цей метод показує такі дані як:

- вигоди від навчання: монетизовані результати (збільшення доходу, економія часу, зменшення кількості помилок).
- витрати на навчання: вартість курсів, оплата тренерів, розробка матеріалів, робочий час, витрачений працівниками на навчання.

Ключові аспекти методу ROI:

- Рівень 4 — Результати: згідно з моделлю Філіпса, ROI — це п'ятий рівень оцінки, який іде після оцінки бізнес-результатів (Level 4).

- Показник успіху: ROI у 10–15% вважається хорошим результатом, що свідчить про ефективність навчання.

- Мета: перетворення витрат на навчання з категорії "витрати" на категорію "інвестиції", демонструючи керівництву реальний вплив на прибуток.

Як виміряти ROI:

1. Визначте чіткі цілі: навчання має бути пов'язане з бізнес-цілями (наприклад, підвищення продажів).

2. Виміряйте вигоди: зберіть дані про підвищення продуктивності або зменшення помилок.

3. Переведіть у гроші: монетизуйте отримані результати.

4. Розрахуйте витрати: врахуйте всі витрати (прямі та непрямі).

5. Застосуйте формулу: обчисліть фінальний відсоток ROI.

Чому це важливо для бізнесу?

- Це оптимізація бюджету, що допомагає вибрати найбільш ефективні формати та теми навчання;

- Це обґрунтування витрат, що дозволяє HR та L&D фахівцям довести керівництву, що навчання є інвестицією, а не просто видатками.

- Це підвищення продуктивності, що дає встановлення чітких цілей навчання сприяє кращому виконанню роботи.

Хорошим показником ROI у навчанні вважається діапазон від 10% до 15% і вище.

Тепер розглянемо наступний метод.

5. Збалансована система показників (BSC) — ув'язка кадрових метрик зі стратегією компанії.

Збалансована система показників (Balanced Scorecard, BSC) — це інструмент стратегічного управління, розроблений Робертом Капланом і Девідом Нортон у 1990-х роках. Вона перетворює місію та стратегію компанії на набір показників ефективності (KPI) у чотирьох вимірах, пов'язуючи фінансові цілі з операційною діяльністю[73].

BSC складається з чотирьох складових.

BSC забезпечує збалансований погляд на організацію, охоплюючи:

1. Фінанси (Financial): як ми виглядаємо в очах акціонерів? (наприклад, ROI, прибуток).
2. Клієнти (Customer): як нас сприймають клієнти? (задоволеність, частка ринку).
3. Внутрішні бізнес-процеси (Internal Business Processes): у чому ми повинні досягти досконалості? (якість, час циклу).
4. Навчання та розвиток (Learning and Growth): чи можемо ми продовжувати вдосконалюватися і створювати цінність? (кваліфікація персоналу, інновації).

Переваги використання цього методу;

- стратегічна спрямованість: переводить стратегію в конкретні дії;
- збалансованість: уникає перекосу лише в бік фінансових результатів;
- управління результатами: дозволяє виміряти ефективність через ключові показники ефективності (KPI).

Основні складові (перспективи) BSC

Система традиційно розглядає бізнес через чотири взаємопов'язані проекції:

- Фінанси: оцінка економічної ефективності (прибутковість, рентабельність інвестицій, грошові потоки).
- Клієнти: рівень задоволеності, частка ринку, утримання старих та залучення нових клієнтів.
- Внутрішні бізнес-процеси: ефективність операцій, якість продукції, тривалість виробничого циклу, інноваційність процесів.
- Навчання та розвиток (персонал): кваліфікація працівників, корпоративна культура, ІТ-системи та умови для постійного вдосконалення.

Чому вона така "збалансована"?

Тому що система забезпечує рівновагу між:

1. короткостроковими та довгостроковими цілями;
2. фінансовими та нефінансовими індикаторами;
3. минулими результатами (запізнілі показники) та майбутнім потенціалом (випереджаючі показники);
4. зовнішніми даними (акціонери, клієнти) та внутрішніми (процеси, персонал).

Переваги впровадження цього методу дають організації:

- зв'язок стратегії з операційною діяльністю: кожен працівник розуміє, як його робота впливає на загальний успіх компанії;
- фокус на головному: виділення лише критично важливих показників замість сотень другорядних;
- поліпшення комунікації: створення єдиної "мови" для обговорення стратегічних цілей усередині організації.

BSC допомагає компаніям не лише вимірювати результати, а й керувати стратегією для досягнення довгострокового успіху

Процес оцінки забезпечує безперервний зворотний зв'язок між керівництвом і працівниками, що є критично важливим для вдосконалення всієї системи управління.

Це комплексний аналіз, який допомагає зрозуміти, чи раціонально використовуються людські ресурси та які корективи потрібно внести в управлінські процеси для зростання результативності бізнесу.

Оцінка ефективності управління персоналом тісно пов'язана з усіма етапами процесу управління та своїми результатами здатна спонукати керівника вносити необхідні корективи. При цьому оцінка забезпечує функціонування на підприємстві безперервного зворотного зв'язку і виступає могутнім важелем зростання результативності управлінського процесу[63].

Оцінка ефективності управління персоналом заснована, насамперед, на інформації про працівників: просування по службі, їх професійні, кваліфікаційні, віково-статеві характеристики, медичні і психологічні параметри, продуктивність і новаторська активність.

Оцінюючи, наскільки ефективна та чи інша система управління персоналом, потрібні, природні, критерії, що дозволяють провести таку оцінку. Вибір яких залежить від того, що брати за точку відліку : трудові показники колективу, особливості виконавців або діяльність конкретно узятого керівника.

Аналізуючи публікації на дану тему можна виділити дві основні концепції, покладені в основу оцінки ефективності управління персоналом. В першій з них, ефективність управління персоналом оцінюється, виходячи з органічної єдності управління і виробництва, але при цьому внесок власне управління персоналом в ефективність виробництва не визначається. Друга концепція акцентує на визначення внеску управління персоналом в ефективність виробництва.

Кількісна оцінка цього внеску є надзвичайно важкою задачею, оскільки навіть відповідних звітних показників доки що не існує. Тому більшість методик оцінки ефективності управління персоналом дотримується першого підходу[39].

При цьому є доцільним оцінювати не стільки внесок управління персоналом в ефективність виробництва, скільки якісний вплив його на цю ефективність.

Відзначимо, що оцінка ефективності управління персоналом виробляється здебільшого суб'єктивно. На наш погляд, виникнення такої ситуації має дві причини: відсутність виробленої чіткої методики такої оцінки і недорозуміння усієї важливості такої оцінки. Основний натиск робиться на оцінку продуктивності, такий підхід Ми бачимо в Д.С. Синка [3], залишаючи осторонь «людський фактор».

В сучасних умовах господарювання оцінка функціонування системи управління персоналом вимагає систематичного досвіду, вимірювання витрат і вигод загальної програми управління персоналом і порівняння її ефективності з ефективністю роботи підприємства за той же період. У зв'язку з цим виникають питання про те, як слід найкращим чином організувати саме аналітичну роботу, коли і з якою частотою слід проводити оцінку, і хто повинен вести цю роботу?

Перш за все, ефективність функціонування системи управління персоналом повинна визначатися її внеском в досягнення організаційних цілей. Управління персоналом є ефективним настільки, наскільки успішно персонал підприємства використовує свій потенціал для реалізації цілей, що стоять перед ним. Так, справжнім критерієм її оцінки служить кінцевий результат праці всього колективу, в якому органічно сполучені результати праці і керівника, і виконавців.

В даний час для багатьох вітчизняних підприємств, на жаль, характерний інший напрям. Або взагалі ігнорувати систему управління персоналом, або, в кращому разі оцінювати ефективність управління персоналом за допомогою спеціально створених для цього показників. Таких як плинність персоналу, витрати на професійне навчання тощо. Розвитку цієї тенденції сприяє і поширене уявлення про те, що фахівці з управління персоналом знаходяться далеко від основної діяльності, і практично ніяк на неї не впливають. Але узяті у відриві від загальних цілей розвитку ці, потенційно важливі показники, сприяють ізоляції служби управління персоналом.

В економічній літературі представлені наступні критерії ефективності керівництва (рис. 2.7).

Критерії, які представлені на рисунку 2.7, можуть бути використані для оцінки ефективності будь-якого колективу. Запропоновані методи оцінки праці управління, що використовуються в економічній діяльності, можна розділити на три групи: кількісні, якісні (або описові) і комбіновані (або проміжні) [4, 5].

До кількісних методів оцінки відносяться бальний, коефіцієнтний, метод рангового порядку, метод парних порівнянь, система графічного профілю, метод "експерименту" тощо. До якісних (описових) методів відносяться: система усних і письмових характеристик, метод еталона, матричний і біографічний методи, метод групової дискусії. Прикладами комбінованих методів є метод стимулюючих оцінок, угруповання працівників, тестування.

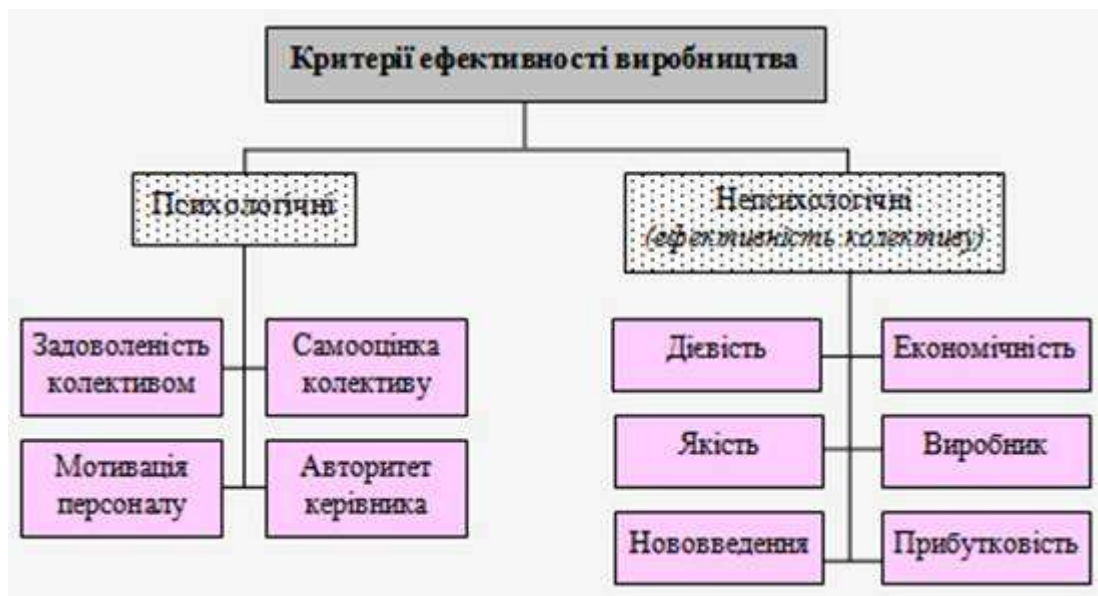


Рис. 2.7. Критерії ефективності економічної діяльності в ТОВ «БЦ ТРАНС»

Кількісні методи оцінки управлінської праці найбільше розповсюджені, особливо бальний, коефіцієнтний і бально-коефіцієнтний. Їх перевагами є об'єктивність, незалежність відношення експертів до фахівця, можливості формалізації результатів, порівняння параметрів, систематизація результатів і використання математичних методів.

Як методологічний підхід представляється доцільною оцінка ефективності на трьох різних рівнях:

- на рівні окремих працівників
- на рівні органу управління
- на рівні системи управління.

У деяких європейських країнах розповсюджені центри оцінки управлінського персоналу. Діяльність таких центрів полягає у виявленні за допомогою експертів і на підставі спеціального комплексу тестів і вправ потенційних здібностей працівників управління. Центри оцінки можуть допомогти як просуванню управляючих працівників, так і підвищенню їх кваліфікації.

Центри оцінки мають ряд недоліків. Важливим мінусом вважається висока вартість здійснення оцінювання за їхніми програмами. І оцінки центрів не гарантують наявності помилок. Тому деякі американські фірми по оцінюванню застосовували додаткові методи. Один із них — це використання "мовного консультанта", що суттєво допомагало клієнту самому визначати помилки чи недоліки в своїй підготовці

Оцінка ефективності системи управління персоналом — це систематичний, формалізований процес порівняння витрат на HR-процеси з отриманими результатами (продуктивність, прибуток) для визначення того, наскільки якісно персонал сприяє досягненню стратегічних цілей компанії. Це зворотний зв'язок, що допомагає коригувати роботу HR-відділу[55].

Основні аспекти оцінки:

- Мета: визначити відповідність якісних характеристик персоналу (умінь, мотивів, навичок) вимогам посад, а також ефективність використання людських ресурсів.
- Складові: оцінка базується на порівнянні результатів праці, професійно-кваліфікаційного рівня та ділових якостей.
- Методи:
 - Кількісні: метод КРІ (ключові показники ефективності), бенчмаркінг, методика Джека Філліпса (ROI).
 - Якісні: метод «360 градусів», рейтингова шкала, експертні оцінки, самооцінка.
- Критерії: продуктивність праці, плинність кадрів, рентабельність персоналу, задоволеність працівників.

В сучасних умовах господарювання на більшості вітчизняних підприємствах спостерігається зниження ефективності використання персоналу. Врахування впливу вивчених факторів та орієнтація на критерії ефективності дозволять раціонально і продуктивно використовувати персонал у процесі управління підприємством. Через те важливість подальших досліджень

у даному напрямі полягає у вдосконаленні управлінських інструментів щодо забезпечення більш ефективного використання персоналу підприємства.

Персонал підприємства являє собою сукупність працівників різних професійно-кваліфікаційних рівнів, зайнятих на підприємстві, які входять до його облікового складу. В облікову кількість штатних працівників включаються усі наймані працівники, які уклали письмово трудовий договір (контракт) і виконували постійну, тимчасову або сезонну роботу один день і більше [10].

Демиденко Л. М. [7] розглядає ефективність використання персоналу з позицій логістичного підходу, переконуючи, що для визначення напрямів підвищення ефективності використання персоналу підприємств необхідно охарактеризувати кадрові потоки на підприємстві та визначити основні задачі управління ними за кожним напрямом кадрової логістики.

2.4. Виявлення проблем та недоліків у системі менеджменту персоналу.

Виявлення проблем у системі менеджменту персоналу (HRM) — це «діагностика» здоров'я компанії. Якщо її не проводити, виникають приховані витрати та плинність кадрів.

Ось основні напрямки, де найчастіше ховаються недоліки:

Перший напрямок – це пошук та адаптація (Recruitment & Onboarding)

Основні симптоми цього недоліку – це те, що новачки звільняються у перші 3 місяці та очікування кандидата не збігаються з реальністю.

Наступна проблема – це нечіткі профілі вакансій або відсутність системи введення в посаду.

Другий напрямок – це оцінка та розвиток (L&D).

Основні симптоми: співробітники не знають, куди рости, низька кваліфікація при високих амбіціях.

Проблема: відсутність планів кар'єрного розвитку (IDP) та об'єктивних критеріїв оцінки (KPI/OKR).

Третій напрямок - це мотивація та винагорода (C&B).

Тут симптоми такі: кращі фахівці йдуть до конкурентів через гроші, команда працює «від дзвінка до дзвінка».

- Проблема: неринкова зарплата або заплутана система бонусів, яка не стимулює результат.

Четвертий напрямок – це корпоративна культура та комунікації

- Симптоми проблеми: токсична атмосфера, плітки, конфлікти між відділами.

- Основна проблема: відсутність зворотного зв'язку від керівництва та закритість інформації.

Розробка ефективної системи управління персоналом є важливим елементом успішного функціонування будь-якого підприємства. У ході аналізу системи управління персоналом у ТОВ «БЦ ТРАНС» було виявлено деякі проблеми, такі як відсутність стандартів та процедур, недостатній розвиток мотивації персоналу, некваліфікаційність кадрів, а також недостатня увага до управління персоналом.

Забезпечення справедливої та стимулюючої системи оплати праці, а також підтримка позитивних соціально-трудових відносин, є ключовими факторами успіху організації і досягнення її стратегічних цілей.

Виявлення проблем та недоліків у системі менеджменту персоналу (СУП) є критичним етапом для підвищення ефективності роботи підприємства. Аналіз зазвичай охоплює всі ключові HR-процеси [18].

Давайте наведемо основні приклади проблем, які найчастіше виявляють у системі управління персоналом:

1. Рекрутинг та адаптація

- Відсутність стратегічного планування: набір персоналу проводиться ситуативно, а не на основі стратегії розвитку компанії;

- Висока плинність кадрів: високий відсоток звільнень, особливо на етапі адаптації, що свідчить про неефективність відбору або процесів введення в посаду;

- Низька якість відбору: використання застарілих методів оцінки кандидатів, що призводить до прийняття некомпетентних працівників.

2. Оцінка та атестація персоналу

- Відсутність системи KPIs: немає чітких критеріїв оцінки результативності роботи, що призводить до суб'єктивізму;

- Формальний підхід до атестації: оцінювання проводиться "для галочки", не впливає на розвиток чи оплату праці.

3. Мотивація та стимулювання

- Неефективна система матеріальної мотивації: рівень заробітної плати нижчий за ринковий, або відсутній зв'язок між результатами роботи та винагородою;

- Слабкі нематеріальні стимули: відсутність системи заохочень, визнання заслуг, можливостей для професійного зростання.

4. Навчання та розвиток

- Несистемне навчання: тренінги та курси проводяться нерегулярно, без аналізу реальних потреб працівників у навчанні;

- Ігнорування кар'єрного планування: відсутність планів індивідуального розвитку, що знижує лояльність персоналу.

5. Організаційна культура та комунікації

- Порушення внутрішніх комунікацій: інформація не доходить до виконавців вчасно, що викликає конфлікти та помилки;

- Низький рівень корпоративної культури: відсутність спільних цінностей, невисока залученість персоналу.

Ось узагальнена таблиця основних проблем та недоліків у системі менеджменту персоналу (HR-менеджменті) сучасних підприємств, складена на основі типових аудиторських перевірок та теоретичних досліджень.

Таблиця 2.4.

Типові проблеми та недоліки системи управління персоналом

№	Функціональна зона	Основні проблеми та недоліки
1	Планування та найм	- Відсутність чіткого планування потреби в персоналі. - Затягнуті процеси рекрутингу. - Неефективні методи пошуку та відбору кандидатів. - Високий рівень плинності кадрів через помилки при наймі.
2	Адаптація та навчання	- Відсутність або формальний підхід до адаптації нових співробітників. - Недостатній рівень навчання та підвищення кваліфікації. - Невідповідність компетенцій працівників вимогам посад.
3	Оцінка та мотивація	- Відсутність прозорої системи оцінки ефективності (KPI). - Неефективна система матеріального стимулювання. - Брак нематеріальної мотивації (соціальний пакет, корпоративна культура). - Несправедливий розподіл винагород.
4	Організаційна структура	- Розмита відповідальність та дублювання функцій. - Бюрократизація процесів, повільне прийняття рішень. - Неефективна комунікація між керівництвом та підлеглими.
5	Кадрове діловодство	- Невідповідність кадрової документації трудовому законодавству. - Відсутність автоматизації HR-процесів. - Застарілі посадові інструкції.
6	Умови праці та безпека	- Низький рівень безпеки праці. - Некомфортні умови праці, що впливають на продуктивність.

У процесі створення підприємства чи організації закладаються основи системи управління персоналом. Від того, наскільки ця система буде сформована грамотно та раціонально і не передбачатиме дублювання функцій персоналу залежатиме й ефективність функціонування підприємства загалом. Тому завдання формування чи вдосконалення системи управління персоналом на сучасних вітчизняних підприємствах набуває особливої ваги в теперішніх складних умовах економічного розвитку країни та окремих суб'єктів господарювання на різних рівнях управління. Вирішувати її потрібно своєчасно, комплексно та на основі врахування провідного зарубіжного досвіду у цій сфері.

Ефективність функціонування кожного підприємства прямо залежить від того, наскільки вдало сформовано систему управління персоналом в умовах зовнішнього та внутрішнього середовища[44].

Роль системи управління персоналом підвищується ще й тому, що в сучасних ринкових економічних умовах та глобалізації економіки керівники підприємства повинні якнайшвидше ухвалити ефективне управлінське рішення, щоб виграти конкурентну боротьбу на ринку. В цьому контексті цілком підтримуємо думку Сильченко І.А., що останнім часом відбувається інтенсивний пошук шляхів формування оптимальної системи управління персоналом, котра відповідала би трьом основним вимогам: висока ефективність, регулярне оновлення та гнучкість. Система управління людськими ресурсами має бути завжди готовою до постійної реорганізації, перерозподілу працівників із метою ефективного їх використання та підвищення продуктивності праці.

У сучасних умовах триває процес розвитку та оновлення концепції управління персоналом, при цьому удосконалюються як системи управління персоналом, так і метод та інструменти, що використовуються.

Працівник із його особистісними та професійними характеристиками від об'єкта управління перетворився в об'єкт вивчення з метою розробки та застосування таких технологій, які дадуть змогу створити найкращі умови для реалізації потенціалу працівників та максимального задоволення їх очікувань та потреб. З огляду на це, необхідна активізація використання сучасних персонал-технологій, які відповідають умовам бізнес-середовища, а також дають змогу вирішувати поточні питання трудової діяльності персоналу, сприяють підвищенню ефективності управління персоналом [23].

Таблиця 2.5.

Основні проблем у системі управління персоналом та їх наслідки для
ТОВ «БЦ ТРАНС»

Сфера менеджменту	Основні проблеми та недоліки	Наслідки для бізнесу
Підбір та найм	Нечіткі критерії відбору, суб'єктивність, затягнуті терміни найму.	Висока плинність кадрів («не ті» люди), фінансові втрати на повторний пошук.
Адаптація	Відсутність плану введення в посаду, формальний підхід	Тривалий вихід на продуктивність, звільнення співробітника у перші 3 місяці.
Мотивація	Непрозора система бонусів, акцент лише на грошах, відсутність визнання.	Низька залученість, «тихе звільнення», падіння якості роботи
Навчання	Хаотичні тренінги без зв'язку зі стратегією, відсутність оцінки ефекту	Невідповідність навичок персоналу вимогам ринку, даремні витрати бюджету
Оцінка та фідбек	Відсутність зворотного зв'язку, несправедливе оцінювання результатів.	Конфлікти в колективі, демотивація кращих співробітників
Корпоративна культура	Токсична атмосфера, погана комунікація між відділами	Професійне вигорання, руйнування бренду роботодавця
Адміністрування	Бюрократія, відсутність автоматизації HR-процесів	Помилки в документах, перевантаження HR-менеджерів рутиною.

Сучасні інструменти управління персоналом — це цифрові сервіси та методи (HRM-системи, аналітика, оцінка, мотивація), спрямовані на ефективне залучення, розвиток та утримання працівників. Вони включають автоматизацію рекрутингу (BambooHR, Hurma), моніторинг продуктивності (Yaware) та комунікаційні платформи (Slack), що підвищує ефективність команди та цифровізує HR-процеси.

Управління персоналом є ключовим фактором успіху будь-якої компанії. Компанії, які використовують автоматизовані HR-інструменти, підвищують продуктивність на 25% та скорочують адміністративні витрати на 30%. Сучасні рішення допомагають автоматизувати рутинні завдання, покращити комунікацію та підвищити ефективність командної роботи.

Нижче ми розглянемо 10 найкращих інструментів для управління персоналом, які допоможуть вашому бізнесу оптимізувати HR-процеси та зробити їх більш ефективними.

Основні групи інструментів управління персоналом:

- Цифрові HR-системи (HRM/HRIS): платформи для повного циклу роботи з персоналом, включаючи облік, рекрутинг та адаптацію. Популярні рішення: BambooHR, Hurma, Workday, Personio.
- Інструменти рекрутингу та адаптації: сервіси для пошуку та найму, а також автоматизації онбордингу нових працівників.
- Управління ефективністю та оцінка: інструменти для постановки цілей (OKR), оцінки компетенцій (360 градусів), зворотного зв'язку.
- Аналітика персоналу: використання даних для прийняття обґрунтованих рішень, оцінка продуктивності.
- Комунікація та колаборація: корпоративні месенджери та таск-менеджери, наприклад Slack, Trello, Monday.com.
- Моніторинг продуктивності: програми для відстеження робочого часу та активності, такі як Yaware.TimeTracker.

Розглянемо ще методи управління персоналом.

Методи управління персоналом:

1. Економічні: мотивація через оплату праці, бонуси та премії.
2. Організаційно-розпорядницькі (адміністративні): регламенти, посадові інструкції, накази.
3. Соціально-психологічні: методи впливу на соціальні потреби працівників, формування корпоративної культури.

Конкретніше ознайомитися з методами управління в ТОВ «БЦ ТРАНС» можна переглянувши таблицю 2.6.

Впровадження таких інструментів забезпечує прозорість процесів, покращує взаємодію між керівництвом та співробітниками та дозволяє адаптувати систему управління до сучасних цифрових умов.

Таблиця 2.6.

Основні методи управління персоналом у ТОВ «БЦ ТРАНС

Ознаки	Групи методів управління		
1	2	3	4
Назва методу	Адміністративні (примус)	Економічні (зацікавленість)	Соціально-психологічні (переконання)
Характерна особливість методу	Директива, дисципліна	Оптимізація мотивів	Психологія, соціологія
Мета управління	Виконання законів, директив, планів	Досягнення рентабельності та конкурентоспроможності	Досягнення консенсусу
Структура управління	Жорстка	Адаптивна до ситуацій	Адаптивна до людини
Форма власності організації	Державна	Корпоративна, приватна, державна	Приватна
Форма впливу методу	За допомогою нормативно-методичних документів	Стимулювання	Управління соціально-психологічними процесами
Основна вимога до суб'єкта господарювання	Старанність, організованість	Професіоналізм	Психологічна стійкість особистості
Переважаючий напрям впливу	Згори-донизу	Вертикальне (згори-донизу і знизу вгору)	Вертикальне і горизонтальне
Стиль керівництва	Авторитарний	Змішаний	Демократичний

Примітка. Джерело [10].

Тож давайте ще розглянемо 10 найкращих інструментів для управління персоналом, які допоможуть вашому бізнесу оптимізувати HR-процеси та зробити їх більш ефективними.

Yaware.TimeTracker — це інтелектуальна система моніторингу робочого часу, що допомагає компаніям аналізувати ефективність персоналу.

Функції:

- Автоматичний облік часу та активності працівників.
- Аналіз використання програм і веб-ресурсів.
- Детальні аналітичні звіти для керівництва.
- Інтеграція з іншими бізнес-системами (CRM, ERP).

Ця програма чудово підходить для компаній, які прагнуть підвищити продуктивність та оптимізувати процеси контролю часу.

BambooHR — це гнучка HR-платформа, яка дозволяє автоматизувати процеси найму, управління персоналом та відстеження продуктивності співробітників[12].

Функції:

- Управління персоналом у зручному дашборді.
- Автоматизоване збереження даних про працівників.
- Моніторинг відпусток і лікарняних.

Ось ця програма ідеально підходить для малого та середнього бізнесу.

Workday — універсальне рішення для управління фінансами, кадрами та аналітикою в компанії.

Функції:

- Комплексний HR-менеджмент.
- Прогнозування потреб у персоналі.
- Інтеграція з фінансовими системами.

Ця програма чудово підходить для великих підприємств і корпорацій

Monday.com — зручна платформа для управління проектами та командною співпрацею.

Функції:

- Візуальне управління завданнями.
- Спільна робота над проектами.
- Гнучка інтеграція з іншими сервісами.

Ця програма - оптимальний вибір для команд, що працюють віддалено.

Trello — зручний task-менеджер, що базується на Kanban-дошках.

Функції:

- Візуальне управління завданнями.
- Простий інтерфейс для командної роботи.
- Гнучка система налаштувань.

Це ідеальний вибір для малих команд і стартапів.

Slack — корпоративний месенджер, що покращує комунікацію між командами.

Функції:

- Інтеграція з багатьма сервісами.
- Можливість створення тематичних каналів.
- Підтримка голосових і відеодзвінків.

Це чудовий вибір для компаній, які працюють у гібридному форматі.

Asana — потужний інструмент для управління завданнями та командною роботою.

Функції:

- Делегування завдань.
- Створення дорожніх карт проєктів.
- Відстеження виконання задач.

Ця програма чудово підходить для великих команд та проєктів.

Clockify — безкоштовний тайм-трекер для команд і фрілансерів.

Функції:

- Відстеження часу на завдання.
- Генерація детальних звітів.
- Інтеграція з іншими бізнес-системами.

Це гарний вибір для малих команд і фрілансерів.

Zoho People — комплексне HR-рішення для керування персоналом.

Функції:

- Контроль відвідуваності.
- Управління відпустками та лікарняними.
- Автоматизація HR-завдань.

Це оптимальний вибір для компаній будь-якого розміру.

Raуcor — хмарна система для управління кадрами та зарплатами.

Функції:

- Оптимізація розрахунку зарплати.
- Автоматизоване адміністрування персоналу.

- Управління кадровими процесами.

Правильний вибір інструменту для управління персоналом залежить від специфіки вашого бізнесу. Якщо вам потрібен потужний тайм-трекер — Yaware.TimeTracker стане чудовим вибором. Для автоматизації HR-процесів зверніть увагу на BambooHR або Zoho People. Якщо головна потреба — ефективна комунікація, Slack та Trello стануть найкращими варіантами.

Виберіть той інструмент, який оптимізує роботу вашої команди та допоможе досягати кращих результатів.

Висновок до другого розділу.

Аналіз системи управління персоналом на прикладі ТОВ «БЦ ТРАНС» показав, що кадрова політика загалом спрямована на наприклад: задоволення потреб у робочій силі. На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що система менеджменту персоналу є складним комплексом взаємопов'язаних елементів, що охоплює планування, підбір, адаптацію, оцінку, мотивацію та розвиток трудових ресурсів. В результаті аналізу було виявлено, що товариство має чітку структура менеджменту персоналу, гарну систему адаптації.

Слабкою стороною можемо вказати те, що на підприємстві виявлено недостатній рівень використання сучасних методів оцінки персоналу, відсутність комплексної системи мотивації або застарілі підходи до навчання, що підтверджується анкетуванням та результатами плинності кадрів.

Існуюча система потребує вдосконалення, зокрема автоматизації рутинних HR-процесів та перегляду системи оцінки ефективності.

В товаристві «БЦ ТРАНС» прослідковуються проблеми і з мотивацією. А це на сьогодні недозволена розкіш для підприємця. Бо втрачаються як і цінні кадри та і прибуток.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ

3.1. Розробка заходів щодо покращення управління персоналом у ТОВ «БЦ ТРАНС»

Розробка заходів щодо покращення управління персоналом є важливим етапом удосконалення діяльності підприємства, оскільки саме від ефективності організації роботи з працівниками залежить рівень продуктивності, конкурентоспроможність і стабільність розвитку організації.

У сучасних умовах господарювання, що характеризуються високою динамічністю, змінами на ринку праці та зростанням ролі людського капіталу, підприємства змушені постійно переглядати свої підходи до управління персоналом, впроваджувати нові інструменти та адаптуватися до сучасних вимог[73].

Покращення системи управління персоналом передбачає комплексний підхід, який охоплює всі етапи роботи з працівниками — від їх залучення до розвитку та утримання. Насамперед важливим є вдосконалення процесу підбору персоналу, оскільки саме на цьому етапі закладається основа ефективної діяльності підприємства.

Використання сучасних методів рекрутингу, включаючи цифрові платформи, соціальні мережі та спеціалізовані ресурси, дозволяє залучити більш кваліфікованих і мотивованих кандидатів. Водночас важливим є застосування сучасних методик оцінювання, які враховують не лише професійні навички, але й особистісні характеристики, здатність до навчання та адаптації.

Не менш значущим напрямом удосконалення управління персоналом є організація ефективної системи адаптації нових працівників. Часто підприємства недооцінюють важливість цього етапу, що призводить до

зниження продуктивності та підвищення плинності кадрів. Впровадження програм адаптації, наставництва та підтримки дозволяє значно скоротити період входження працівника в робочий процес і підвищити його ефективність.

Особливу роль у покращенні управління персоналом відіграє розвиток системи навчання та підвищення кваліфікації. У сучасних умовах знання швидко застарівають, тому підприємства повинні забезпечувати постійне професійне зростання своїх працівників. Це може реалізовуватися через внутрішні тренінги, онлайн-курси, семінари та інші форми навчання. Важливою є також розробка індивідуальних планів розвитку, які враховують потреби як працівника, так і підприємства.

Окремої уваги потребує вдосконалення системи мотивації персоналу. Традиційні підходи, засновані виключно на матеріальному стимулюванні, вже не забезпечують необхідного рівня ефективності.

Сучасні підприємства повинні поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули, створювати умови для самореалізації працівників, забезпечувати можливості кар'єрного зростання та формувати позитивний психологічний клімат у колективі.

Визнання досягнень, участь у прийнятті рішень, гнучкі умови праці — усе це суттєво впливає на рівень залученості персоналу. Важливим напрямом удосконалення є впровадження сучасних методів оцінки ефективності працівників. Це дозволяє не лише визначити рівень їх продуктивності, але й виявити потенціал для розвитку. Використання комплексних систем оцінювання, що враховують різні аспекти діяльності, сприяє підвищенню об'єктивності управлінських рішень і дозволяє більш ефективно управляти людськими ресурсами.

У сучасних умовах особливого значення набуває цифровізація процесів управління персоналом. Використання спеціалізованих програмних продуктів дозволяє автоматизувати кадровий облік, процеси підбору, оцінювання та навчання персоналу. Це не лише зменшує навантаження на HR-служби, але й підвищує точність і швидкість обробки інформації. Крім того, застосування

аналітичних інструментів дозволяє прогнозувати потреби в персоналі, аналізувати ефективність працівників і приймати більш обґрунтовані рішення.

Ще одним важливим аспектом є формування ефективної корпоративної культури, яка сприяє згуртованості колективу, підвищенню рівня довіри та розвитку командної роботи. Позитивна атмосфера в колективі стимулює працівників до більш продуктивної діяльності, знижує рівень конфліктів і сприяє утриманню кваліфікованих кадрів. У цьому контексті важливу роль відіграє стиль керівництва, комунікація між керівництвом і працівниками, а також відкритість і прозорість управлінських процесів[33].

Також важливо враховувати індивідуальні особливості працівників, їх потреби та очікування. Персоналізація підходів до управління дозволяє підвищити ефективність роботи та рівень задоволеності працівників. Це може включати гнучкий графік роботи, можливість дистанційної зайнятості, індивідуальні програми розвитку та інші інструменти.

Таким чином, розробка заходів щодо покращення управління персоналом повинна базуватися на комплексному підході, який поєднує традиційні методи управління з сучасними інноваційними рішеннями. Це дозволяє створити ефективну систему управління людськими ресурсами, яка забезпечує досягнення стратегічних цілей підприємства та його стійкий розвиток.

3.2. Впровадження сучасних HR-технологій

Впровадження сучасних HR-технологій у діяльність підприємства є стратегічно важливим кроком, який дозволяє суттєво підвищити ефективність управління персоналом, забезпечити гнучкість організаційних процесів та адаптацію до умов динамічного ринкового середовища. У сучасній економіці, де знання, компетенції та інтелектуальний потенціал працівників виступають ключовими чинниками конкурентоспроможності, роль цифрових інструментів у сфері управління людськими ресурсами постійно зростає. HR-технології

трансформують традиційні підходи до роботи з персоналом, перетворюючи їх на комплексні, інтегровані та високотехнологічні системи.

Сутність впровадження HR-технологій полягає не лише в автоматизації кадрових процедур, а у формуванні нової моделі управління персоналом, яка базується на використанні даних, аналітики та цифрових платформ.

У сучасних умовах підприємства переходять від інтуїтивного прийняття рішень до data-driven підходу, коли управлінські рішення приймаються на основі аналізу великих масивів інформації про персонал. Це дозволяє підвищити точність прогнозування, своєчасно виявляти проблеми та визначати ефективні шляхи їх вирішення[43].

Одним із ключових напрямів впровадження сучасних HR-технологій є створення єдиного цифрового середовища управління персоналом. Інтегровані HRM- або HCM-системи забезпечують централізоване управління всіма кадровими процесами, включаючи облік персоналу, нарахування заробітної плати, управління відпустками, планування кар'єри та розвиток компетенцій. Важливою перевагою таких систем є можливість інтеграції з іншими інформаційними системами підприємства, що дозволяє забезпечити цілісність управлінської інформації та підвищити ефективність взаємодії між підрозділами.

Особливого значення набуває цифровізація процесів підбору персоналу, яка суттєво змінює підходи до рекрутингу. Сучасні HR-технології дозволяють використовувати автоматизовані системи пошуку та відбору кандидатів, що базуються на алгоритмах машинного навчання. Такі системи здатні аналізувати резюме, визначати відповідність кандидатів вимогам вакансії, прогнозувати їх успішність у майбутній роботі. Це не лише підвищує швидкість підбору персоналу, але й забезпечує більш об'єктивний підхід до оцінювання кандидатів.

У контексті розвитку персоналу важливу роль відіграють технології дистанційного навчання та управління знаннями. Сучасні платформи e-learning дозволяють створювати індивідуальні освітні траєкторії, адаптовані до потреб

конкретного працівника. Вони забезпечують доступ до навчальних матеріалів у будь-який час, що сприяє безперервному розвитку компетенцій. Крім того, використання інтерактивних методів навчання, таких як симуляції, кейс-методи та гейміфікація, підвищує ефективність засвоєння знань і залученість працівників у навчальний процес.

Важливим елементом сучасних HR-технологій є системи управління ефективністю діяльності персоналу. Вони дозволяють встановлювати індивідуальні та командні цілі, відстежувати їх досягнення, аналізувати результати роботи та формувати зворотний зв'язок. Використання таких систем сприяє підвищенню прозорості оцінювання, забезпечує справедливість у прийнятті рішень щодо винагороди та кар'єрного зростання, а також стимулює працівників до досягнення високих результатів[63].

Суттєвим напрямом розвитку HR-технологій є застосування аналітики персоналу, яка дозволяє виявляти приховані закономірності у поведінці працівників, оцінювати рівень їх залученості, прогнозувати ризики звільнення та визначати фактори, що впливають на продуктивність праці. HR-аналітика базується на обробці великих обсягів даних і використанні статистичних моделей, що дозволяє значно підвищити обґрунтованість управлінських рішень.

У сучасних умовах також активно розвиваються технології управління досвідом працівника, які спрямовані на створення позитивного враження від роботи в організації на всіх етапах взаємодії з нею. Це включає використання цифрових платформ для комунікації, систем зворотного зв'язку, інструментів оцінки задоволеності працівників. Такий підхід дозволяє підвищити рівень залученості персоналу, зміцнити корпоративну культуру та знизити плинність кадрів[3].

Не можна оминути увагою і вплив мобільних технологій на управління персоналом. Сучасні мобільні додатки дозволяють працівникам отримувати доступ до необхідної інформації, подавати заявки, проходити навчання та спілкуватися з керівництвом у зручний для них час. Це підвищує оперативність

управління, покращує комунікацію та сприяє формуванню більш гнучкої організаційної структури.

Водночас впровадження сучасних HR-технологій супроводжується певними труднощами, серед яких слід виділити необхідність значних фінансових вкладень, складність інтеграції нових систем у вже існуючу інфраструктуру, а також опір з боку персоналу, який може виникати через страх змін або недостатній рівень цифрових компетенцій. Успішна реалізація таких проєктів потребує ретельного планування, підготовки персоналу, а також формування позитивного ставлення до інновацій. Важливим аспектом є також забезпечення захисту персональних даних працівників, що набуває особливого значення в умовах цифровізації. Підприємства повинні впроваджувати сучасні системи безпеки, дотримуватися законодавчих вимог та забезпечувати конфіденційність інформації.

Таким чином, впровадження сучасних HR-технологій є необхідною умовою ефективного управління персоналом у сучасних умовах. Вони дозволяють підвищити продуктивність праці, оптимізувати управлінські процеси, забезпечити розвиток працівників та зміцнити конкурентні позиції підприємства. Використання цифрових інструментів у сфері управління людськими ресурсами сприяє формуванню сучасної, гнучкої та ефективної системи менеджменту, здатної забезпечити стійкий розвиток організації[37].

Впровадження сучасних HR-технологій в Україні фокусується на цифровізації, автоматизації рутинних процесів (HRIS), використанні штучного інтелекту для підбору персоналу та хмарних сервісах для гібридної роботи. Провідні компанії, такі як COMFY, 1+1 Media, Нова пошта, активно впроваджують HR-брендинг для залучення талантів. Основна мета — підвищення продуктивності та покращення досвіду співробітників.

Впровадження цифровізації підвищує конкурентоспроможність та оптимізує процеси. Водночас, основними викликами залишаються висока вартість впровадження цифрових інструментів та необхідність навчання персоналу

Таблиця 3.1.

Розширена характеристика сучасних HR-технологій

HR-технологія	Зміст та особливості	Основні інструменти	Переваги для підприємства	Потенційні ризики
HRM\HCM системи	Комплексні системи управління персоналом	SAP SuccessFactors, Workday, BambooHR	Централізація даних, автоматизація процесів	Висока вартість впровадження
ATS (системи рекрутингу)	Автоматизація підбору персоналу	LinkedIn, Workable, SmartRecruiters	Швидкий відбір кандидатів	Можливість упередженості алгоритмів
E-learning платформи	Дистанційне навчання персоналу	Coursera, Moodle, Udemy	Гнучкість навчання, масштабованість	Низька мотивація до навчання
HR-аналітика	Аналіз даних про персонал	Power BI, Tableau	Обґрунтованість рішень	Потреба у кваліфікованих аналітиках
Performance management	Управління результативністю	KPI-системи, OKR	Підвищення продуктивності	Формалізація процесів
Employee experience системи	Управління досвідом працівників	Peakon, CultureAmp	Підвищення залученості	Складність впровадження
Гейміфікація	Використання ігрових механік	Бейджі, рейтинги, бонуси	Зростання мотивації	Можлива формальність участі
Мобільні HR-додатки	Доступ до HR-функцій через смартфон	Workday Mobile, SAP Mobile	Зручність і швидкість доступу	Питання безпеки даних

Розглянемо популярні HR-інструменти в Україні на сьогоднішній день:

- PeopleForce: All-in-one система для управління персоналом.
- Hurma System: HRIS для автоматизації HR та рекрутингу.
- WebTMS: система управління талантами.

Впровадження цифрових технологій є стратегічною інвестицією для підвищення ефективності бізнесу, дозволяючи компаніям швидко адаптуватися до змін.

Основна перевага цих програм - зниження витрат часу на підбір персоналу та рутинні операції

3.3. Мотивація та розвиток персоналу як фактор підвищення ефективності діяльності підприємства

Мотивація та розвиток персоналу в сучасній системі управління підприємством набувають визначального значення, оскільки саме через ці інструменти забезпечується ефективне використання людського капіталу, підвищення продуктивності праці та досягнення стратегічних цілей організації.

Мотивація персоналу поділяється на матеріальну (грошову) та нематеріальну (психологічну, соціальну), де комплексний підхід забезпечує найвищу продуктивність. Основні види включають прямі фінансові виплати, соціальні пакети, визнання заслуг, можливості навчання та покращення умов праці.

Основні принципи ефективної мотивації:

- Відчутність: винагорода має бути цінною для працівника.
- Справедливість: рівна винагорода за рівні результати.
- Постійність: системність мотиваційних заходів.

Щоб система мотивації не просто існувала на папері, а дійсно драйвила бізнес, вона має спиратися на фундаментальні принципи. Якщо коротко — це про чесність, зрозумілість та вчасність.

Таблиця 3.2.

Класифікація видів мотивації персоналу

№	Вид мотивації	Форми та методи
1	Матеріальна	Пряма (фінансова): заробітна плата, бонуси, премії, відсотки від продажів, участь у прибутках. Непряма (соціальна): медичне страхування, оплата навчання, корпоративний транспорт, харчування, подарунки.
2	Нематеріальна	Моральна: подяка, грамоти, публічне визнання, дошка пошани. Організаційна: гнучкий графік, зручне робоче місце, участь у прийнятті рішень. Соціально-психологічна: корпоративна культура, тимбілдінги, дружня атмосфера. Професійна: кар'єрний ріст, складні та цікаві завдання.
3	Внутрішня	Прагнення до самореалізації, інтерес до процесу роботи, відчуття цінності своєї праці.
4	Зовнішня	Стимулювання заробітною платою, штрафами, соціальним тиском, кар'єрою.

Основні принципи ефективної мотивації:

- Відчутність: винагорода має бути цінною для працівника.
- Справедливість: рівна винагорода за рівні результати.
- Постійність: системність мотиваційних заходів.

Щоб система мотивації не просто існувала на папері, а дійсно драйвила бізнес, вона має спиратися на фундаментальні принципи. Якщо коротко — це про чесність, зрозумілість та вчасність.

Перший принцип - комплексність (Баланс стимулів).

Мотивація не може триматися лише на грошах або лише на «печиві в офісі».

- Як працює: поєднуйте матеріальні (зарплата, бонуси) та нематеріальні (визнання, розвиток) чинники. Наприклад, якщо людині платять багато, але в колективі токсична атмосфера, вона швидко вигорить

Другий принцип - прозорість та зрозумілість.

Працівник повинен чітко розуміти зв'язок: «Дія — Результат — Винагорода».

- Як працює: критерії нарахування премій мають бути вимірюваними (KPI) та відомими заздалегідь. Якщо правила гри змінюються «заднім числом», мотивація зникає, поступаючись місцем образі.

Третій принцип – справедливість.

Люди завжди порівнюють свої зусилля та винагороду з результатами колег.

- Як працює: якщо два співробітники на однакових позиціях працюють однаково, але отримують різну зарплату без об'єктивних причин, це демотивує обох. Справедливість — це не зрівнялівка, а адекватна оцінка внеску кожного.

Четвертий принцип – своєчасність.

Винагорода має бути максимально наближена в часі до досягнення результату.

- Як працює: похвала або бонус через пів року після успішного проєкту сприймаються як «належне» або випадковість. Найкращий ефект дає стимул, отриманий «по гарячих слідах».

Пятий принцип - індивідуальний підхід.

Те, що мотивує одного, може бути байдужим іншому.

- Як працює: для амбітного спеціаліста найкраща мотивація — складний проєкт та нова посада. Для батьків — гнучкий графік. Для початківця — оплата профільного навчання. Керівник має знати «кнопки» своїх людей.

Шостий принцип - неминучість (Позитивна та негативна).

Співробітник має бути впевнений, що за успіх він обов'язково отримає бонус, а за ігнорування стандартів — санкцію.

- Як працює: якщо обіцяна премія не виплачується через «проблеми компанії», довіра руйнується. Водночас якщо порушення залишаються без реакції, це розхолоджує всю команду.

Сьомий принцип – поступовість.

Винагорода не повинна різко злітати до максимуму за дрібні досягнення.

- Як працює: якщо відразу дати максимальні умови, людині не буде куди рости. Мотивація працює краще, коли є певна драбина досягнень.

Восьмий принцип - участь працівників у прийнятті рішень.

Залученість створює відчуття власності.

- Як працює: коли люди розуміють стратегію компанії та можуть впливати на процеси, вони відчувають відповідальність за результат. Це найсильніша внутрішня мотивація, яка не потребує додаткових витрат.

Порада керівникам: почніть з аудиту — запитайте працівників (анонімно), що для них зараз найважливіше. Часто виявляється, що банальна «відсутність мікроменеджменту» мотивує сильніше за черговий сертифікат.

У сучасних умовах господарювання, коли зовнішнє середовище характеризується нестабільністю, високою конкуренцією та швидким розвитком технологій, підприємства змушені не лише залучати кваліфікованих працівників, але й створювати умови для їх постійного професійного та

особистісного зростання. У цьому контексті мотивація і розвиток персоналу виступають як взаємопов'язані складові єдиної системи управління, що забезпечує довгострокову ефективність діяльності підприємства.

Сучасне розуміння мотивації персоналу виходить за межі традиційного підходу, який зводився переважно до матеріального стимулювання.

Сьогодні мотивація розглядається як складний багатofакторний процес, що охоплює внутрішні та зовнішні стимули, які визначають поведінку працівника, його ставлення до роботи, рівень відповідальності та зацікавленість у досягненні результатів.

Внутрішня мотивація формується під впливом таких чинників, як задоволення від виконаної роботи, можливість самореалізації, визнання досягнень, тоді як зовнішня мотивація пов'язана з матеріальними винагородами, соціальними гарантіями та умовами праці.

Але, на жаль деякі керівники припускаються великих помилок і при мотивації персоналу.

Навіть з великим бюджетом на бонуси керівники часто припускаються помилок, які дають зворотний результат — демотивацію та плинність кадрів.

Ось найпоширеніші «пастки» в управлінні мотивацією:

1. «Гроші вирішують усе»

Керівник вважає, що висока зарплата дає право на токсичне ставлення або відсутність фідбеку.

- Наслідок: гроші втримують людину лише певний час. Без визнання та нормальної атмосфери фахівці йдуть до конкурентів, навіть на меншу зарплату, щоб зберегти ментальне здоров'я.

2. Відсутність зворотного зв'язку (або лише критика)

Працівник чує керівника лише тоді, коли щось пішло не так. Успіхи сприймаються як «належне».

- Наслідок: люди відчують себе «гвинтиками», чия робота не має значення. Це вбиває ініціативу — простіше робити мінімум, щоб не отримати на горіхи.

3. Нереальні цілі (KPI)

Встановлення планів, яких неможливо досягти навіть при надзусиллях.

- Наслідок: якщо ціль недосяжна, працівник навіть не намагатиметься її виконати. Виникає апатія та відчуття хронічної невдачі.

4. Несправедливість та фаворитизм

Коли премії чи привілеї отримують не найефективніші, а «улюбленці» або ті, хто краще «товаришує» з босом.

- Наслідок: найсильніші гравці команди, які бачать таку несправедливість, звільняються першими.

5. Мікроменеджмент та тотальний контроль

Надмірний контроль за кожним кроком, вимога звітувати за кожну хвилину.

- Наслідок: знищується самостійність та креативність. Працівник перестає брати відповідальність за результат, бо «шеф все одно перевірить і переробить».

6. Винагорода, яка не має цінності

Наприклад, дарувати сертифікат у спортзал людині, яка працює по 12 годин і мріє лише про сон, або організовувати шумний тимбілдінг для відділу інтровертів-аналітиків.

- Наслідок: ресурси компанії витрачені, а працівники відчують, що їхніх реальних потреб не розуміють.

7. Публічна критика та «виховання»

Розбір помилок працівника перед усім колективом.

- Наслідок: глибока образа та страх помилитися знову. Публічно варто лише хвалити, а критикувати — виключно віч-на-віч.

8. Розмиті правила гри

Коли критерії успіху змінюються щотижня: «минулого місяця ми бігли за обсягом продажів, а цього — за кількістю нових клієнтів, але бонус за минулий місяць ми не дамо, бо пріоритети змінилися».

- Наслідок: втрата довіри. Працівник не розуміє, за що він бореться.

У сучасних організаціях особлива увага приділяється формуванню саме внутрішньої мотивації, оскільки вона забезпечує більш стійкий і довготривалий ефект. Працівники, які відчують задоволення від своєї діяльності, мають можливість реалізувати свій потенціал і бачать перспективи розвитку, демонструють вищий рівень продуктивності та відповідальності. У цьому контексті важливу роль відіграє створення сприятливого психологічного клімату, розвиток довірчих відносин між керівництвом і працівниками, а також формування культури відкритості та взаємоповаги.

Водночас матеріальні стимули залишаються важливим елементом системи мотивації, особливо в умовах ринкової економіки. Ефективна система оплати праці повинна бути конкурентоспроможною, справедливою та прозорою, а також враховувати індивідуальний внесок працівника у результати діяльності підприємства.

Використання преміальних систем, бонусів, участі у прибутках дозволяє підвищити зацікавленість працівників у досягненні високих результатів та стимулює їх до більш продуктивної роботи. Розвиток персоналу є невід'ємною складовою підвищення ефективності діяльності підприємства, оскільки саме через розвиток знань, навичок і компетенцій працівників забезпечується їх здатність адаптуватися до змін та виконувати складні завдання. У сучасних умовах розвиток персоналу розглядається як безперервний процес, який включає не лише навчання, але й професійне зростання, формування управлінських навичок, розвиток лідерського потенціалу та здатності до інноваційної діяльності.

Важливим аспектом розвитку персоналу є впровадження системи управління знаннями, яка передбачає накопичення, збереження та передачу знань у межах організації. Це дозволяє забезпечити ефективне використання інтелектуального потенціалу працівників, уникнути втрати важливої інформації та сприяти підвищенню якості прийняття управлінських рішень. У цьому контексті важливу роль відіграють сучасні інформаційні технології, які забезпечують доступ до знань і сприяють їх поширенню.

У сучасних умовах особливого значення набуває розвиток так званих «м'яких навичок», які включають комунікаційні здібності, вміння працювати в команді, критичне мислення, креативність та здатність до адаптації. Саме ці навички забезпечують ефективну взаємодію між працівниками, сприяють вирішенню складних завдань і формують основу для інноваційного розвитку підприємства.

Значну роль у підвищенні ефективності діяльності підприємства відіграє також кар'єрне планування, яке дозволяє працівникам бачити перспективи свого розвитку в межах організації.

Наявність чітко визначених кар'єрних шляхів, можливість просування по службі, участь у цікавих проєктах стимулюють працівників до підвищення кваліфікації та більш відповідального ставлення до роботи. Водночас це сприяє зниженню плинності кадрів і збереженню цінних працівників. У контексті сучасного управління персоналом важливим є також розвиток системи наставництва та коучингу, які дозволяють передавати досвід, підтримувати професійне зростання працівників і формувати кадровий резерв. Наставництво сприяє швидшій адаптації нових працівників, підвищує їх ефективність та формує відчуття приналежності до організації.

Важливим фактором підвищення ефективності діяльності підприємства є також поєднання мотивації та розвитку персоналу з системою оцінювання результатів праці. Регулярна оцінка дозволяє визначити рівень досягнення поставлених цілей, виявити потреби у розвитку та сформулювати обґрунтовані рішення щодо винагороди та кар'єрного зростання. Це забезпечує прозорість управлінських процесів і підвищує довіру працівників до системи управління.

У сучасних умовах дедалі більшого значення набуває індивідуалізація підходів до мотивації та розвитку персоналу. Працівники мають різні потреби, цінності та очікування, тому використання універсальних методів управління не завжди є ефективним. Індивідуальний підхід дозволяє враховувати ці особливості, підвищувати рівень задоволеності працівників та забезпечувати більш ефективне використання їх потенціалу.

Отже, мотивація та розвиток персоналу є ключовими складовими сучасної системи управління, які забезпечують підвищення ефективності діяльності підприємства. Їх реалізація дозволяє створити умови для максимальної реалізації потенціалу працівників, підвищити їх продуктивність, стимулювати інноваційну активність та забезпечити стійкий розвиток організації. У сучасних умовах підприємства, які інвестують у розвиток і мотивацію персоналу, отримують значні конкурентні переваги та мають більше можливостей для успішного функціонування на ринку.

3.4. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів

Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом є ключовим етапом обґрунтування їх практичної доцільності, оскільки дозволяє визначити реальний вплив змін на фінансово-економічні результати діяльності підприємства. У сучасних умовах функціонування підприємств, коли ресурси є обмеженими, а конкуренція постійно зростає, будь-які управлінські рішення повинні базуватися на чітких економічних розрахунках і прогнозах. Саме тому оцінювання ефективності заходів у сфері HR-менеджменту виходить за межі суто кадрової функції і стає складовою загальної системи економічного аналізу діяльності підприємства.

Економічна ефективність заходів у сфері управління персоналом проявляється через зміну ключових показників діяльності підприємства, таких як продуктивність праці, витрати на персонал, прибутковість, рівень використання трудового потенціалу та стабільність кадрового складу. Важливою особливістю таких заходів є те, що їх ефект часто має як прямий, так і опосередкований характер. Прямий ефект може проявлятися у зниженні витрат або зростанні доходів, тоді як опосередкований — у покращенні якості роботи, підвищенні задоволеності працівників, зниженні рівня конфліктності,

що в довгостроковій перспективі також впливає на економічні результати. Оцінка ефективності передбачає визначення витрат на впровадження заходів, які можуть включати витрати на навчання персоналу, придбання та впровадження програмного забезпечення, оплату консультаційних послуг, а також витрати часу на адаптацію до нових умов. Водночас необхідно враховувати результати, які отримує підприємство внаслідок реалізації цих заходів. До них належать підвищення продуктивності праці, скорочення простоїв, зменшення браку, підвищення якості обслуговування клієнтів, що в кінцевому підсумку сприяє зростанню доходів.

Важливим напрямом оцінювання є аналіз змін у структурі витрат підприємства. Впровадження сучасних HR-технологій, оптимізація процесів управління персоналом і вдосконалення системи мотивації дозволяють знизити непродуктивні витрати, пов'язані з неефективним використанням робочого часу, високою плинністю кадрів та недостатньою кваліфікацією працівників. Наприклад, зниження рівня звільнень дозволяє скоротити витрати на підбір і навчання нових працівників, а підвищення рівня мотивації сприяє зменшенню втрат робочого часу.

Окремої уваги заслуговує оцінка впливу запропонованих заходів на продуктивність праці, яка є одним із найважливіших показників ефективності використання персоналу. Підвищення кваліфікації працівників, вдосконалення системи мотивації та впровадження цифрових інструментів управління дозволяють значно підвищити ефективність виконання робочих завдань. Це проявляється у збільшенні обсягів виробництва або надання послуг без пропорційного зростання чисельності персоналу, що позитивно впливає на фінансові результати діяльності підприємства.

Не менш важливим є визначення ефективності інвестицій у розвиток персоналу. У цьому випадку оцінюється співвідношення витрат на навчання та отриманих результатів, які можуть проявлятися у підвищенні продуктивності, покращенні якості роботи, скороченні кількості помилок та підвищенні рівня задоволеності клієнтів. Такі інвестиції мають довгостроковий характер і

забезпечують формування кадрового потенціалу, здатного підтримувати розвиток підприємства в майбутньому.

Важливим елементом оцінки економічної ефективності є визначення показника рентабельності заходів, який характеризує співвідношення отриманого ефекту до витрат на їх реалізацію. Чим вищим є цей показник, тим більш доцільним є впровадження відповідних заходів. Також широко використовується показник терміну окупності, який дозволяє визначити період, необхідний для повернення вкладених коштів. Це особливо важливо для прийняття інвестиційних рішень у сфері управління персоналом.

Таблиця 3.1.

Розширена оцінка економічної ефективності заходів

Показник	Економічний зміст	До впровадження	Після впровадження	Зміна	Вплив на підприємство
Продуктивність праці (грн/працівника)	Обсяг виробітку на одного працівника	100 000	125 000	+25 000	Зростання ефективності роботи
Витрати на персонал (грн)	Загальні витрати на утримання персоналу	300 000	270 000	-30 000	Оптимізація витрат
Плинність кадрів (%)	Частка звільнених працівників	20%	9%	-11%	Стабілізація колективу
Витрати на підбір (грн)	Витрати на пошук і найм працівників	60 000	35 000	-25 000	Економія ресурсів
Витрати на навчання (грн)	Інвестиції у розвиток персоналу	45 000	40 000	-5 000	Підвищення ефективності навчання
Рівень залученості (%)	Активність і мотивація персоналу	55%	78%	+23%	Підвищення продуктивності
Прибуток (грн)	Фінансовий результат діяльності	500 000	700 000	+200 000	Зростання доходів
Рентабельність (%)	Ефективність діяльності	15%	22%	+7%	Покращення фінансового стану

Термін окупності	Період повернення інвестицій	—	6-10 міс.	—	Швидке відшкодування витрат
------------------	------------------------------	---	-----------	---	-----------------------------

Слід також враховувати соціально-економічний ефект, який є важливою складовою загальної ефективності. Він проявляється у підвищенні рівня задоволеності працівників, покращенні умов праці, зміцненні корпоративної культури, підвищенні рівня довіри до керівництва. Такі результати сприяють формуванню стабільного трудового колективу, зниженню рівня конфліктності та підвищенню загальної ефективності діяльності підприємства.

У сучасних умовах особливого значення набуває використання комплексного підходу до оцінки ефективності, який передбачає поєднання кількісних і якісних показників. Це дозволяє більш повно відобразити результати впровадження заходів і врахувати всі аспекти їх впливу на діяльність підприємства. Важливо також проводити регулярний моніторинг ефективності, що дозволяє своєчасно виявляти відхилення від запланованих показників і коригувати управлінські рішення.

Таким чином, оцінка економічної ефективності запропонованих заходів у сфері управління персоналом є необхідною умовою їх успішного впровадження. Вона дозволяє обґрунтувати доцільність витрат, визначити очікувані результати та забезпечити підвищення ефективності діяльності підприємства. Комплексний підхід до оцінки ефективності сприяє формуванню обґрунтованих управлінських рішень і забезпечує стійкий розвиток організації в умовах ринкової економіки.

Висновок до третього розділу

У результаті дослідження практичних аспектів удосконалення системи управління персоналом, зокрема розробки заходів щодо її покращення, впровадження сучасних HR-технологій, підвищення ролі мотивації та розвитку

персоналу, а також оцінки економічної ефективності запропонованих рішень, можна сформулювати узагальнені висновки, що відображають комплексний характер управління людськими ресурсами в сучасних умовах. Проведений аналіз дозволяє стверджувати, що ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від якості організації системи управління персоналом.

Розробка заходів щодо її вдосконалення повинна базуватися на системному підході, який охоплює всі ключові етапи роботи з персоналом — від підбору і адаптації до розвитку, мотивації та оцінки результатів праці. Запропоновані заходи спрямовані на підвищення ефективності використання трудового потенціалу, зниження непродуктивних витрат, покращення організаційної структури та формування сприятливого середовища для професійного зростання працівників.

Важливим напрямом удосконалення системи управління персоналом є впровадження сучасних HR-технологій, які дозволяють автоматизувати кадрові процеси, підвищити точність і швидкість обробки інформації, а також забезпечити прийняття більш обґрунтованих управлінських рішень. Використання цифрових інструментів, аналітики даних, систем дистанційного навчання та оцінювання персоналу сприяє формуванню гнучкої та адаптивної системи управління, здатної ефективно функціонувати в умовах змінного ринкового середовища.

Дослідження підтвердило, що мотивація та розвиток персоналу є ключовими факторами підвищення ефективності діяльності підприємства. Формування ефективної системи стимулювання, яка поєднує матеріальні та нематеріальні методи впливу, дозволяє підвищити рівень залученості працівників, їх продуктивність і відповідальність.

Водночас розвиток персоналу забезпечує підвищення рівня професійної підготовки, сприяє адаптації до змін та формує кадровий потенціал для майбутнього розвитку підприємства.

Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів засвідчила їх доцільність та результативність, оскільки впровадження запропонованих

рішень сприяє зростанню продуктивності праці, зниженню витрат, підвищенню прибутковості та покращенню загальних показників діяльності підприємства. Водночас було встановлено, що значна частина ефектів має довгостроковий характер і проявляється через покращення якості управління, підвищення рівня задоволеності персоналу та зміцнення корпоративної культури.

Таким чином, комплексне впровадження заходів щодо удосконалення системи управління персоналом, використання сучасних HR-технологій, розвиток мотиваційних механізмів і професійного потенціалу працівників, а також системна оцінка їх ефективності створюють основу для підвищення конкурентоспроможності підприємства. Реалізація таких підходів дозволяє забезпечити стійкий розвиток організації, ефективне використання ресурсів і досягнення високих результатів діяльності в умовах сучасної ринкової економіки.

ВИСНОВОК

У дипломній роботі проведено комплексне дослідження теоретичних засад та практичних аспектів функціонування системи менеджменту персоналу на ТОВ «БЦ ТРАНС», на основі чого розроблено рекомендації щодо її вдосконалення.

У процесі виконання роботи використано методи аналізу та синтезу для узагальнення теоретичних положень щодо менеджменту персоналу, порівняльний метод для дослідження сучасних підходів до управління персоналом, статистичні методи для оцінки кадрових показників діяльності підприємства, системний підхід для комплексного аналізу функціонування системи управління персоналом, а також економіко-математичні методи для визначення ефективності запропонованих заходів.

За результатами дослідження зроблено такі висновки:

Встановлено, що менеджмент персоналу в сучасних умовах є стратегічною функцією управління, яка безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства. Ефективна система повинна інтегрувати підсистеми планування, відбору, адаптації, оцінки, стимулювання та розвитку кадрів.

Аналіз системи управління персоналом на ТОВ «БЦ ТРАНС» показав, що підприємство має стабільний кадровий потенціал, проте існують певні проблеми, зокрема:

1. високий рівень плинності кадрів серед працівників середньої ланки;
2. застаріла система матеріального стимулювання, яка не повною мірою враховує індивідуальний внесок працівника;
3. недостатня увага до методів нематеріальної мотивації та корпоративної культури.

Для розв'язання виявлених проблем запропоновано комплекс заходів, спрямованих на модернізацію HR-процесів:

- Впровадження системи KPI (ключових показників ефективності) для об'єктивізації оцінки персоналу та прив'язки преміальної частини заробітної плати до реальних результатів роботи.

- Удосконалення програми адаптації нових співробітників (запровадження системи менторства/наставництва), що дозволить скоротити термін виходу працівника на повну продуктивність та знизити плинність кадрів на випробувальному терміні.

- Розвиток системи навчання. Запропоновано використання сучасних форматів (тренінгів, вебінарів, внутрішнього обміну досвідом) для підвищення кваліфікації персоналу без значного відриву від виробництва.

Прогнозні розрахунки свідчать, що впровадження запропонованих рекомендацій дозволить:

- підвищити продуктивність праці на [34]%;
- знизити рівень плинності кадрів на [25]%;
- отримати позитивний економічний ефект за рахунок оптимізації витрат на пошук та навчання нових співробітників.

Таким чином, запропоновані зміни забезпечать перехід від адміністративного управління кадрами до стратегічного менеджменту людськими ресурсами, що стане основою сталого розвитку ТОВ «БЦ ТРАНС» у довгостроковій перспективі.

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що система менеджменту персоналу є складним комплексом взаємопов'язаних елементів, що охоплює планування, підбір, адаптацію, оцінку, мотивацію та розвиток трудових ресурсів.

- Основна мета ефективної системи — гармонізація цілей підприємства та особистих цілей працівників, що досягається через використання економічних, організаційно-розпорядчих та соціально-психологічних методів.

- Сучасна модель управління персоналом має базуватися на системному підході, де кожен HR-процес працює на підвищення загальної конкурентоспроможності.

Аналіз системи управління персоналом на прикладі ТОВ «БЦ ТРАНС» показав, що кадрова політика загалом спрямована на задоволення потреб у робочій силі, кваліфікованих кадрах.

- Сильні сторони: чітка структура, система адаптації.
- Слабкі сторони (проблеми): на підприємстві виявлено недостатній рівень використання сучасних методів оцінки персоналу, відсутність комплексної системи мотивації або застарілі підходи до навчання, що підтверджується анкетуванням, результатами плинності кадрів.

Отже, існуюча система потребує вдосконалення, зокрема автоматизації рутинних HR-процесів та перегляду системи оцінки ефективності.

Встановлено, що для підвищення ефективності діяльності ТОВ «БЦ ТРАНС» необхідно модернізувати систему менеджменту персоналу.

Ключові напрямки удосконалення системи менеджменту персоналу на ТОВ «БЦ ТРАНС»: впровадження сучасних інструментів таких як системи KPI, HRIS-систем, підвищення якості адаптації, формування корпоративної культури. Оптимізація системи дозволить знизити плинність кадрів, підвищити продуктивність праці та, як наслідок, забезпечити стабільний розвиток підприємства в умовах конкурентного середовища.

Традиційні методи організації праці вже не забезпечують достатнього рівня ефективності, що зумовлює потребу у впровадженні сучасних HR-технологій, удосконаленні систем мотивації, підвищенні рівня залученості працівників та розвитку їх компетенцій. Особливо це стосується підприємств транспортної галузі, діяльність яких значною мірою залежить від узгодженості роботи персоналу, рівня його професійної підготовки та дисципліни.

Таким чином, проблема удосконалення системи менеджменту персоналу набуває особливої актуальності та потребує комплексного дослідження.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Закон України "Про зайнятість"
2. Закон України "Про оплату праці"
3. Абрамов В.М., Данюк В.М., Колот А.М. Мотивація і стимулювання праці в умовах переходу до ринку. Одеса: 2014. 77с.
4. Виханский О.С., Наумов А.І., А.І. Наумова. М., Практикум по курсу "менеджмент" 2013. 46 с.
5. Баканов М.І., Шеремет А.Д. Теорія аналізу господарської діяльності: Підручник, 2014. 384 с.
6. Бакуменко В.Д. Формування державно-управлінських рішень: проблеми теорії, методології, практики: монографія. К.: УАДУ, 2015. 320 с.
7. Балабанова Л. В., Сардак О. В., Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. Управління персоналом: Навч. посіб. К.: ВД "Професіонал", 2012. 512 с.
8. Батіщев В. Форми і системи оплати праці: нелегкий вибір.// Оплата праці та інші виплати працівників 2011. 139–145с.
9. Войнаренко М.П. Проблеми оплати праці за умов ринкових відносин// Вісник ХНУ 2014. 12–14 с.
10. Губа О. Концептуально-методологічні підходи до дослідження проблем формування і реалізації кадрової політики// Вісник Української Академії державного управління при Президентіві України. 2013. 284-293с.
11. Гурне Б., Державне управління: підручник. Одеса: 2013. 165с.
12. Гончаров С.П. Оплата праці в виробничій сфері: проблеми та методологія збільшення заробітної плати в умовах ресурсозбереження: монографія. Донецьк: 2016. 67 с.
13. Григорчук І. Заробітна плата працівників народного господарства України // Посередник, 2013. 33 с.
14. Гаєвський Б.А. Основи науки управління: Навч. посібник. К.: МАУП. 2011. 112с.

15. Грещак М.Г. Внутрішній економічний механізм підприємства: Навч. посібник к.: КНЕУ 2011. 228с.
16. Грішнова О.А., Наумова О.О. Оцінювання персоналу: сучасні підходи до забезпечення ефективності // Формування ринкової економіки: Зб. наук. праць. Управління персоналом в організаціях. К.: КНЕУ, 2015. 435с.
17. Додонов О.В. Вдосконалення системи оплати праці в Україні як чинник підвищення конкурентоспроможності персоналу // Формування ринкової економіки 2011. 29 с.
18. Дубяга Г.М. Концептуальні проблеми традиційної системи оплати праці. Держава та регіони: економіка та підприємництво. 2009. 99 с.
19. Дорошенко Л.С. Управління трудовими ресурсами: Навч. посібник. К .: МАУП, 2013. 60с.
20. Егоршин А. П., Мотивація трудової діяльності: Навч. Посібник для студентів вузів по спец. "Управління персоналом", 2013. 319с.
21. Економіка підприємства .: Підручник / За заг.ред. С.Ф.Покропівного. Вид. 2-ге, перероб. та доп. К .: КНЕУ, 2015. 28 с.
22. Економічний аналіз: навчальний посібник / М.А.Болюх, В.З. Бурчевській, М.І. Горбатюк; за ред. акад. НАНУ, проф. М.Г. Чумаченко. К .: КНЕУ, 2011. 54с.
23. Івахненко В.М. Курс економічного аналізу: Навчальний посібник. К.: Знання Прес, 2014. 207с.
24. Качан Є.П. Управління трудовими ресурсами / навч. посібник. К.: Видавничий дім "Юридична книга", 2015. 358с.
25. Калина А.В. Економіка праці: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. К.: МАУП, 2011. 263 с.
26. Кімм. Аналіз продуктивності праці на підприємстві // Економіка України, 2012.116 с.
27. Корніюк О. Реформування зарплати: нові пропозиції //Бухгалтерія 2010. 76 с.

28. Крищенко К.І. Удосконалення організаційно-економічного механізму управління оплатою праці. Україна: аспекти праці. 2014. 86 с.
29. Ковальчук І.В., Економіка підприємства: Навч. Посіб. К.: Знання, 2013. 679с.
30. Козлов О.В., Теорія управління соціалістичним виробництвом: Економіка, 2013. 432с.
31. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2012. 224с.
32. Колпаков В.М., Дмитренко Г.А. Стратегічний кадровий менеджмент. Ч. 1. Навч. посібник. К.: МАУП, 2012. 280 с.
33. Коробов М.Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств. К.: Либідь, 2015. 285с.
34. Крушельницька О.В. Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навчальний посібник. К., "Кондор". 2013.296с.
35. Кулицький С.П. Організації інформаційної діяльності у сфері управління: Навчальний посібник. К.: МАУП, 2012. 224 с.
36. Лук'янченко Н.Д., Вороніна О.А. Проблеми планування фонду оплати праці на підприємстві // Вісник ХНУ – №4.
37. Лукашевич В.М. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Навчальний посібник. Львів: 2008. 233с.
38. Лозниця В.С. Психологія менеджменту: Навчальний посібник. К.: 2012. 512 с.
39. Маллінз, Лорі. Менеджмент і організаційна поведінка: Навч. практ. посібник / Нове знання, 2013. 139 с.
40. Мазур В. Порівняльна характеристика систем оплати праці та мотивації за кордоном і на українських підприємствах // Вісник ТАНГ 2016. 18–20 с.
41. Матюк С.А. Оцінка змістовності праці та мотивація в системі оплати праці: аналіз перспектив розвитку // Вісник ТУП. Економічні науки – 2013. 131 с.

42. Матюха М.М. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Навч. посібник для дистанційного навчання. К.: Університет "Україна", 2017. 224 с.
43. Мурашко М.І. Кадрова політика та основи управлінської діяльності / Центр перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади. Чернігів:2014. 231 с.
44. Осипов В.І. "Економіка підприємства" Одеса: 2015.47 с.
45. Орбан-Лембірк Л.Є. Психологія управління: Посібник. К .: Академ. видав, 2013. 568 с.
46. Петренко Н.О. Формування ефективної системи мотивації праці в аграрних підприємствах.// Економіка АПК.2012.129-131с.
47. Політична енциклопедія: В 2 т. М .: Думка, 2014. 750 с.
48. Парфьонова І.І. Проблеми оплати праці в Україні // Фінанси України – 2011. 4с.
49. Павловська Н.В. Удосконалення тарифної системи оплати праці на підприємстві. Довідник економіста. 2014. 151 с.
50. Писаренко Б. Методичні основи ринкового механізму стимулювання продуктивності праці // Вісник ЖІТІ, 2012. 37 с.
51. Пір'ян Т. Проблемні питання реформування системи оплати праці // Україна: аспекти праці 2013. 42 с.
52. Подорванова Н. Тарифна система оплати праці та її форми // Бухгалтерія, 2012.38 с.
53. Робінс С., Де Ченцо Д. Основи менеджменту, 2012. 671 с.
54. Сова В. Продуктивність праці і кваліфікація працівників // Праця і зарплата, 2015. 259 с.
55. Сотченко Ю. Оплата праці та напрямки її вдосконалення в умовах економічної кризи // Держава та регіони 2009, 433–436 с.
56. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства. Підручник. Тернопіль: "Економічна думка". 2016. 390 с.

57. Серединська В.М., Загородна О.М., Білоус О.С., Федорович Р.В. Економічний аналіз. Тернопіль : 2017. 416 с.
58. Сухарський В.С. Менеджмент: Навчальний посібник. Тернопіль: Астон, 2013. 45 с.
59. Теорія економічного аналізу: Підручник. / В.М. Серединська, О.М. Загородна, Р.В. Федорович. 2-е вид., перероб. і доп. Тернопіль: Астон, 2016. 368 с.
60. Тарасенко Н.В. Економічний аналіз: Навч. посібник. Львів: Новий світ 2014. 289с.
61. Тельнов А.А. Проблеми стимулювання високоякісної праці промисловими підприємствами. // Вісник ХНУ 2016. 352 с.
62. Фінанси підприємств: Підручник. / за ред. А.М. Поддєрьогіна К.: КНЕУ, 2014. 460 с.
63. Харун О.А. Мотиваційні особливості встановлення форм і систем оплати праці на підприємствах // Вісник ХНУ 2013. 62 с.
64. Харченко М. Оплата праці: реформування на основі Єдиної тарифної сітки // Україна: аспекти праці 2015. 97 с.
65. Храмов В.О., Бовтрук А.П. Основи управління персоналом: Навчально-методичний посібник. К.: МАУП, 2011. 112 с.
66. Чернов В.І., Оленич Є.І. Нормування праці: Навч.метод. посібник К.:КНЕУ, 2015 248 с.
67. Шляхтянко А.М. Мотивація до праці як джерело господарського поступу держави.//Формування ринкових відносин в Україні.2014.141с.
68. Шваб Л.І. Економіка підп.: Навчальний посібник для студентів Вищих навч. Закладів. 4-е вид. К .: Каравела, 2017. 584 с.

ДОДАТКИ

ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

ТОВ «БЦ ТРАНС»

Склад і структура персоналу ТОВ «БЦ ТРАНС» у 2023–2025 рр.

Група персоналу	2023 р.		2024 р.			2025 р.		
	осіб	частка, %	осіб	Абсолютне відхилення, осіб (+/-)	частка, %	осіб	Абсолютне відхилення, осіб (+/-)	частка, %
Адміністративно–управлінський персонал	3	17,7	3	–	16,7	3	–	15,0
Оперативний персонал	12	70,6	13	+1	72,2	15	+2	75,0
Допоміжний персонал	2	11,7	2	–	11,1	2	–	10,0
Всього	17	100	18	+1	100	20	+2	100

Склад і структура персоналу ТОВ «БЦ ТРАНС» у 2023–2025 рр.
за різними ознаками

Ознака	2023 р.		2024 р.		2025 р.	
	осіб	частка, %	осіб	частка, %	осіб	частка, %
За статтю	17	100	18	100	20	100
– жінки	12	71	12	67	15	75
– чоловіки	5	29	6	33	5	15
За віком	17	100	18	100	20	100
– від 18 до 30 років	8	47	9	50	11	55
– від 30 до 40 років	5	29	6	33	6	30
– старше 40 років	4	24	3	17	3	15
За рівнем освіти	17	100	18	100	20	100
– вища	6	35	6	33	7	35
– середня спеціальна	9	53	9	50	11	55
– середня	2	12	3	17	2	10
За стажем роботи	17	100	18	100	20	100
– до 5 років	9	52	9	50	12	60
– від 5 до 10 років	4	24	5	28	3	15
– від 10 до 15 років	1	6	1	6	1	5
– від 15 до 20 років	1	6	1	6	2	10
– понад 20 років	2	12	2	10	2	10

Додаток Б

ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ОРГАНІЗАЦІЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

Витрати на додаткові відпустки працівникам ТОВ «БЦ ТРАНС»

Посада	Чисельність працівників, осіб	Середня заробітна плата, грн	Сума витрат на оплату щорічної основної відпустки, грн./1 день	Тривалість додаткової відпустки, дні	Сума витрат на оплату додаткової відпустки, грн
Адміністративно–управлінський персонал	3	6000,00	1200,00	3	3600,00
Оперативний персонал	15	5000,00	5250,00	3	15750,00
Допоміжний персонал	2	4500,00	600,00	3	1800,00
Всього	20	102000,00	7050,00	–	21150,00

Рекомендовані витрати на виконання програми професійного розвитку та навчання персоналу ТОВ «БЦ ТРАНС»

Захід	Призначення	Періодичність	Вартість, грн.	Сума, грн.
Семінар з управління персоналом	Директор, головний бухгалтер, юрисконсульт (3 особи)	1 раз на рік	2500	7500
Тренінг для працівників	20 осіб	1 раз на рік	1200	24000
Атестація персоналу	Оперативний персонал (15 осіб)	1 раз на рік	100	1500
Разом	–	–	–	33000

Витрати на впровадження нової системи матеріального стимулювання праці персоналу у ТОВ «БЦ ТРАНС»

Захід	Виконавець	Сума, грн.
Розробка системи матеріального стимулювання	Головний бухгалтер	2500
Розробка та затвердження локальної документації по системі матеріального стимулювання	Головний бухгалтер	1500
Модифікація АСОІ бухгалтера	Головний бухгалтер і представник фірми 1С	3500
Разом	–	7500

Додаток В

ПОРІВНЯННЯ ФОРМ ТА СИСТЕМ ОПЛАТИ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ В УКРАЇНІ

Форми та системи оплати праці	Змістовна характеристика	Переваги (умови застосування)	Недоліки (обмеження застосування)
Відрядна: - відрядна розцінка (пряма, непряма, прогресивна, акордна; - розрахунки з працівниками (індивідуальна, колективна); - матеріального заохочення (з преміальними виплатами або без них)	заробітна плата працівникам нараховується за наперед встановленими розцінками за кожну одиницю виконаної роботи або виготовленої продукції	наявний точний облік обсягів виконуваних робіт; сформовані значні замовлення на виготовлювану продукцію, а чисельність робітників недостатня; стимулює продуктивність праці	призводить до травматизму (порушення вимог техніки безпеки) і погіршення якості робіт; порушення технологічних режимів та умов обслуговування устаткування; перевитрачання сировини й матеріалів
Погодинна: - проста погодинна; - погодинно-преміальна; - система посадових окладів	заробітна плата працівникам нараховується за встановленою тарифною ставкою або окладом за фактично відпрацьований на виробництві час	не призводить до травматизму при небезпечній роботі; робота є неоднорідною за характером і нерегулярною за навантаженням; наявні конвеєрні та потокові лінії із чітко встановленим ритмом (шагом); функції робітника обмежені контролем та спостереженням і за перебігом технологічного процесу; визначення планової кількості та облік виробленої продукції вимагають високих витрат; кількісний результат праці не є вимірним і не є визначальним.	не стимулює продуктивність праці
Тарифна формується залежно від: - професії; - фаху; - кваліфікації	залежність заробітної плати від умов і шкідливості праці, кваліфікації та галузевої належності	дозволяє порівнювати між собою всі різновиди праці, враховувати умови виконання, складність, і відбивати якість праці в заробітній платі	гальмує підвищення ефективності всієї господарської системи
Безтарифна: - гнучка; - комісійна; - система пайового розподілу фонду заробітної плати; - плаваючих окладів	частку заробітної плати працівника в загальному фонді оплати праці пропонується визначати залежно від його кваліфікації, фактично виробленого часу і коефіцієнту трудової участі за балами	стимулює до скорочення термінів реалізації поставлених завдань; має високу адаптивність залежно від мети, фінансового стану, положення на ринку	складна до розуміння; завуальована багатьма кількісними показниками
Метод оцінки коефіцієнта трудового внеску (коефіцієнт трудової участі)	за змістовність праці (330 балів), за відповідальність праці (330 балів), за напруженість праці (170 балів), за трудову (управлінську) активність (170 балів)	позбавляє проблеми залучення до важкої або «невигідної» роботи; допускає суміщення професій; відкритість загальних результатів праці	високий рівень суб'єктивізму при визначенні особистої ефективності праці; низька точність отриманих оцінок

Додаток Г

СТУПІНЬ ЗАДОВОЛЕНOSTІ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «БЦ ТРАНС» СИСТЕМОЮ МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ

Зміст питання	Кількість задовільних відповідей	Частка задовільних відповідей від загальної кількості працівників	Індекс задоволеності	Ступінь задоволеності
1	2	3	4	5
ЧИННИКИ ОЧІКУВАННЯ				
Чи очікуєте Ви, що ваша успішна робота призведе до бажаного результату?	14	70%	0,7	Висока
Чи вважаєте, що отримані результати приведуть до очікуваної винагороди?	12	60%	0,6	Середня
Яку цінність несе для Вас одержувана винагорода?	16	80%	0,8	Висока
ЧИННИКИ СПРАВЕДЛИВОСТІ				
Чи відомий Вам розмір винагороди ваших колег?	8	40%	0,4	Середня
Як високо Ви оцінюєте ставлення до себе як до працівника зі сторони керівництва?	7	28%	0,28	Низька
Яка Ваша комплексна оцінка одержуваної винагороди?	8	40%	0,4	Середня
ЧИННИКИ МОДЕЛІ ПОРТЕРА–ЛОУЛЕРА				
Чи вважаєте Ви, що витрачені Вами зусилля для виконання роботи високі?	7	28%	0,28	Низька
Чи вважаєте себе гарним працівником?	19	95%	0,95	Висока
Як високо оцінюєте свою роль у процесі колективної праці на вашому підприємстві?	17	85%	0,85	Висока
Чи вважаєте, що винагорода за Вашу працю є справедливою?	7	28%	0,28	Низька

Додаток Д

