

КОМУНАЛЬНИЙ ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ
«ХОРТИЦЬКА НАЦІОНАЛЬНА НАВЧАЛЬНО-РЕАБІЛІТАЦІЙНА
АКАДЕМІЯ» ЗАПОРІЗЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ

Факультет мистецтва та дизайну

Кафедра менеджменту та туризму

«ДО ЗАХИСТУ»

Завідувач кафедри

менеджменту та туризму

_____ Ю.О. Юхновська

_____ 2025 р.

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ
ВОЄННОГО СТАНУ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ЩЕДРО»)

Галузь знань – 07 Управління та адміністрування

спеціальність 073 «Менеджмент»

Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський)

Керівник кваліфікаційної роботи:

ст. викладач

_____ Ганна ОМЕЛЬЧАК

Нормоконтроль

_____ Ганна ОМЕЛЬЧАК

Студентка групи Мб-4

_____ Еліза КРУТАС

Запоріжжя - 2025

КОМУНАЛЬНИЙ ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ
«ХОРТИЦЬКА НАЦІОНАЛЬНА НАВЧАЛЬНО-РЕАБІЛІТАЦІЙНА
АКАДЕМІЯ» ЗАПОРІЗЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ

Факультет мистецтва та дизайну
Кафедра менеджменту та туризму

Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський)

ЗАТВЕРДЖУЮ
завідувач кафедри
менеджменту та туризму
д.е.н., професор Юхновська Ю.О.

«_____» _____ 2025 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу студента
Елізи КРУТАС

1. Тема кваліфікаційної роботи: Управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану (на прикладі ТОВ «ЩЕДРО»)
Керівник кваліфікаційної роботи Омельчак Ганна Володимирівна, ст. викладач затверджені наказом від 25 жовтня 2024 наказ №307/од.
2. Строк подання студентом роботи: «25» травня 2025 р.
3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, списку використаних джерел (загальна бібліографія – найменування), висновків. Повний обсяг кваліфікаційної роботи становить 71 сторінку друкованого тексту. Робота містить 29 таблиць, 7 рисунків.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розглянути): розглянути основні поняття та сутність системи управління персоналом; визначити роль та значення управління персоналом для підприємства; проаналізувати особливості управління персоналом в умовах воєнного стану; визначити організаційно-економічну характеристику ТОВ «Щедро»; дослідити та проаналізувати систему управління персоналом ТОВ «Щедро» та оцінити ефективність її функціонування; розробити заходи щодо вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві; надати рекомендації щодо мотиваційної системи для стимулювання персоналу; удосконалити систему навчання персоналу на підприємстві та впровадити систему тренінгів для підвищення ефективності управління; розробити пропозиції щодо психологічної підготовки (стабілізації) персоналу як складової підвищення ефективності управління.

6. Дата видачі завдання: 01.10.2024р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	30.10.2024	виконано
2	Виконання вступу	20.11.2024	виконано
3	Виконання розділу 1	18.12.2024	виконано
4	Виконання розділу 2	02.03.2025	виконано
5	Виконання розділу 3	02.04.2025	виконано
6	Формулювання висновків	01.05.2025	виконано
7	Подання роботи на нормоконтроль	15.05.2025	виконано
8	Подання роботи на кафедру	25.05.2025	виконано

Студент _____ Еліза КРУТАС

Керівник роботи _____ Ганна ОМЕЛЬЧАК

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота складається з 71 сторінки. Кількість розділів – 3, рисунків – 7, таблиць – 29.

Метою кваліфікаційної роботи є удосконалення системи управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану на прикладі ТОВ «Щедро», а також розробка практичних рекомендацій для оптимізації процесів управління.

Об'єктом дослідження є управління персоналом ТОВ «Щедро».

Предметом кваліфікаційної роботи є процес та система управління персоналом ТОВ «Щедро».

У I розділі розглянуто теоретичні поняття та сутність системи управління персоналом, визначено роль та значення управління персоналом для підприємства, досліджено нормативно-правову базу управління персоналом та проаналізовано особливості управління персоналом в умовах воєнного стану.

У II розділі досліджено організаційно-економічну характеристику ТОВ «Щедро», досліджено та проаналізовано систему управління персоналом ТОВ «Щедро» та оцінено ефективність її функціонування.

У III розділі розроблено заходи щодо вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві, надано рекомендації щодо мотиваційної системи для стимулювання персоналу, розроблено пропозиції щодо психологічної підготовки (стабілізації) персоналу як складової підвищення ефективності управління.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: управління персоналом, система управління персоналом, оптимізація кадрових процесів, ефективність управління, мотивація працівників, продуктивність персоналу, автоматизація управління, кадрова стратегія, адаптація персоналу

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1. Система управління персоналом: основні поняття і сутність.....	10
1.2. Роль та значення управління персоналом для підприємства.....	14
1.3. Нормативно-правова база управління персоналом.....	18
1.4. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану.....	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ЩЕДРО».....	38
2.1. Організаційно - економічна характеристика підприємства	28
2.2. Дослідження системи управління персоналом ТОВ «Щедро».....	38
2.3. Аналіз ефективності процесу управління персоналом підприємства.....	43
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ЩЕДРО».....	50
3.1. Стратегічні напрями розвитку персоналу підприємства	50
3.2. Заходи щодо удосконалення системи управління персоналом на підприємстві.....	52
3.3. Рекомендації щодо мотиваційної системи для стимулювання персоналу в умовах воєнного стану.....	58
ВИСНОВКИ.....	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	67

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах економічної нестабільності, спричиненої воєнним станом, управління персоналом підприємства стає надзвичайно важливим фактором, що визначає його конкурентоспроможність і стійкість. Ефективна система управління персоналом є основою для забезпечення високої продуктивності праці, підтримання мотивації працівників та їхньої готовності до змін. На прикладі ТОВ «Щедро» можна спостерігати, як нові виклики вимагають від менеджменту адаптації існуючих стратегій управління персоналом та впровадження інноваційних підходів, що враховують специфіку воєнного стану.

Система управління персоналом охоплює широкий спектр аспектів, таких як добір, навчання, мотивація та розвиток співробітників, які всі в умовах кризи потребують особливого підходу. Зокрема, управління персоналом стає не лише питанням оптимізації ресурсів, але й соціальною відповідальністю підприємства перед його працівниками, адже їхній добробут та безпека в умовах війни є пріоритетними.

Теоретична база дослідження. Проблема удосконалення управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану є важливою складовою сучасного менеджменту та активно досліджується як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями. Дослідники, такі як Н.М. Богацька [1], Л.А. Бондаренко [2] та В. Бугас [3], детально аналізують ключові аспекти управління персоналом в кризових умовах, акцентуючи увагу на ефективності використання ресурсів та адаптації організацій до нових викликів.

На думку дослідників, таких як Н.М. Богацька, Л.А. Бондаренко та інших, управління персоналом в умовах війни вимагає впровадження нових підходів, спрямованих на забезпечення ефективності роботи підприємств і адаптацію їхніх процесів до швидких змін у зовнішньому середовищі. Зокрема, Бондаренко акцентує увагу на важливості гнучкості та мотивації працівників

через адаптивні моделі управління, особливо в умовах обмежених ресурсів промислових підприємств.

Дослідження таких науковців, як В. Бугас та І.А. Бутенко, зосереджені на методологічних підходах до оцінки ефективності системи управління персоналом. Вони пропонують використовувати як традиційні інструменти оцінки, так і нові методики, розроблені для роботи в умовах невизначеності. Автори підкреслюють стратегічний характер управління персоналом, який є ключовим для збереження конкурентоспроможності підприємства в кризових умовах.

Дослідження В.В. Вороніної та її колег спрямовані на вивчення особливостей управління персоналом в Україні під час війни. Вони зазначають, що важливими є соціально-психологічні методи управління, які дозволяють підтримувати моральний дух працівників та допомагають їм адаптуватися до нових викликів.

Сучасні підходи до вдосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану розглядають Д. Дразнер та Н. Чала. У своїх роботах вони наголошують на необхідності оперативного реагування на зміни, зумовлені як зовнішніми економічними чинниками, так і внутрішніми викликами, зокрема пов'язаними з підтриманням стабільності роботи підприємств.

Таким чином, сучасні тенденції управління персоналом в умовах воєнного стану базуються на необхідності адаптації до нових викликів, використанні інноваційних підходів та стратегій для підтримки ефективності роботи персоналу та забезпечення стабільного розвитку підприємства навіть в умовах нестабільності.

Мета і завдання дослідження. Мета дослідження полягає в удосконаленні системи управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану на прикладі ТОВ «Щедро», а також у розробці практичних рекомендацій для оптимізації процесів управління.

Досягнення цієї мети зумовило необхідність вирішення таких основних завдань:

- розглянути основні поняття та сутність системи управління персоналом;
- визначити роль та значення управління персоналом для підприємства;
- вивчити нормативно-правову базу управління персоналом;
- проаналізувати особливості управління персоналом в умовах воєнного стану;
- визначити організаційно-економічну характеристику ТОВ «Щедро»;
- дослідити та проаналізувати систему управління персоналом ТОВ «Щедро» та оцінити ефективність її функціонування;
- розробити заходи щодо вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві;
- надати рекомендації щодо мотиваційної системи для стимулювання персоналу;
- удосконалити систему навчання персоналу на підприємстві та впровадити систему тренінгів для підвищення ефективності управління;
- розробити пропозиції щодо психологічної підготовки (стабілізації) персоналу як складової підвищення ефективності управління.

Об'єкт дослідження: управління персоналом в умовах воєнного стану.

Предмет дослідження: система управління персоналом ТОВ «Щедро».

Методологічну основу кваліфікаційної роботи складала загальнонаукові та спеціалізовані методи дослідження, що забезпечують комплексний підхід до вивчення управління персоналом в ТОВ «Щедро»: метод теоретичного аналізу: застосовується для визначення основних понять і сутності системи управління персоналом; метод порівняння: використовується для аналізу різних моделей управління персоналом, що застосовуються в ТОВ «Щедро» та в інших підприємствах.; метод узагальнення: застосовується для систематизації отриманих даних, формулювання загальних висновків та виявлення основних тенденцій у сфері управління персоналом. Цей метод допомагає підсумувати результати дослідження і визначити ключові фактори, що впливають на

продуктивність і задоволеність працівників; метод оцінки ефективності: застосовується для аналізу роботи системи управління персоналом, зокрема, щодо реалізації заходів по вдосконаленню мотиваційної системи та навчання. Цей метод дозволяє оцінити вплив нововведень на продуктивність праці та загальний стан підприємства.

Практичне значення отриманих результатів полягає у тому, що пропозиції надані в кваліфікаційній роботі можуть бути використані на підприємстві для підвищення ефективності управління персоналом.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні положення, висновки та результати дослідження апробовані автором у доповідях та отримали позитивне схвалення на 2 наукових, науково-практичних, науково-методичних міжнародних та всеукраїнських конференціях, зокрема:

1. Крутас Е. Стратегічні напрями розвитку персоналу в умовах трансформаційних змін. VI Міжнародної науково-практичної конференції студентів та молодих вчених "Освітні і культурно-мистецькі практики в контексті інтеграції України у міжнародний науково-інноваційний простір в умовах воєнного часу" (10 -11 квітня 2025 р. Запоріжжя, Україна).

2. Крутас Е. Управління персоналом: теоретичний аспект та сучасні тенденції. Abstracts of XI International Scientific and Practical Conference. Antwerp, Brussels. Pp. 90-91. URL: <https://eu-conf.com/wp-content/uploads/2025/01/PROSPECTS-FOR-THE-DEVELOPMENT-OF-HIGH-QUALITY-TRAINING-OF-FUTURE-SPECIALISTS.pdf>

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота містить вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел, додатки. Кваліфікаційну роботу викладено на 72 сторінках комп'ютерного набору, включає 29 таблиць, 7 рисунків. Список використаних джерел з 40 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Система управління персоналом: основні поняття і сутність

Персонал є одним із найскладніших об'єктів управління на підприємстві, оскільки, на відміну від матеріальних ресурсів, люди мають можливість приймати рішення та критично оцінювати висунуті до них вимоги. Вони також мають власні інтереси і є вкрай чутливими до управлінських дій, на які їхня реакція не завжди можна передбачити. Управління персоналом сьогодні має особливу важливість, оскільки сприяє вирішенню ряду питань, пов'язаних із адаптацією працівників до зовнішніх умов, а також врахуванню особистісного фактора при формуванні системи управління персоналом в організації.

Сьогодні ні в кого не викликає сумніву, що персонал є найціннішим ресурсом підприємства, що забезпечує його стабільність і розвиток. У цьому контексті персонал має кілька характерних рис як ресурс:

1. він активний, тобто люди завжди мають власні бажання та наміри, тому всі спроби вплинути на них вони оцінюють через призму своїх потреб. Це означає, що персонал може реагувати на дії, спрямовані на них, у спосіб, який може суперечити очікуванням керівництва [28, с. 169];
2. в управлінні персоналом беруть участь усі керівники організації, а також фахівці з кадрових служб, що може створювати певні протиріччя між потребами виробництва, бажаннями керівників і рекомендаціями фахівців [23, с. 150];
3. як керівники, так і спеціалісти служби управління персоналом є частиною персоналу підприємства, що може призводити до збільшення суб'єктивних факторів в управлінні цим ресурсом [40, р. 183].

Персоналом вважається весь особовий склад найманих працівників, а частина з них, яка є штатною, називається кадрами.

Розглянемо різні підходи вчених до визначення сутності поняття «управління персоналом» (табл.1.1.)

Таблиця 1.1

Визначення поняття управління персоналом

Автори	Визначення поняття
Є. В. Жернова [16, с. 186]	Персонал можна розглядати як організований процес, що забезпечує відтворення та ефективне використання всіх співробітників в організації з метою досягнення визначених цілей.
Л. А. Бондаренко [30]	Персонал є результатом системного й упорядкованого впливу через комплекс взаємопов'язаних організаційних, економічних і соціальних заходів, що створюють умови для нормального розвитку та використання потенціалу працівників на підприємстві.
Н. Козьмук, К. Власенко [22, с. 144]	Персонал включає основні принципи і функціональні завдання, необхідні для управління досягненням цілей; враховує економічні та правові норми, функціональну структуру управлінських органів, а також інформаційні методи та технічні засоби їх обробки.
О. І. Зварич, Н. О. Когут [19, с. 391-391]	Персонал виконує стратегічну функцію, яка включає розробку кадрової стратегії, підбір співробітників відповідно до філософії підприємства, заохочення колективних зусиль для його розвитку, стимулювання з урахуванням якості індивідуальної праці, зменшення трудових витрат та створення позитивного соціально-психологічного клімату на робочих місцях.
В. Л. Вороніна [6, с. 57]	Персонал є складовою функціональної сфери кадрового управління, що виступає основним механізмом організації.
Л. С. Харчевнікова [31, с. 355]	Персонал розглядається як специфічна функція управлінської діяльності, що фокусується на аспектах менеджменту.

Отже, як видно з таблиці 1.1, вчені мають різні підходи до визначення цього поняття. Узагальнюючи їх, можна зазначити, що управління персоналом (англ. Human Resource Management) є сферою знань та практичної діяльності, яка спрямована на забезпечення підприємства «якісним» персоналом (здатним виконувати свої трудові обов'язки) та ефективне використання його потенціалу з урахуванням інтересів як працівників, так і підприємства [24, с. 291].

З точки зору статистичного аналізу, персонал (кадри) характеризується структурою, чисельністю загалом та по окремих групах. Залежно від

виконуваних функцій промислово-виробничий персонал (ППП) ділиться на чотири категорії: керівники, фахівці, робітники та службовці:

- керівники – це працівники, які обіймають посади керівників підприємств і їх структурних підрозділів (функціональних служб), а також їх заступники. Вони поділяються на лінійних керівників, що очолюють відносно самостійні підрозділи, і функціональних, які керують спеціалізованими відділами та службами (наприклад, начальник цеху та начальник відділу кадрів);

- фахівці – це працівники, які виконують інженерно-технічні, економічні та інші функції. Сюди входять інженери, економісти, бухгалтери, соціологи, юрисконсультанти, нормувальники, техніки тощо;

- робітники – це працівники, безпосередньо зайняті у виробництві продукції (послуг), ремонті, транспортуванні вантажів та інших подібних процесах. До цієї категорії також відносяться прибиральниці, двірники, гардеробники та охоронці. В залежності від їхньої ролі у виробничому процесі, робітники поділяються на основних (які безпосередньо виробляють продукцію) та допоміжних (які обслуговують технологічний процес);

- службовці – це працівники, які займаються підготовкою і оформленням документів, обліком і контролем, а також господарським обслуговуванням [9, с. 189-190].

Сьогодні важливо вміти ефективно управляти персоналом на підприємстві, адже без належної дисципліни позитивна динаміка на підприємстві стає неможливою.

Таким чином, управління персоналом являє собою процес керування людьми в організації, спрямований на створення умов для ефективного і повного використання їхніх інтелектуальних і фізичних можливостей. Це включає підвищення якості життя, укріплення трудових відносин, зміни мотивації та досягнення максимальної продуктивності від працівників.

На практиці управління персоналом складається з різних способів управлінського впливу на підприємство, умови праці, інтереси і поведінку

співробітників. Це також передбачає формування знань, навичок, умінь та здібностей, які забезпечують максимальне використання трудового і творчого потенціалу людей для ефективної реалізації завдань підприємства [18, с. 62-63]

Управління персоналом охоплює широкий спектр функцій, починаючи від прийому на роботу і закінчуючи звільненням кадрів. Воно передбачає інформаційне, технічне, нормативно-методичне, правове та документаційне забезпечення системи управління персоналом. Керівники і працівники підрозділів, що займаються управлінням персоналом, вирішують питання оцінки результативності праці керівників і спеціалістів, оцінки діяльності підрозділів системи управління, а також аналізу економічної і соціальної ефективності вдосконалення управління персоналом і проведення аудиту персоналу [26, с. 225].

У процесі управління відбувається взаємодія між двома сторонами: об'єктом управління (тим, чим управляють) і суб'єктом управління (тим, хто управляє). Дію (позитивну або негативну), яка здійснюється суб'єктом управління, можна вважати такою, що відбулася, лише якщо вона сприйнята об'єктом управління; в іншому випадку вона вважається недійсною. Управління персоналом, на думку Н. М. Богацької, полягає в реалізації цілеспрямованих дій щодо відповідних категорій працівників або окремих осіб з метою найбільш успішного виконання завдань організації. Ці дії здійснюються у формі ухвалення рішень щодо персоналу [1].

Першим етапом проектування та формування системи управління персоналом організації є визначення цілей цієї системи. Для різних підприємств мета системи управління персоналом може варіюватися залежно від характеру діяльності, обсягу виробництва, стратегічних завдань тощо.

Сьогодні можна виділити два підходи до визначення цілей управління персоналом:

1. За першим підходом, головною метою управління персоналом є максимально ефективно використання кадрового потенціалу організації для досягнення її цілей.

2. За другим підходом, основна мета управління персоналом полягає в мінімізації соціально-економічних витрат при досягненні цілей працівників та колективних цілей організації [32, с. 193].

Аналізуючи ці два підходи, важливо зазначити, що люди приходять на підприємство з власними цілями і прагнуть задовольнити свої потреби. Таким чином, досягнення цілей підприємства через ефективне використання потенціалу персоналу можливе лише за умови створення умов, які дозволяють співробітникам реалізувати свої інтереси.

Таким чином, система управління персоналом є важливим інструментом, що визначає успішність організації в умовах сучасного бізнес-середовища. Основні поняття цієї системи, такі як планування, підбір, навчання, оцінка та мотивація персоналу, формують базу для ефективного використання людських ресурсів. Суть системи управління персоналом полягає в створенні сприятливих умов для розвитку працівників, що, у свою чергу, сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства. Впровадження сучасних технологій і підходів у цю сферу дозволяє підвищити продуктивність і задоволеність працівників.

1.2. Роль та значення управління персоналом для підприємства

Управління персоналом є ключовим елементом стратегічного управління підприємством, оскільки люди, які працюють у компанії, становлять найцінніший ресурс. Ефективне управління персоналом не тільки забезпечує успішну діяльність організації, але й сприяє її розвитку та адаптації до змінюваних умов ринку [21]. У сучасному бізнес-середовищі, що характеризується високою конкуренцією і швидкими змінами, значення управління персоналом зростає, оскільки саме від правильної організації роботи з кадрами залежить продуктивність, мотивація та задоволеність працівників.

На сьогодні роль і значення персоналу підприємства у забезпеченні його стабільного та успішного розвитку, особливо в умовах жорсткої конкуренції,

важко переоцінити. Це стосується будь-якої галузі національної економіки та господарської діяльності, оскільки саме персонал, за наявності сучасного обладнання і технологій, є ключовим ресурсом, що дозволяє максимально реалізувати потенціал підприємства через розкриття індивідуальних можливостей кожного співробітника. Виходячи з цього, питання ефективного управління персоналом вимагає особливої уваги з боку всіх учасників цього процесу.

У світовій управлінській практиці, під впливом низки об'єктивних і суб'єктивних факторів, поки що не існує єдиного підходу до управління персоналом. Це можна пояснити традиціями, культурними особливостями та іншими факторами. Крім того, навіть в одній країні, регіоні або сфері діяльності часто використовуються різні підходи або їх комбінації [16, с. 189]. Наприклад, економічний підхід, заснований на концепції «управління трудовими ресурсами», переважно спрямований на технічну, а не управлінську підготовку персоналу, зосереджуючи увагу на єдності управлінського апарату, балансі між владою та відповідальністю, дотриманні дисципліни та чіткій ієрархії. Він також передбачає підпорядкування індивідуальних інтересів співробітників загальній меті підприємства. Водночас органічний підхід, який включає концепції «управління персоналом» і «управління людськими ресурсами», робить акцент на підборі, навчанні, оцінці, плануванні кар'єри та всебічному розвитку кожного співробітника.

Що стосується найбільш прогресивного, на думку багатьох експертів, гуманістичного підходу, зокрема концепції «управління людиною», його ключовими рисами є зосередження уваги на організаційній культурі та впливі культурного контексту на управління персоналом. Цей підхід також поєднує елементи попереднього органічного підходу, що дозволяє підприємствам досягати кращих результатів в управлінні персоналом [25, с. 37-38]. У сучасних умовах розвитку управління персоналом особливо помітно підвищення уваги до індивідуальної ролі кожного працівника, що виявляється у важливості корпоративної культури та активному розвитку руху за компетентність.

Незважаючи на очевидні переваги концепції «управління людськими ресурсами» у порівнянні з традиційними підходами, рівень її застосування на вітчизняних підприємствах залишається недостатньо високим, а концепція «управління людиною» практично не впроваджується. Водночас компанії, які застосовують цей підхід, зазвичай відзначаються вищою ефективністю, вдосконаленою системою мотивації, низьким рівнем плинності кадрів та високим рівнем задоволення споживачів.

Концепція «управління людськими ресурсами» розглядає персонал як один із найважливіших ресурсів підприємства, необхідний для досягнення його цілей на всіх рівнях управління - оперативному, тактичному та стратегічному [39, с. 106]. Працівники вважаються найціннішим активом, який потрібно зберігати, ефективно використовувати і розвивати, щоб забезпечити конкурентні переваги на ринку, що передбачає системний інтегрований підхід до управління персоналом.

Однак варто пам'ятати, що управління людськими ресурсами є результативним лише за умови дотримання певних важливих принципів. Серед них – індивідуальне планування кар'єри кожного співробітника, регулярне навчання та перекваліфікація персоналу, стимулювання професійного розвитку і ротація кадрів. Також застосовуються гнучкі системи організації праці, автономні робочі групи, а оплата праці ґрунтується на врахуванні індивідуального внеску та рівня професійної компетенції працівників. Важливою умовою є високий рівень залучення співробітників та команд у процеси розробки і прийняття управлінських рішень, а також практика делегування повноважень підлеглим.

Підвищення ефективності діяльності будь-якого підприємства нерозривно пов'язане з покращенням роботи персоналу, вдосконаленням стимулів для його праці. Завдання підприємств полягає не тільки в наданні справедливої винагороди та поліпшенні умов праці, але й у створенні такої системи управління, яка дозволяє максимально реалізувати потенціал кожного працівника як індивідуально, так і в команді. Оскільки інтереси працівників і

керівництва можуть бути різними, часто навіть протилежними, важливо знайти баланс між оплатою праці найманих працівників та досягненням економічної ефективності підприємства.

Сьогодні на ринку України спостерігається певний парадокс: керівники здебільшого намагаються досягти максимального економічного результату шляхом розширення виробництва та виходу на нові ринки за рахунок екстенсивних, а не інтенсивних методів розвитку [14, с. 330].

Відомо, що інтенсивний тип розвитку досягається за рахунок впровадження інновацій, раціонального використання ресурсів, підвищення ефективності та продуктивності. Це, насамперед, залежить від знань, навичок, кваліфікації та, що найважливіше, від мотивації персоналу сприяти інтенсивному розвитку підприємства. Лише за таких умов працівники зможуть одночасно задовольнити власні потреби та потреби підприємства в досягненні бажаного рівня доходу. Однак, коли керівники намагаються зменшити витрати на оплату праці для зниження собівартості продукції, вони не стимулюють співробітників до підвищення кваліфікації, продуктивності, ефективності та економічного використання ресурсів. Більше того, відсутність матеріальної мотивації знижує готовність персоналу впроваджувати інновації. За таких умов забезпечити інтенсивний розвиток підприємства неможливо, і основний шлях, який залишається, - це підтримка функціонування підприємства на екстенсивній основі [29].

Отже, управління персоналом відіграє критичну роль у діяльності підприємства, забезпечуючи не лише ефективне використання трудового потенціалу, а й підтримуючи позитивний соціально-психологічний клімат у колективі. Завдяки правильному управлінню персоналом компанія може досягти більшої продуктивності, знизити плинність кадрів та підвищити задоволеність працівників. Ключовими аспектами управління персоналом є створення умов для професійного розвитку, мотивація, підтримка корпоративної культури та ефективна комунікація. Таким чином, успішне управління персоналом є не лише необхідною умовою для досягнення

стратегічних цілей підприємства, а й важливим чинником, що сприяє його довгостроковій конкурентоспроможності на ринку.

1.3. Нормативно-правова база управління персоналом

Глибоке розуміння ресурсів і вміння їх ефективно використовувати в управлінні персоналом є однією з ключових умов для забезпечення високої ефективності діяльності організації. Важливо не лише знати, з яких елементів складається ресурсне забезпечення, але й чітко усвідомлювати його структуру. Ресурсне забезпечення управління персоналом охоплює нормативно-правову базу, а також інформаційне та матеріально-технічне забезпечення.

Нормативно-правова база управління персоналом включає сукупність документів, які формують методичне і правове підґрунтя для функціонування управління персоналом як системи. Нормативно-методичне забезпечення системи управління персоналом складається з різних документів, які мають організаційний, організаційно-методичний, організаційно-розпорядницький, технічний, нормативно-технічний, техніко-економічний і економічний характер, а також з нормативно-довідкових матеріалів, що встановлюють норми, правила, вимоги, характеристики, методи та інші дані, які використовуються для вирішення завдань організації праці та управління персоналом і затверджені відповідними компетентними органами або керівництвом організації [17, с. 117-118].

Таке нормативно-методичне забезпечення створює умови для ефективної підготовки, прийняття і реалізації рішень у сфері управління персоналом. Воно включає в себе організацію розробки та застосування методичних документів, а також створення нормативної бази в системі управління персоналом.

До нормативно-методичних документів належать:

1. Нормативно-довідкові матеріали, які містять норми і нормативи для організації та планування праці (маршрутно-технологічні та операційно-

технологічні карти, технологічні карти управлінських процедур, централізовані норми, такі як розмір прибуткового податку на фізичних осіб тощо).

2. Документи організаційного, організаційно-розпорядницького та організаційно-методичного характеру, які регулюють завдання, функції, права та обов'язки підрозділів і окремих працівників системи управління персоналом.

Серед важливих організаційно-розпорядницьких документів можна виділити Правила внутрішнього трудового розпорядку, які включають такі розділи:

- Загальні положення.
- Порядок прийому та звільнення працівників.
- Основні обов'язки працівників.
- Основні обов'язки адміністрації.
- Робочий час і його використання.
- Заохочення за успіхи в роботі.
- Відповідальність за порушення трудової дисципліни.

Ключовим організаційним документом є колективний договір, який розробляється за безпосередньою участю підрозділів служби управління персоналом (кадрового відділу, відділу організації праці та зарплати, юридичного відділу). Колективний договір – це угода, укладена трудовим колективом з адміністрацією для регулювання їхніх взаємин у процесі виробничо-господарської діяльності на протязі календарного року [20, с. 114].

До документів організаційно-методичного та методичного характеру відносять ті, які визначають виконання функцій управління персоналом, серед яких наступні (рис. 1.1).

Розробку цих документів здійснюють спеціалісти відповідних ланок системи управління персоналом.

Основними внутрішніми організаційно-регламентуючими документами в будь-якій організації є:

- Положення про підрозділи;
- Посадові інструкції.

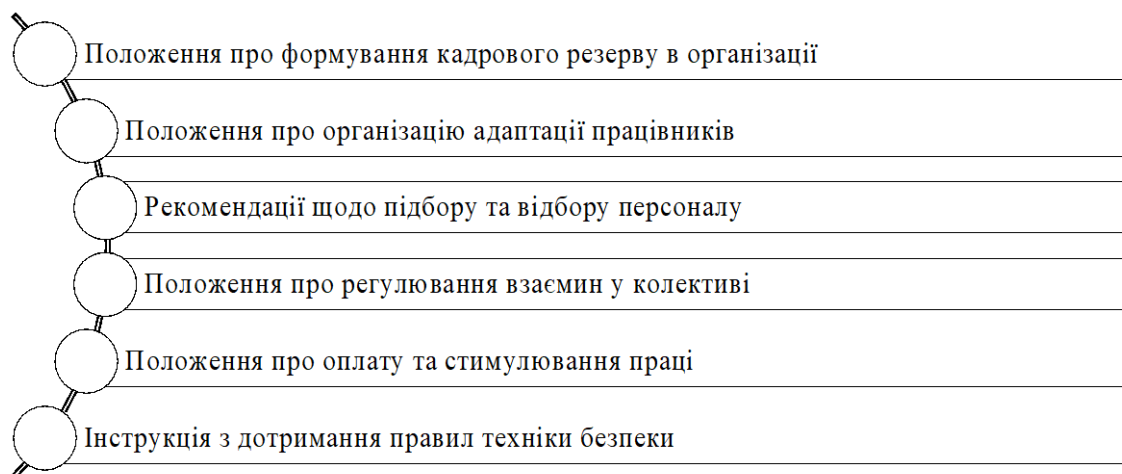


Рис. 1.1. Функції управління персоналом [8, с. 200]

Необхідно також звернути увагу на правове забезпечення системи управління персоналом, яке передбачає використання юридичних засобів і форм впливу на органи та об'єкти управління персоналом з метою досягнення ефективної діяльності організації. Невідповідне знання правових аспектів трудових відносин часто стає основною причиною конфліктів між роботодавцями та найманими працівниками в сучасних умовах українських підприємств [3, с. 50].

До основних завдань правового забезпечення системи управління персоналом відносять:

- правове регулювання трудових відносин між роботодавцями та найманими працівниками;
- захист прав і законних інтересів працівників, що впливають із трудових відносин.

У зв'язку з цими завданнями правове забезпечення системи управління персоналом охоплює:

- дотримання та застосування норм чинного законодавства у сфері праці та трудових відносин;
- розробку та затвердження локальних нормативних і ненормативних актів організаційного, організаційно-розпорядницького та економічного характеру;

- підготовку пропозицій щодо зміни або скасування застарілих та неактуальних нормативних актів, що стосуються трудових і кадрових питань [7, с. 199].

Відповідальність за правове забезпечення в організації покладається на її керівника та інших посадових осіб, а також на керівника системи управління персоналом і її співробітників у межах їхньої компетенції. Головним підрозділом, що відповідає за правову роботу в галузі трудового законодавства, є юридичний відділ.

Однією зі специфічних умов роботи кадрових служб є те, що їхня щоденна діяльність безпосередньо пов'язана з людьми, організувати роботу з якими можливо лише за умови чіткого врегулювання прав і обов'язків усіх учасників трудових відносин. Це досягається шляхом встановлення правових норм, які можуть мати централізований або локальний характер.

До норм централізованого характеру належать, передусім, акти централізованого регулювання – Кодекс законів про працю, постанови уряду України, а також документи Міністерства праці та соціальної політики. Водночас існують питання трудових відносин, які можуть регулюватися за допомогою локальних правових норм, що приймаються в кожній конкретній організації [13, с. 32-33].

У сучасних ринкових умовах до сфери локального регулювання можна віднести такі акти:

- накази керівника організації з кадрових питань (щодо прийому на роботу, звільнення, переведення);
- положення про підрозділи та посадові інструкції;
- стандарти організації та інші документи.

У систему нормативних актів у сфері праці входять генеральні, галузеві (тарифні), спеціальні (регіональні) угоди, колективні договори та інші правові акти, що безпосередньо застосовуються в організаціях.

До актів ненормативного характеру відносять розпорядження та вказівки, які можуть видавати керівники служби управління персоналом і її підрозділів.

Таким чином, нормативно-правова база управління персоналом є важливим елементом функціонування організації, оскільки вона забезпечує правові основи для регулювання трудових відносин. Систематизація документів, що складають цю базу, включає як централізовані, так і локальні акти, що регламентують відносини між роботодавцями та працівниками.

Ефективне управління персоналом залежить від знання і застосування норм трудового законодавства, а також від наявності чітких внутрішніх положень та інструкцій, які допомагають врегулювати обов'язки і права всіх учасників трудового процесу. Створення надійної нормативно-правової основи сприяє не лише стабільності трудових відносин, а й підвищенню загальної ефективності управління персоналом в організації.

1.4. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану

В умовах воєнного стану важливим аспектом стає забезпечення безпеки працівників. Це включає не лише фізичну безпеку, але й психологічну підтримку, оскільки стрес, тривога та невизначеність можуть суттєво впливати на моральний стан колективу. Керівництво підприємств повинно розробити заходи, спрямовані на підтримку психоемоційного стану працівників, наприклад, організацію консультацій з психологами або проведення тренінгів з управління стресом.

Ключем до прогресивного розвитку організації на сьогодні є правильно підібраний персонал. Управління персоналом безпосередньо впливає на діяльність організації і в довгостроковій перспективі сприяє досягненню позитивних результатів. Кожна організація має власний підхід до цього процесу, і хоча неможливо повністю копіювати досвід інших, його можна використовувати як основу.

На економічному фронті, в умовах воєнного стану, спостерігаються зміни: споживачі менше заощаджують і здійснюють покупки, банківські установи посилюють умови кредитування, що відлякує малий бізнес, а дебіторська

заборгованість зростає [6, с. 58]. Це негативно впливає на ефективність роботи більшості організацій, знижуючи такі основні економічні показники, як рентабельність, товарообіг та прибуток. У такій ситуації організації змушені зосереджуватися на виживанні, використовуючи всі доступні ресурси [24, с. 292].

Під час воєнного стану керівництво країни здійснює посилений контроль і обмежує деякі свободи громадян. Основні проблеми управління персоналом в умовах війни (табл. 1.2) включають «кадровий голод», спричинений міграцією працездатного населення, високою плинністю кадрів, соціальним відчуженням, дискримінацією на робочому місці та зниженням мотивації.

В Україні понад 5,23 мільйона біженців виїхали до Польщі, Румунії, Молдови, Угорщини та Словаччини [14, с. 330]. Окрім цього, війна призвела до загибелі багатьох кваліфікованих фахівців, таких як медики, вчителі, інженери, юристи, науковці та журналісти.

Вітчизняні підприємства опинилися в ситуації, коли зміни впливають не лише на продуктивність праці персоналу, їх мотивацію та психологічний стан, але й на умови зайнятості в цілому [19, с. 393]. У цих умовах основними завданнями менеджменту стає пошук нових методів управління кадрами. Важливими та складними завданнями, що забезпечують ефективність організацій і економіки країни в цілому в умовах війни, є стимулювання та мотивація співробітників.

Воєнний конфлікт спричинив серйозні стреси і тривогу серед працівників. Традиційний підхід до задоволення потреб у розвитку персоналу, запропонований А. Маслоу, за таких умов суттєво змінюється.

Потреби базового рівня, зокрема питання безпеки, залишаються незадоволеними.

Отже, індивідуалізовані підходи до виявлення потреб працівників, з урахуванням їх емоційного стану, стають особливо важливими в управлінських інструментах.

Таблиця 1.2

Основні проблеми управління персоналом в умовах війни в Україні

Джерело: [15, с. 96-98]

Проблема	Її наслідки
Обмеження свободи дій та рішень	Можливі обмеження на свободу прийняття рішень та дій керівниками організацій, що може призвести до зниження швидкості та ефективності управлінських процесів.
Надзвичайні обставини	Надзвичайні обставини, такі як обмеження у русі та використанні транспортних засобів, негативно впливають на діяльність організації. Це може ускладнити доставку товарів і послуг, а також знизити їхній попит.
Нестабільність політичної та економічної ситуації	Зростання рівня невизначеності та ризиків в економіці призводить до погіршення інвестиційного клімату та результативності бізнесу. Це, в свою чергу, впливає на якість управління, зокрема в аспекті стратегічного планування та ухвалення управлінських рішень.

Для досягнення результатів у роботі персоналу, окрім зусиль самих працівників, важлива також участь колективу та застосування ефективних методів мотивації з боку керівництва організації. Існують різні підходи, які можуть підтримувати мотивацію та продуктивність співробітників у умовах війни. Зокрема, дослідники виділяють такі аспекти:

- взаємодопомога та взаємопідтримка;
- піклування про добробут працівників;
- неформальні бесіди;
- матеріальні винагороди;
- створення комфортної атмосфери;
- навчання та розвиток, а також співпраця та комунікація (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Способи стимулювання персоналу організації під час війни. Джерело:

[28, с. 168]

Основні способи	Її характеристика та особливості застосування
Комунікація та взаємодія	Відкрита та ефективна комунікація між керівництвом і персоналом є важливою. Регулярне інформування співробітників про значущі зміни та роз'яснення стратегічних цілей організації сприяють кращій взаємодії між різними відділами та рівнями.
Взаємодопомога та взаємопідтримка	Керівництво організації повинно підтримувати персонал під час воєнного часу, що допоможе співробітникам відчувати підтримку колективу та належність до команди.

Продовження табл. 1.3

Добробут персоналу	Необхідно забезпечити безпечні умови праці та приділяти належну увагу добробуту співробітників.
Програми психологічної підтримки	Важливим є впровадження програми психологічної підтримки для тих, хто постраждав від наслідків війни.
Матеріальні стимули (винагорода)	Система мотивації та винагород має бути встановлена так, щоб стимулювати високу продуктивність персоналу та досягнення поставлених цілей. Варто розглянути можливість введення премій, бонусів або інших стимулів за внесок у відновлення діяльності підприємства.
Подяка та похвала	Подяка працівникам за якісну та своєчасну виконану роботу, а також фіксація позитивних результатів на різних етапах проєкту також є важливими.
Навчання та розвиток	Якщо працівники потребують нових знань і навичок, їх навчання та розвиток під час війни є критично важливими. Це допоможе їм виконувати свої обов'язки, бути готовими до різних викликів і забезпечить ефективну діяльність організації.
Власна зона контролю	Для підвищення впевненості працівників у власних силах і відволікання від зовнішніх реалій корисно проводити короткі бесіди з персоналом перед початком робочого дня, запитуючи про їх самопочуття та стан членів їх родини.
Неформальна бесіда	Коротка бесіда з персоналом, перед початком робочого дня. Традиційні запитання: Ти як? Як члени родини?
Співпраця та комунікація	Створення комфортних умов для співпраці та комунікації між співробітниками сприятиме ефективній координації та розв'язанню проблем у реальному часі.

Відповідний рівень мотивації співробітників під час війни забезпечує не лише їх матеріальну та моральну підтримку, а й сприяє підвищенню ефективності роботи підприємства. Дослідження ринку праці в Україні підтверджують, що більшість підприємств, незважаючи на війну, продовжують виплачувати зарплату в повному обсязі [2, с. 50]. Проте, за даними офіційного сайту Work.ua, розмір заробітної плати за всіма вакансіями з початком повномасштабного вторгнення зменшився. Наприклад, у лютому 2022 року середня зарплата українців знизилася з 15035 грн до 13736 грн, що становить 11% [28, с. 169].

Сьогодні, у зв'язку зі зміною пріоритетів, багато мотиваційних інструментів стали застарілими. Додатковими стимулами для мотивації працівників у умовах війни можуть стати: одноразова грошова допомога, програми психологічної підтримки та інші заходи. Крім того, організація може

надати фінансову допомогу для оренди житла співробітникам, які його втратили [11, с. 68].

Визначені види стимулювання та заохочення персоналу підприємств не принесуть позитивних результатів без належного забезпечення їх безпеки на робочому місці. Залежно від фінансових можливостей підприємства, його розташування, галузі та умов праці, керівництво повинно сприяти виконанню ряду заходів (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Напрями забезпечення безпечних умов праці персоналу у воєнний час.

Джерело: [28, с. 169]

№ п/п	Основні напрями
1.	Релокація бізнесу з зони ведення бойових дій у нові міста країни.
2.	Практична та фінансова допомога в релокації працівникам, їх родинам.
3.	Переїзд у безпечні приміщення, з укриттям, або у межах пішої доступності.
4.	Чітка розробка алгоритмів дій працівників під час повітряних тривог та надзвичайних ситуацій.
5.	Складання графіків віддаленої роботи, якщо така робота є безпечнішою.
6.	Оптимізація інших процесів організації з метою забезпечення дотримання правил безпеки.

В умовах війни в Україні дистанційне управління персоналом стає дедалі популярнішим. Це зумовлено необхідністю працювати з віддаленими командами, які знаходяться в різних регіонах, що також підвищує рівень безпеки співробітників організації під час війни. Як приклад можна навести успішний досвід дистанційного управління персоналом компанії Google в Україні. Для забезпечення ефективного управління своїми працівниками компанія серйозно підійшла до питань безпеки колективу, використовуючи інструменти, такі як відео-конференції, мобільні додатки тощо [5]. Це допомогло зберегти високий рівень результативності їхньої роботи. Проте не всі підприємства можуть повністю перейти на дистанційне управління; деякі з них все ще потребують забезпечення виробничих процесів на місцях.

Отже, в повоєнний період ефективне управління персоналом стає надзвичайно важливим для успішного відновлення та розвитку підприємств.

Визначено основні напрями стимулювання працівників, спрямовані на поліпшення психологічного клімату в колективі, зменшення впливу негативних емоцій, тривожності та почуттів на людину і її робочі процеси. Ці заходи сприятимуть підвищенню ефективності управління персоналом і загального рівня результативності підприємства. Підтримка безпеки працівників, прояв турботи та підвищення довіри залишаються першочерговими завданнями для менеджерів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ЩЕДРО»

2.1. Організаційно - економічна характеристика підприємства

Група компаній «Щедро» об'єднує виробників олійно-жирової та соусної продукції, що випускає і під торговими марками «Щедро», «Запорізький» та Olli.

Юридична та фактична адреса, в тому числі місцезнаходження виробничих потужностей Україна, 49033, Дніпропетровська область, місто Дніпро, проспект Богдана Хмельницького, будинок 122, ЛІТ.Д-2.

ТОВ «Щедро» засновано 20.02.2017р. і основним видом діяльності якого є оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами. Підприємство активно розвивається, збільшує свої потужності та створює робочі місця. Станом на 31.12.2019 р. на підприємстві працює 1792 працівника, в основному серед яких молодь.

ТОВ «Щедро» - провідний український бренд, який спеціалізується на виробництві продукції на основі олії та соусів. Ця продукція виготовляється на двох великих підприємствах: «Запорізькому маслоекстракційному заводі» та «Львівському жировому комбінаті», що є важливими гравцями на ринку харчової промисловості України. Бренд належить до групи компаній «Оптимус Агро», відомого українського виробника рослинної олії та жирів [30].

ТМ «Щедро» входить до трійки найбільших виробників майонезу та кетчупу в Україні та займає лідируючі позиції на ринку маргарину. Асортимент продукції включає: майонез та майонезні соуси різних типів і жирності; кетчупи, червоні та білі соуси, гірчицю; твердий маргарин, маргарино-моноліти, що використовуються в харчовій промисловості; кондитерські жири, начинки, та замітники молочного жиру.

Продукція ТМ «Щедро» відповідає найвищим стандартам якості, що підтверджується сертифікацією за міжнародними стандартами ISO 9001:2015, ISO 22000:2005 та сертифікатом Halal. Ці сертифікати гарантують безпечність і якість продуктів, відповідно до міжнародних вимог, що дозволяє компанії успішно експортувати свою продукцію за кордон [30].

Олійно-жирова та соусна продукція ТМ «Щедро» експортується в такі країни, як Польща, Румунія, Угорщина, Чехія, Латвія, Литва, Естонія, Грузія та Об'єднані Арабські Емірати, де вона користується попитом завдяки своїй якості та відповідності місцевим стандартам.

ТМ «Щедро» активно розвиває свої позиції не тільки на українському ринку, але й на міжнародному, завойовуючи довіру споживачів через постійне вдосконалення продукції та розширення асортименту.

Реквізити та основна юридична інформація підприємства ТОВ «Щедро» представлено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основоположна інформація ТОВ «Щедро». Джерело: [17]

Найменування	Інформація
Код ЄДРПОУ	41162327
Форма власності	Недержавна власність
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Розмір статутного капіталу	686098164

У таблиці 2.2. наведено основні види економічної діяльності підприємства, якими займається ТОВ «Щедро», за даними Державної служби статистики України.

Таблиця 2.2

Види економічної діяльності ТОВ «Щедро». Джерело: [17]

Види діяльності	Шифр за КВЕД	Назва
Основний вид діяльності	10.41	Виробництво олії та тваринних жирів
Інші види діяльності	10.42	Виробництво маргарину і подібних харчових жирів
	10.84	Виробництво прянощів і приправ
	10.89	Виробництво інших харчових продуктів, н.в.і.у.
	11.01	Дистиляція, ректифікація та змішування спиртних напоїв

	11.02	Виробництво виноградних вин
	20.41	Виробництво мила та мийних засобів, засобів для чищення та полірування
	46.21	Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин
	46.33	Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами
	46.38	Оптова торгівля іншими продуктами харчування, у тому числі рибою, ракоподібними та молюсками
	46.72	Оптова торгівля металами та металевими рудами
	46.90	Неспеціалізована оптова торгівля
	52.29	Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту
	38.31	Демонтаж (розбирання) машин і устаткування
	38.32	Відновлення відсортованих відходів

Розглянемо детально організаційну структуру ТОВ «Щедро», яку наведено на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Щедро» [30]

Як свідчить рис. 2.1 голові правління підпорядковано п'ять керівних працівників. Підприємство ТОВ «Щедро» має організаційну структуру, яка характеризується горизонтальним поділом праці, має лінійні зв'язки.

Лінійні зв'язки відображають рух управлінських рішень інформації між лінійними керівниками. Поділ на підрозділи відбувається відповідно до цілей і стратегії організації. Кожен підрозділ має мати чітко визначені завдання і функції.

Організаційна структура ТОВ «Щедро» доцільна для даного підприємства, працівники якого виконують приблизно однакові дії (надають однотипні послуги, обслуговують один сегмент ринку). Перевагою цієї структури є можливість швидко приймати рішення, реагувати на зміни у зовнішньому оточенні і забезпечувати неформальний підхід до мотивації і контролю діяльності співробітників.

У компанії ТОВ «Щедро» функціонує відділ роботи з персоналом організації. У відділі роботи з персоналом працюють чотири особи, посади яких відображені на рис. 2.2. Функції та посадові обов'язки кожного співробітника прописуються в посадовій інструкції, що відповідає кожній посаді. Менеджер з персоналу, як показано на рис. 2.2, безпосередньо підпорядковується директору компанії та відповідає за розробку загальних напрямів кадрової політики підприємства, відбір та розстановку кадрів, розробку та впровадження мотиваційної системи, а також стимулювання та розвиток персоналу.



Рис. 2.2. Організаційна структура відділу роботи з персоналом ТОВ «Щедро» [30]

Підлеглий менеджеру спеціаліст із діловодства займається, переважно, діловодством і веденням кадрового обліку. Фахівець з кадрів підпорядковується менеджеру відділу та займається підбором персоналу та адаптацією нових співробітників. Стажер, своєю чергою, надає допомогу у підборі персоналу, веденні кадрового обліку, займається організацією заходів, вкладених у згуртування колективу, і навіть є відповідальним за вхідну документацію [30].

Відповідно до кадрової політики компанії на вакантні місця в основному приймаються фахівці, які вже мають досвід роботи в даній сфері, навіть працюють на аналогічній посаді не менше трьох років. Відповідно до політики даної організації на посаду стажера приймаються лише студенти (переважно це 3-4 курси ВНЗ). З ними укладається терміновий договір до кінця терміну навчання в університеті. Пройшовши стажування в даній компанії і добре зарекомендувавши себе, у студентів з'являється можливість перейти на посаду спеціаліста за умов безстрокового контракту.

Для аналізу фінансового стану ТОВ «Щедро» за 2023 рік проведемо оцінку основних показників, виходячи з інформації, представленої у звіті про фінансовий стан на 13.06.2024.

Таблиця 2.3

Динаміка основних показників ТОВ «Щедро» за 2023 рік

Показники	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн	Зміна (+, -), тис. грн
Необоротні активи	92 585	88 769	-3 816
Основні засоби	90 436	86 275	-4 161
Нематеріальні активи	0	0	0
Незавершені капітальні інвестиції	2 149	2 274	+125
Оборотні активи	2 822 328	2 405 332	-416 996
Запаси	703 366	471 808	-231 558
Дебіторська заборгованість	254 879	344 324	+89 445
Гроші та їх еквіваленти	26 314	29 900	+3 586
Власний капітал	419 478	524 789	+105 311
Нерозподілений прибуток	-266 620	-161 309	+105 311

Згідно з даними таблиці 2.3, ТОВ «Щедро» спостерігає зниження необоротних активів на 3 816 тис. грн, зокрема основних засобів на 4 161 тис. грн, що свідчить про фізичний і моральний знос активів. Проте, незавершені капітальні інвестиції зросли на 125 тис. грн, що може свідчити про активність у сфері інвестицій.

Оборотні активи зменшилися на 416 996 тис. грн, що викликане значним зниженням запасів на 231 558 тис. грн. Це може свідчити про зменшення запасів продукції або продаж продукції з метою покращення ліквідності. Однак, дебіторська заборгованість зросла на 89 445 тис. грн, що може вказувати на затримки у розрахунках з покупцями.

Власний капітал підприємства зріс на 105 311 тис. грн. Це позитивна тенденція, оскільки свідчить про покращення фінансового стану підприємства. Нерозподілений прибуток, хоча і залишається негативним, зменшився на 105 311 тис. грн, що також свідчить про поліпшення фінансових результатів.

Аналіз фінансових показників ТОВ «Щедро» за 2023–2024 роки у табл. 2.4 свідчить про неоднозначну динаміку розвитку підприємства. Незважаючи на збільшення загальних активів на 50 446 тис. грн (+2,02%) та зростання кількості працівників на 250 осіб (+17,2%), підприємство зіткнулося з фінансовими труднощами, що підтверджується значним зменшенням загальних пасивів на 18,8% та суттєвим від'ємним чистим прибутком у 2024 році.

Варто відзначити, що зменшення загальних пасивів на 468 612 тис. грн може свідчити як про зниження заборгованості підприємства, так і про можливе скорочення фінансових ресурсів, доступних для розвитку. Одночасно власний капітал зменшився на 5 731 тис. грн (-1,09%), що може бути наслідком фінансових втрат або використання частини власних ресурсів для покриття збитків. Відсутність даних про нерозподілений прибуток та обігові активи у 2024 році ускладнює повний аналіз ліквідності та платоспроможності підприємства.

Таблиця 2.4

Фінансові показники ТОВ «Щедро» за 2023-2024 роки [23]

Показники	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення (%)
Кількість працівників	1 453	1 703	+250	+17,2%
Загальні активи	2 494 101 тис. грн	2 544 547 тис. грн	+50 446 тис. грн	+2,02%
Загальні пасиви	2 494 101 тис. грн	2 025 489 тис. грн	-468 612 тис. грн	-18,8%
Власний капітал	524 789 тис. грн	519 058 тис. грн	-5 731 тис. грн	-1,09%
Нерозподілений прибуток	-161 309 тис. грн	-	-	-
Обігові активи	2 405 332 тис. грн	-	-	-
Дохід	5 166 599 тис. грн	5 350 414 тис. грн	+183 815 тис. грн	+3,56%
Чистий прибуток	105 311 тис. грн	-1 630 000 тис. грн	-1 735 311 тис. грн	-1 648,0%

Найбільш критичним є показник чистого прибутку, який у 2024 році становить -1 630 000 тис. грн. Це свідчить про значні збитки підприємства, що може бути наслідком зростання витрат, зниження рентабельності або макроекономічних факторів, що вплинули на фінансовий стан компанії. Водночас отриманий дохід у 2024 році склав 5 350 414 тис. грн, однак відсутність аналогічних даних за 2023 рік не дозволяє оцінити його динаміку та ефективність діяльності компанії.

Загалом, аналізуючи ці показники, можна зробити висновок, що попри певну стабільність активів та розширення штату працівників, підприємство у 2024 році зазнало значних фінансових труднощів, що відобразилося у збитковій діяльності та зниженні власного капіталу. Для покращення фінансової ситуації необхідно провести детальний аналіз витратної частини підприємства, оптимізувати управління фінансами та розробити стратегію підвищення прибутковості.

Аналіз рентабельності підприємства демонструє незначні коливання в динаміці рентабельності активів, рентабельності власного капіталу та рентабельності продажів за період 2021-2023 років.

Таблиця 2.5

Динаміка показників рентабельності ТОВ «Щедро», 2021-2024 рр. [23]

Показник	2021	2022	Відхилення (2022/2021)	2023	Відхилення (2023/2022)	2024	Відхилення (2024/2023)	Відхилення (2024/2021)
Рентабельність активів (%)	6,5	5,7	-0,8	5,4	-0,3	-64,1	-69,5	-70,6
Рентабельність власного капіталу (%)	24,3	21,8	-2,5	19,2	-2,6	-314,0	-333,2	-338,3
Рентабельність продажів (%)	12,4	11,9	-0,5	10,6	-1,3	-30,5	-41,1	-42,9

Аналіз динаміки рентабельності ТОВ «Щедро» за 2021–2024 роки у табл. 2.5 свідчить про суттєве погіршення фінансових показників підприємства. Спостерігається систематичне зниження рентабельності активів, власного капіталу та продажів, що може свідчити про зменшення ефективності використання ресурсів та зростання фінансових ризиків.

Рентабельність активів демонструє негативну тенденцію: у 2021 році вона становила 6,5 %, у 2022 році знизилася до 5,7 % (-0,8 п.п.), а в 2023 році склала 5,4 % (-0,3 п.п.). У 2024 році показник впав до катастрофічного рівня -64,1 %, що свідчить про значні фінансові втрати та неефективне управління активами. Загальне відхилення за період 2021–2024 років склало -70,6 %, що може бути пов'язано зі зростанням витрат, зниженням прибутковості або неефективним використанням капіталу.

Рентабельність власного капіталу також має негативну динаміку. Якщо у 2021 році вона становила 24,3 %, то у 2022 році знизилася до 21,8 % (-2,5 п.п.), а у 2023 році зменшилася ще на 2,6 п.п., до 19,2 %. У 2024 році відбулося різке падіння до -314,0 %, що вказує на серйозні фінансові проблеми підприємства,

можливо, пов'язані зі збитковою діяльністю або значним зниженням власного капіталу. Загальне відхилення від рівня 2021 року склало -338,3 %, що є вкрай негативним сигналом для інвесторів і кредиторів.

Рентабельність продажів також демонструє негативну динаміку. У 2021 році вона складала 12,4 %, у 2022 році знизилася до 11,9 % (-0,5 п.п.), а у 2023 році ще більше скоротилася до 10,6 % (-1,3 п.п.). У 2024 році відбулося значне падіння до -30,5 %, що свідчить про суттєве зниження ефективності реалізації продукції та можливі втрати на рівні операційної діяльності. Загальне відхилення від рівня 2021 року становить -42,9 %, що вказує на серйозні проблеми у сфері продажів і формування прибутку.

Загалом, аналіз рентабельності підприємства за 2021–2024 роки свідчить про стійку негативну тенденцію, яка в 2024 році переросла у кризову ситуацію. Значне падіння рентабельності активів, власного капіталу та продажів вказує на глибокі фінансові проблеми, що можуть бути спричинені зниженням доходів, зростанням витрат, неефективним використанням ресурсів або загальною кризою в діяльності підприємства. Такі показники потребують невідкладного аналізу фінансових стратегій компанії та розробки заходів щодо стабілізації ситуації.

Таблиця 2.6

Динаміка фінансових результатів ТОВ «Щедро», 2021-2024 рр. [23]

Показник	2021	2022	Відхилення (2022/2021)	2023	Відхилення (2023/2022)	2024	Відхилення (2024/2023)	Відхилення (2024/2021)
Дохід від реалізації (тис. грн)	120 500	113 400	-7 100	109 300	-4 100	105 000	-4 300	-15 500
Чистий прибуток (тис. грн)	14 800	13 500	-1 300	11 600	-1 900	-1 630 000	-1 641 600	-1 644 800
Операційні витрати (тис. грн)	105 700	98 600	-7 100	97 700	-900	106 500	+8 800	+800

Динаміка фінансових показників ТОВ «Щедро» за 2021–2024 роки у табл. 2.6 свідчить про негативні тенденції у розвитку підприємства. Спостерігається систематичне зниження доходу від реалізації продукції, що може свідчити про зменшення обсягів продажів або зниження середньої ціни реалізації товарів. Якщо у 2021 році дохід становив 120 500 тис. грн, то у 2024 році він скоротився до 105 000 тис. грн, що в абсолютному вираженні складає -15 500 тис. грн за весь період.

Чистий прибуток демонструє ще більш катастрофічну тенденцію. Якщо у 2021 році він складав 14 800 тис. грн, то у 2024 році компанія зазнала рекордних збитків у розмірі -1 630 000 тис. грн. Це свідчить про серйозні фінансові проблеми, що можуть бути пов'язані із зростанням витрат, неприбутковістю операційної діяльності або значними форс-мажорними обставинами. Відхилення за весь період склало -1 644 800 тис. грн, що є вкрай критичним показником.

Операційні витрати загалом мали тенденцію до зниження у 2021–2023 роках, проте у 2024 році вони різко зросли на 8 800 тис. грн порівняно з 2023 роком. Це може свідчити про підвищення собівартості продукції, інфляційний тиск або неефективне управління витратами. Загальне відхилення від рівня 2021 року є незначним (+800 тис. грн), що вказує на нестабільність структури витрат.

Загалом фінансова ситуація підприємства у 2024 році є критичною. Значне зниження доходів, колосальні збитки та зростання витрат свідчать про необхідність невідкладного перегляду фінансової політики компанії. Вкрай важливим є пошук шляхів оптимізації витрат, підвищення ефективності операційної діяльності та диверсифікації джерел доходу для запобігання подальшому погіршенню фінансового стану.

Таким чином, підприємство ТОВ «Щедро» демонструє змішані тенденції у своїй діяльності. Незважаючи на позитивні зрушення в діловій активності, зокрема зростання оборотності активів та зменшення операційних витрат, наявні проблеми з ліквідністю, платоспроможністю, рентабельністю та

фінансовою стійкістю вказують на необхідність стратегічного перегляду бізнес-моделі та пошуку шляхів підвищення фінансової стабільності.

2.2. Дослідження системи управління персоналом ТОВ «Щедро»

Управління персоналом є ключовим елементом ефективного функціонування будь-якої організації, зокрема ТОВ «Щедро», яке спеціалізується на виробництві та реалізації продукції в харчовій промисловості. Система управління персоналом в даній компанії повинна враховувати специфіку її діяльності, а також потреби та інтереси працівників.

Створення міцного колективу, здатного вирішувати задачі незалежно від рівня їхньої складності, зацікавленість кожного співробітника підприємства в досягненні загального результату були і залишаються основними принципами кадрової політики ТОВ «Щедро». Динаміка чисельності працівників ТОВ «Щедро» протягом 2021-2024 рр. (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Динаміка чисельності працівників ТОВ «Щедро» протягом 2021-2024 рр.

№ з/п	Показники	2021	2022	2023	2024
1	Чисельність працівників, осіб	1 453	1 498	1 453	1703
2	Абсолютне відхилення, осіб	-	45	-45	+250
3	Коефіцієнт росту	-	1,03	0,97	1,17
4	Темп приросту, %	-	3,1	-3,01	+17,2

Аналізуючи дані таблиці 2.7, можна зробити кілька важливих висновків, які відображають зміни в чисельності працівників ТОВ «Щедро» за період з 2021 по 2024 рік.

У 2022 році чисельність працівників зросла на 45 осіб, що становить 3,1% від загальної кількості працівників на початку року. Це збільшення свідчить про певне розширення підприємства або необхідність у додаткових кадрах через зміни в обсягах виробництва чи збільшення обсягів замовлень. Проте в 2023 році чисельність зменшилась на 45 осіб, що вказує на оптимізацію чисельності персоналу або можливо на вплив інших економічних факторів. Це

скорочення становило 3,01%, що показує зворотний тренд у порівнянні з попереднім роком.

У 2024 році компанія спостерігає найбільше зростання чисельності працівників — на 250 осіб, що є значним приростом. Це збільшення у розмірі 17,2% свідчить про позитивні зміни на підприємстві. Можливо, це відображає період активного розвитку та розширення виробничих потужностей або запуск нових проектів, що потребують додаткових людських ресурсів. Такий суттєвий приріст чисельності може бути також результатом стабілізації після попереднього скорочення в 2023 році.

Таким чином, загальна динаміка чисельності працівників ТОВ «Щедро» за період з 2021 по 2024 рік демонструє спочатку помірне зростання, потім незначне скорочення, і врешті — суттєве збільшення кількості працівників у 2024 році. Це може бути ознакою позитивної адаптації до змінюваних умов ринку, планомірного розширення бізнесу та значного поліпшення економічної ситуації підприємства в останньому році.

Таблиця 2.8

Структура персоналу ТОВ «Щедро» у 2021-2024 роках

Категорія	2021	2022	2023	2024	Питома вага 2021, %	Питома вага 2022, %	Питома вага 2023, %	Питома вага 2024, %
Керівники	150	160	155	170	10,33	10,68	10,67	10,00
Спеціалісти	520	540	535	560	35,78	36,05	36,82	32,90
Службовці	400	420	415	440	27,53	28,04	28,56	25,84
Технічні службовці	383	378	348	533	26,36	25,23	23,95	31,26
Всього	1453	1498	1453	1703	100	100	100	100

Аналізуючи отримані дані з табл. 2.8 можна стверджувати, що у 2024 році чисельність працівників ТОВ «Щедро» знову зазнала змін. Зокрема, кількість керівників зросла до 170 осіб, що означає збільшення на 15 осіб порівняно з 2023 роком. Попри це, питома вага керівників у загальній структурі персоналу зменшилась до 10,00% у 2024 році, порівняно з 10,67% у 2023 році. Це свідчить

про зростання загальної чисельності працівників, але при цьому частка керівників в структурі організації не збільшується пропорційно.

Питома вага спеціалістів у 2024 році у складі персоналу зменшилася до 32,90% порівняно з 36,82% у 2023 році. Це може свідчити про те, що збільшення чисельності спеціалістів не є таким значним у відносному вираженні, як збільшення загальної кількості працівників.

Питома вага службовців зменшилася до 25,84%, що є результатом збільшення чисельності персоналу в інших категоріях.

Найбільші зміни відбулись серед технічних службовців. Їх кількість збільшилася на 185 осіб, що є значним приростом, і становить 533 осіб у 2024 році. Це також відобразилось на їх питомій вазі, яка виросла до 31,26% у 2024 році, що є суттєвим зростанням порівняно з попередніми роками. Така зміна може бути пов'язана з технічною модернізацією підприємства, збільшенням обсягів виробництва або іншими факторами, що вимагають залучення додаткових технічних спеціалістів.

Отже, можна зробити висновок, що зміни в структурі персоналу ТОВ «Щедро» на 2024 рік свідчать про збільшення кількості технічних службовців, що відображає зростання технічного потенціалу підприємства. Паралельно з цим, зростання чисельності керівників і спеціалістів також сприяє стабільності та розвитку організації, хоча їхня питома вага зменшується через загальне зростання кількості працівників.

Таким чином, динаміка чисельності та структури персоналу ТОВ «Щедро» демонструє певні зміни, які можуть свідчити про адаптацію компанії до ринкових умов та оптимізацію трудових ресурсів.

Пояснимо структуру персоналу ТОВ «Щедро». До кваліфікаційної групи «Керівники» працівників ТОВ «Щедро» належать працівники різноманітних професій, що виконують функції топ-менеджменту, тобто до групи керівники належать Голова Правління ТОВ «Щедро» та керівники ключових підрозділів, а також бухгалтерії.

До групи «Спеціалісти» за Державним класифікатором професій

належать працівники, що потребують (з урахуванням кола і складності визначених професійних завдань і обов'язків) кваліфікації по:

- 1) диплому про вищу освіту, що відповідає рівню спеціаліста;
- 2) диплому про вищу освіту з присудженням ученого ступеня магістра;
- 3) диплому про присудження ученого ступеня,
- 4) атестату про затвердження у вченому званні

Тобто до категорії спеціалістів в ТОВ «Щедро» необхідно віднести заступників керівників вищеназваних структурних підрозділів та керівників підрозділів середньої ланки, а також провідних спеціалістів з певних напрямків діяльності, що проводить ТОВ «Щедро».

Категорія спеціалістів охоплює працівників підприємства, чий професійні завдання полягають у виконанні спеціальних робіт, пов'язаних із застосуванням положень і використанням методів відповідних наук.

Професійні завдання такої групи працівників ТОВ «Щедро» як технічні службовці пов'язані з виконанням секретарських обов'язків, роботою на комп'ютерах, записами й обробкою цифрових чи даних обслуговуванням клієнтів. До цієї категорії відносяться працівники, які мають професії, що вимагають повного загального середнього і професійного чи утворення повного загального середнього утворення і професійної підготовки. До кваліфікаційної категорії робітники на підприємстві належить основний виробничий персонал. Якісний склад трудових ресурсів ТОВ «Щедро» за 2022-2023 рр. наведено у табл. 2.9.

У 2023 році частка молодих працівників (18-30 років) становить 51,66%, що свідчить про високий рівень енергії та інновацій, проте також може означати недостатню стабільність у персоналі. Середня частка працівників віком 30-40 років є на рівні 48,34%, що вказує на присутність досвідчених працівників.

Частка жінок у складі працівників залишається стабільною на рівні близько 70,52%, що може свідчити про гендерну рівність у підприємстві.

Таблиця 2.9

Якісний склад трудових ресурсів ТОВ «Щедро» за 2022-2023 рр.*Джерело: [10]*

Показник	2022 рік	Структура, %	2023 рік	Структура, %
За віком, років				
від 18 до 30 років	730	50,32	750	51,66
від 30 до 40 років	720	49,68	703	48,34
Разом	1450	100	1453	100
За статтю				
Жінки	1025	70,52	1025	70,52
Чоловіки	425	29,48	428	29,48
Разом	1450	100	1453	100
За рівнем освіти				
Середня спеціальна	140	9,66	140	9,66
Вища	1300	89,66	1300	89,66
Друга вища	10	0,69	13	0,69
Разом	1450	100	1453	100
За трудовим стажем, років				
до 3 років	400	27,59	430	29,52
від 3 до 6 років	720	48,97	700	48,11
більше 6 років	330	22,76	323	22,37
Разом	1450	100	1453	100

Слід звернути увагу, що високий відсоток працівників з вищою освітою (89,66%) вказує на високий професійний рівень та готовність до виконання складних завдань.

До того ж, показники за трудовим стажем свідчать про те, що більшість працівників мають досвід роботи від 3 до 6 років (48,11%), що може бути позитивним, оскільки ці працівники володіють необхідними навичками.

Аналіз якісного складу трудових ресурсів ТОВ «Щедро» показує, що підприємство має потужний кадровий потенціал з високим рівнем освіти та молодим енергійним колективом. Проте є певні ризики, пов'язані з часткою молодих працівників, які можуть призвести до високої плинності кадрів. Необхідно приділяти більше уваги розвитку та утриманню кваліфікованого персоналу, зокрема через системи навчання та мотивації.

Укомплектованість кадрового складу оцінюється як кількісно – шляхом співставлення фактичної чисельності працівників з тією, що необхідна

(розрахунковою) за трудомісткістю операцій чи з плановою чисельністю і чисельністю, передбаченою штатним розписом, так і якісно – за відповідністю професійно-кваліфікаційного рівня, працівників вимогам робочих місць (посад). Саме з метою остаточного визначення якості персоналу кожен прийнятий співробітник ТОВ «Щедро» проходить іспитовий термін, метою якого є підготовка і навчання співробітника, введення його в посаду, контроль і оцінка його дій. Для керівників цей термін може складати від 3-х до 6-ти місяців, професіоналів та фахівців – 3 місяці, а для робочих спеціальностей – 1 місяць.

Отже, дослідження системи управління персоналом ТОВ «Щедро» показує, що організація має розвинену кадрову політику, яка враховує специфіку її діяльності в харчовій промисловості. Протягом 2021-2023 років спостерігається певна динаміка в чисельності та структурі працівників: у 2022 році відбулося зростання чисельності на 3,1%, але в 2023 році зафіксовано зменшення на 3,01%, що може бути пов'язано з оптимізацією виробничих процесів. Аналіз якісного складу трудових ресурсів свідчить про високу кваліфікацію працівників, зокрема 89,66% з вищою освітою, та про домінування молодих працівників (51,66%). Водночас, високий відсоток молодих співробітників може створювати ризики, пов'язані з плинністю кадрів. Для підвищення стабільності персоналу потрібно зосередитися на розвитку та утриманні кваліфікованих кадрів через системи навчання і мотивації.

2.3. Аналіз ефективності процесу управління персоналом підприємства

Оцінка ефективності процесу управління персоналом підприємства є важливим інструментом для розуміння, наскільки успішно організація управляє своїм найціннішим ресурсом – працівниками. Цей процес включає аналіз різних аспектів роботи з персоналом, таких як підбір, навчання, адаптація, мотивація, розвиток і утримання кадрів. Ефективне управління персоналом безпосередньо

впливає на конкурентоспроможність підприємства, його економічні результати та довгостроковий успіх.

ТОВ «Щедро» використовує різні методи стимулювання праці, забезпечує працівників усім необхідним для виконання службових обов'язків (табл. 2.10). У компанії діє програма медичного страхування, а також медичний автомобіль, що надає невідкладну медичну допомогу та кваліфіковану допомогу спеціалістів [36].

Таблиця 2.10

**Структура та динаміка фонду стимулювання працівників ТОВ «Щедро»
[10; 12]**

Показники	2021	2022	2023	Абс. відх 2021/ 2023	Відн. відх 2023/ 2021 %
Фонд оплати праці, тис.грн.	20455	18624	17822	-2633	-12,8
Середньомісячна зарплата на 1 працівника, тис..грн.	9000	10000	12002	3002	33,4
Фонд стимулювання працівників, тис. грн., в т.ч.:	1215	1152	1123	-92	-7,6
Преміювання за результатами роботи	1149	994	896	-253	-22,02

Динаміка витрат на стимулювання праці є спадаюча, що свідчить про негативні тенденції (рис.2.3).

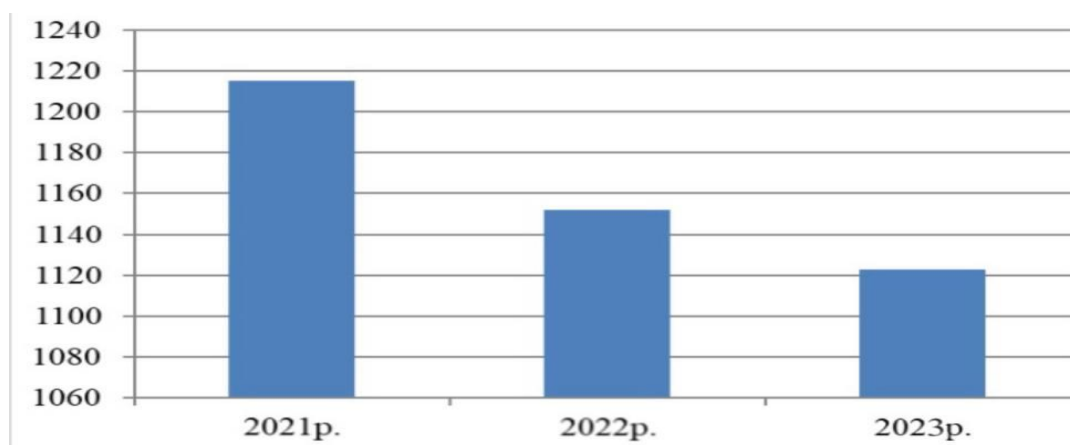


Рис. 2.3 Динаміка витрат на стимулювання працівників, тис.грн.

В умовах воєнного стану підприємства, зокрема ТОВ «Щедро», зіштовхуються з низкою нових викликів у сфері управління персоналом та навчання працівників. Одним із основних аспектів, на який варто звернути увагу, є необхідність адаптації системи навчання до нестабільних та непередбачуваних умов. У період воєнних дій багато працівників можуть змінювати місце проживання або робочі місця, що призводить до необхідності швидкої адаптації та навчання нових співробітників. Для підтримки стабільності кадрового складу важливо забезпечити ефективну інтеграцію нових працівників у колектив, що вимагає розробки спеціальних програм навчання, адаптованих до таких умов.

У зв'язку з такими обставинами, витрати на навчання та адаптацію персоналу набувають особливого значення. ТОВ «Щедро», враховуючи нові реалії, вже реалізує комплекс заходів щодо вдосконалення методів навчання, зокрема впровадження системи наставництва та курси підвищення кваліфікації для спеціалістів з навчання. Це дозволяє зменшити витрати часу на адаптацію нових працівників та забезпечити стабільність роботи в умовах обмежених ресурсів і нестабільної ситуації на ринку праці.

Особливості роботи в умовах воєнного стану також полягають у тому, що деякі види навчання, зокрема дистанційні курси або онлайн-тренінги, можуть стати основними методами підготовки та перепідготовки персоналу. Це дозволяє зберігати гнучкість у навчальних процесах та оперативно реагувати на зміни у потребах підприємства. Зокрема, ТОВ «Щедро» може інвестувати в інструменти для дистанційного навчання, що дозволить охопити більше працівників без необхідності витратити час на фізичну присутність у навчальних закладах або на виробничих майданчиках.

Додатково, в умовах воєнного стану зростає потреба в безпеці та стабільності на робочому місці. Тому ТОВ «Щедро» фокусується не лише на професійному навчанні, але й на розробці програм, що сприяють психологічній підтримці працівників та зменшують рівень стресу, пов'язаний з неспокійними умовами. Створення сприятливих умов для співробітників дозволяє не тільки

покращити ефективність роботи, але й мінімізувати плинність кадрів у кризовий період.

В умовах воєнного стану важливо не лише зберігати персонал, але й активно підтримувати мотивацію працівників. Впровадження гнучких систем мотивації, таких як бонуси за стабільність, додаткові оплачувані відпустки або гнучкі графіки роботи, є ключовим елементом для збереження та заохочення працівників у складних умовах. Це дозволяє не лише знизити рівень плинності кадрів, але й забезпечити стабільну роботу підприємства навіть в умовах обмеженого доступу до ресурсів та частих змін у кадровому складі.

Варто зауважити, що ТОВ «Щедро» після впровадження нових заходів навчання плинність кадрів значно зменшилася, що вказує на покращення умов праці та ефективності управління. Навчання нових працівників дозволяє скоротити втрати робочого часу під час адаптації, що має важливе значення для зниження витрат і підвищення ефективності.

Важливим компонентом оцінки є також аналіз витрат на різні заходи з управління персоналом, такі як навчання, курси підвищення кваліфікації, системи мотивації тощо. Наприклад, у ТОВ «Щедро» витрати на вдосконалення методів навчання персоналу складають 76 000 грн на рік. Важливо оцінювати, чи приносить ці витрати бажаний результат у вигляді підвищення продуктивності праці, скорочення плинності кадрів та зростання загальної ефективності.

Розглянемо докладніше витрати, пов'язані з реалізацією проекту вдосконалення сучасних методів навчання персоналу ТОВ «Щедро» (табл. 2.10).

Аналіз витрат, пов'язаних з реалізацією проекту вдосконалення сучасних методів навчання персоналу ТОВ «Щедро», показує, що загальні річні витрати становлять 76 000 грн. Ці витрати розподіляються на кілька ключових заходів, спрямованих на підвищення якості навчання та адаптації нових співробітників.

Таблиця 2.11

Витрати реалізації заходів щодо вдосконалення сучасних методів навчання персоналу ТОВ «Щедро»

№	Проектний захід	Витрати на рік
1	Підготовка спеціаліста до навчання	1500 грн. * 3 мес. = 4500 грн.
2	Доплата за суміщення посадових осіб обов'язків	3500 грн. * 12 мес. = 42000 грн.
3	Курси підвищення кваліфікації для спеціаліста з навчання	2500 грн. * 1 мес. = 2500 грн.
4	Введення системи наставництва	1000 грн. * 12 мес. = 12000 грн.
5	Розробка програми з навчання (підготовка «корпоративної брошури», проведення welcome-тренінгів тощо)	15000 грн.
	Всього	76000 грн

Перша стаття витрат – це підготовка спеціаліста до навчання, що становить 4 500 грн на рік, що включає витрати на тримісячну підготовку спеціаліста з навчання. Наступною важливою статтею є доплата за суміщення посадових обов'язків, яка складає 42 000 грн на рік. Це рішення дозволяє скоротити витрати на найм нового співробітника, перерозподіливши обов'язки між існуючим персоналом. Ще одна стаття витрат – це курси підвищення кваліфікації для спеціаліста з навчання, що потребують 2 500 грн на рік. Такі курси забезпечують розвиток необхідних навичок для ефективного навчання та підтримки нових працівників. Впровадження системи наставництва обійдеться підприємству в 12 000 грн на рік, що дозволяє новим співробітникам швидше адаптуватися до умов роботи. Крім того, 15 000 грн витрачаються на розробку програми навчання, яка включає підготовку корпоративної брошури та проведення welcome-тренінгів, що сприяє кращій інтеграції нових працівників у робочий процес. Всі ці заходи спрямовані на оптимізацію процесів навчання, зниження витрат часу на адаптацію нових співробітників та підвищення загальної ефективності управління персоналом, що робить проект економічно виправданим.

Замість організації спеціальної служби з навчання або пошуку нового спеціаліста пропонується розширити коло функціональних обов'язків одного з

працівників служби управління персоналом, призначивши йому доплату за суміщення посадових обов'язків до основної заробітної плати. Це допоможе суттєво скоротити витрати, за рахунок менших фінансових витрат на виплату заробітної плати. Для ефективного навчання щорічно ТОВ «Щедро» оплачуватиме цьому фахівцю місячні курси підвищення кваліфікації, з метою отримання ним нових знань і методів роботи з новими співробітниками.

Аналіз ефективності заходів вдосконалення системи управління персоналом на основі коефіцієнтів плинності та сталості кадрів за період 2021-2023 років показує позитивну динаміку. У 2021 році коефіцієнт плинності кадрів становив 2,11%, у 2022 році зріс до 2,6%, а в 2023 році знизився до 1,96%. Це свідчить про зменшення кількості звільнень після впровадження проєкту. Коефіцієнт сталості кадрів також зріс з 97,11% у 2022 році до 97,48% у 2023 році, що вказує на підвищення стабільності кадрового складу. Це свідчить про ефективність запропонованих заходів.

Навчання та розвиток персоналу ТОВ «Щедро» забезпечує система яка безперервно діє на підприємстві щодо підготовки працівників, яка націлена на підтримку знань та компетентності персоналу і здійснюється за пріоритетними для підприємства напрямками (рис. 2.4).

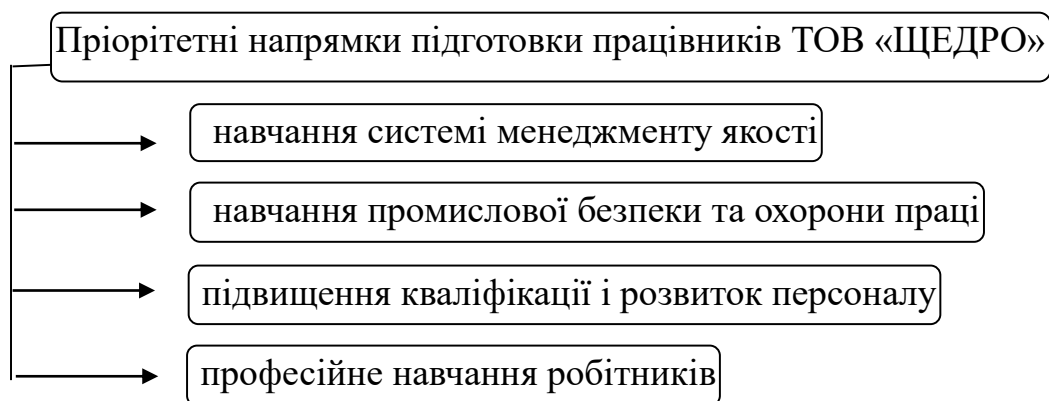


Рис. 2.4. Пріоритетні напрямки підготовки працівників ТОВ «ЩЕДРО»

Для оцінки роботи персоналу на ТОВ «ЩЕДРО» розроблена власна система оцінювання за компетенціями та проведена атестація на відповідність займаній посаді основних і допоміжних підрозділів підприємства. Така система оцінювання та атестації виконує кілька важливих функцій (рис.2.5).

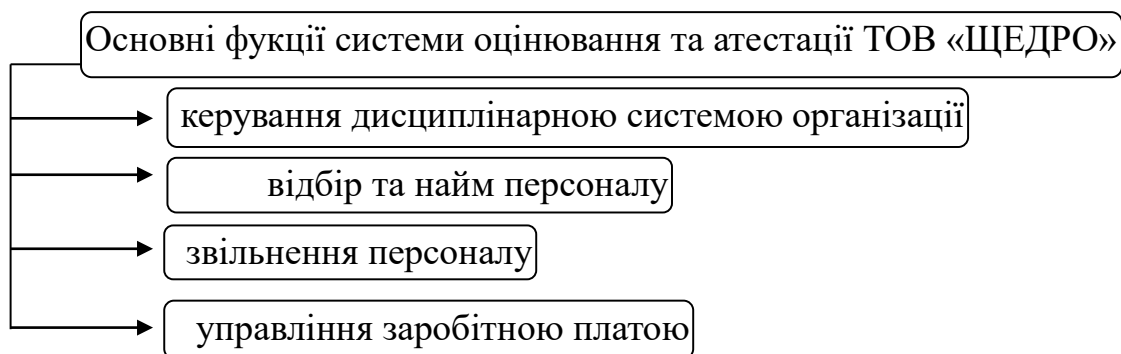


Рис. 2.5. Функції системи оцінювання та атестації ТОВ «ЩЕДРО»

В рамках зреалізації зазначених функцій, відділ роботи з персоналом виконує обов'язки, спрямовані на розвиток ТОВ «ЩЕДРО» та дотримання трудової дисципліни (рис.2.6).

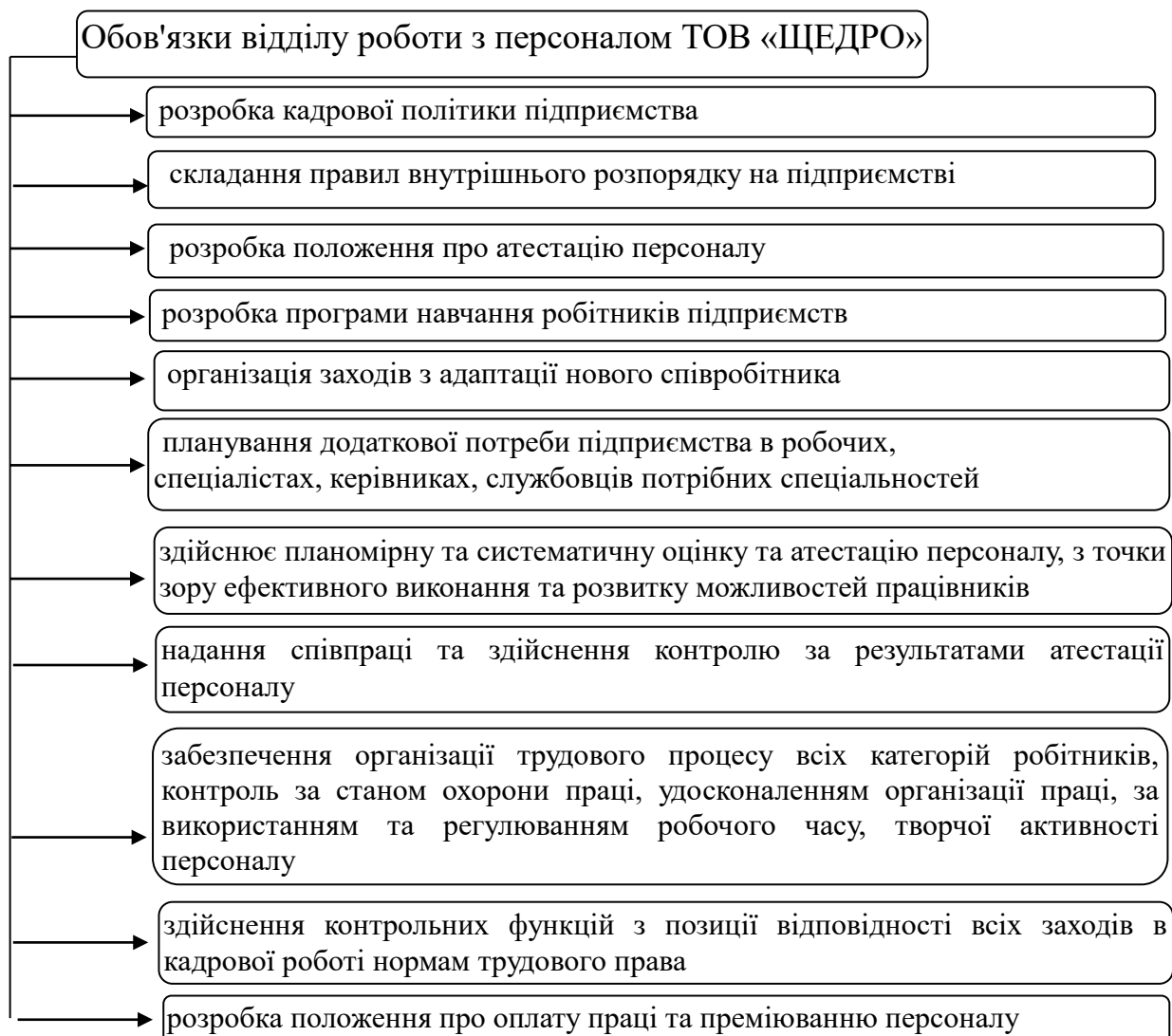


Рис. 2.6. Обов'язки відділу роботи з персоналом, спрямовані на розвиток ТОВ «ЩЕДРО» та дотримання трудової дисципліни

Основним наміром оцінки роботи персоналу є кількісно виразити за допомогою балів найсуттєвіші характеристики як працівника, так і роботи, яку він виконує. Дія характеристики працівника кількісній оцінці підлягають його професійно-кваліфікаційний рівень і ділові якості, що створюють необхідні передумови для виконання відповідних функціональних обов'язків. Оцінка персоналу надає фахівцям з оцінювання визначити може працівник займати керівну посаду чи ні.

Одним із основних аспектів розвитку персоналу є постійне підвищення його кваліфікації та компетенцій. Це включає організацію різноманітних тренінгів, майстер-класів, семінарів, а також підтримку індивідуальних планів розвитку співробітників. Впровадження системи внутрішнього навчання ТОВ «ЩЕДРО» дозволяє постійно оновлювати знання працівників і адаптувати їх до нових умов і вимог ринку. Крім того, з метою розвитку кадрового потенціалу, ТОВ «ЩЕДРО» звертається до зовнішніх консультантів і тренерів, щоб залучити нові підходи та методи, що відповідають сучасним вимогам.

Отже, можна зробити висновок, що заходи з удосконалення системи управління персоналом, впроваджені в ТОВ «Щедро», виявилися економічно ефективними та позитивно вплинули на стабільність персоналу. Це доводить, що інвестиції в навчання та підтримку працівників є одним з ключових факторів успіху для підприємства.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

ТОВ «ЩЕДРО»

3.1. Стратегічні напрями розвитку персоналу підприємства

Розвиток персоналу є ключовим фактором для досягнення довгострокових цілей підприємства, зокрема забезпечення його конкурентоспроможності та адаптації до змін у ринковому середовищі. Для ТОВ «Щедро» стратегічний підхід до управління персоналом передбачає формування плану розвитку, що враховує специфіку діяльності компанії, її цілі та вимоги до працівників. Аналіз поточного стану показав, що підприємство стикається з низкою викликів у сфері управління персоналом, таких як недостатня кваліфікація окремих працівників, потреба в мотивації для професійного розвитку та відсутність чітких програм кар'єрного зростання (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Стратегії покращення управління персоналом в ТОВ «Щедро»

Аспект управління персоналом	Поточний стан	Запропоновані стратегії	Очікувані результати
Професійний розвиток	Обмежені можливості для навчання	Впровадження регулярних тренінгів	Підвищення кваліфікації 90% працівників
Мотивація	Недостатня система стимулювання	Розробка програми матеріальної та нематеріальної мотивації	Зростання задоволеності роботою на 25%
Кар'єрний розвиток	Немає чіткої програми кар'єрного росту	Введення програм наставництва та розвитку лідерських якостей	Скорочення плинності кадрів до 10%
Адаптація нових співробітників	Відсутність структурованих процесів	Розробка системи адаптаційних заходів	Скорочення часу адаптації з 3 до 1 місяця

Стратегічні напрями розвитку персоналу передбачають впровадження низки ключових заходів:

1. Розробка програм навчання та підвищення кваліфікації. Для забезпечення професійного розвитку працівників пропонується створити програму регулярних тренінгів, орієнтованих на вдосконалення технічних навичок та розвитку «soft skills» (табл.3.2).

Таблиця 3.2

Навчальні програми для розвитку персоналу в ТОВ «Щедро»

Навчальні програми	Форма проведення	Цільова аудиторія	Очікувані результати
Технічні тренінги	Очне навчання, онлайн-курси	Виробничий персонал	Підвищення ефективності виробництва
Лідерські програми	Семінари, майстер-класи	Молоді фахівці, керівники	Формування кадрового резерву
Навчання з охорони праці	Практичні заняття	Усі співробітники	Зниження виробничих ризиків

2. Удосконалення системи мотивації персоналу. Реалізація комплексної програми стимулювання персоналу, яка поєднує матеріальні (премії, бонуси) та нематеріальні (гнучкий графік роботи, можливість кар'єрного зростання) заходи, сприятиме підвищенню залученості працівників (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Компоненти мотивації та очікуваний ефект

Компоненти мотивації	Заходи	Очікуваний ефект
Матеріальна мотивація	Введення KPI-бонусів	Підвищення продуктивності праці
Нематеріальна мотивація	Нагороди, конкурси, визнання	Зростання лояльності працівників

3. Створення кадрового резерву. Для забезпечення стабільного розвитку компанії важливо формувати кадровий резерв. Це передбачає виявлення перспективних працівників, організацію їхнього навчання та підготовки до керівних посад (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Етапи формування кадрового резерву та очікувані результати

Етапи формування кадрового резерву	Дії	Результат
Виявлення потенційних працівників	Оцінка роботи та потенціалу	Визначення перспективних кандидатів
Розробка індивідуальних програм	Наставництво, додаткове навчання	Підготовка до нових ролей

Таким чином, запровадження цих стратегічних напрямів дозволить ТОВ «Щедро» забезпечити сталий розвиток персоналу, підвищити ефективність роботи працівників і досягти довгострокових цілей підприємства.

3.2. Заходи щодо удосконалення системи управління персоналом на підприємстві

Управління персоналом відіграє ключову роль у забезпеченні стабільного функціонування та розвитку підприємства. Для ТОВ «Щедро», яке є одним із лідерів харчової галузі, особливо важливо забезпечити ефективну систему управління, яка сприятиме залученню, утриманню та розвитку кадрів.

Аналіз існуючої системи управління персоналом виявив кілька проблемних аспектів, таких як недостатня мотивація працівників, відсутність регулярних оцінок продуктивності та обмежені можливості для кар'єрного зростання (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Оцінка та запропоновані зміни в управлінні персоналом ТОВ «Щедро»

Показник	Поточний стан	Запропоновані зміни	Очікуваний результат
Мотивація персоналу	Недостатньо розроблена система преміювання	Впровадження КРІ із чіткими показниками для премій	Зростання продуктивності на 20%
Оцінка ефективності праці	Відсутність систематичного аналізу	Введення щоквартального оцінювання ефективності	Поліпшення управління кадрами на основі даних
Можливості професійного розвитку	Нестача програм навчання та підвищення кваліфікації	Створення внутрішніх тренінгів, оплачуваних курсів	Підвищення кваліфікації 80% працівників
Кар'єрне зростання	Відсутність прозорої системи	Розробка програми розвитку талантів	Зменшення плинності кадрів до 5%

Враховуючи виявлені недоліки, пропонується впровадження наступних заходів:

1. Впровадження системи оцінки персоналу. Регулярна оцінка персоналу дозволить виявляти сильні та слабкі сторони працівників, а також визначати напрямки їхнього професійного розвитку. Це включає створення чіткої шкали оцінювання, яка базуватиметься на продуктивності, якості виконання завдань та командній роботі (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Критерії оцінки ефективності праці персоналу ТОВ «Щедро»

Критерій оцінки	Вага критерію, %	Метод оцінки
Продуктивність	40%	Аналіз KPI
Якість виконання роботи	30%	Оцінка за стандартами компанії
Участь у командних проектах	20%	Опитування колег
Ініціативність	10%	Відгуки керівників

2. Оптимізація системи мотивації. Пропонується впровадити комбіновану систему матеріальної та нематеріальної мотивації. Це включає збільшення частоти премій, розробку системи бонусів за досягнення KPI та впровадження гнучкого графіка роботи (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Типи мотивації та їх вплив на персонал ТОВ «Щедро»

Тип мотивації	Приклади заходів	Очікуваний вплив
Матеріальна	Премії, бонуси, оплата додаткових годин	Підвищення задоволеності працівників
Нематеріальна	Визнання досягнень, нагороди, сертифікати	Зростання рівня лояльності до компанії

4. Навчання та розвиток персоналу (табл. 3.8). Організація навчальних програм для працівників сприятиме їхньому професійному росту та підвищенню кваліфікації. Запропоновано проводити тренінги як на внутрішньому рівні, так і за участю зовнішніх експертів. Система навчання персоналу є ключовим інструментом розвитку професійних компетенцій працівників, що безпосередньо впливає на продуктивність і якість виконання завдань.

Таблиця 3.8

Типи навчання та їх очікувані результати для ТОВ «Щедро»

Тип навчання	Форма проведення	Очікувані результати
Внутрішнє навчання	Тренінги, семінари	Збільшення ефективності роботи
Зовнішнє навчання	Курси, сертифікація	Підвищення конкурентоспроможності працівників

Наявна система навчання на підприємстві орієнтована на базове ознайомлення нових співробітників із технологічними процесами, вимогами до якості продукції та стандартами безпеки праці. Однак існує потреба в її удосконаленні через динамічні зміни на ринку, впровадження нових технологій і зростання вимог до професійних компетенцій працівників.

Для оптимізації системи навчання пропонується впровадження модульного підходу, що передбачає поділ навчального процесу на етапи з чітко визначеними цілями (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Методи оптимізації системи навчання для підприємства ТОВ «Щедро»

Етап навчання	Цілі та завдання	Тривалість	Форма проведення
Ознайомлювальний	Знайомство з компанією, стандартами роботи та процесами	1 тиждень	Лекції, екскурсії
Базовий	Опанування основних технологічних процесів	2–4 тижні	Практичні заняття
Поглиблений	Вивчення специфічних навичок роботи з обладнанням	1–2 місяці	Тренінги, наставництво
Періодичне підвищення	Регулярне оновлення знань у зв'язку з впровадженням новацій	Щороку	Семінари, онлайн-курси

Аналіз табл. 3.9 демонструє структуру і послідовність етапів навчання, що передбачають поетапне освоєння співробітниками необхідних знань та навичок для ефективної роботи на підприємстві ТОВ «Щедро». Ознайомлювальний етап, тривалістю один тиждень, дозволяє працівникам швидко зануритися в атмосферу компанії та зрозуміти основні стандарти і процеси. Базовий етап зосереджений на освоєнні основних технологічних процесів і триває від двох до

чотирьох тижнів, що забезпечує міцну основу для подальшої роботи. Поглиблений етап орієнтований на набуття специфічних навичок, таких як робота з обладнанням, що є ключовим для підвищення професіоналізму працівників. Тривалість цього етапу варіюється від одного до двох місяців. Важливою частиною є періодичне підвищення кваліфікації, яке дозволяє підтримувати актуальність знань співробітників у зв'язку з впровадженням нових технологій і методик.

Запровадження семінарів і онлайн-курсів для цього етапу забезпечує гнучкість і доступність навчання. Впровадження такого поетапного підходу дозволяє підприємству ТОВ «Щедро» значно підвищити ефективність персоналу, адаптуючи систему навчання до потреб конкретних працівників і змін у виробничому процесі, що дозволяє оптимізувати використання ресурсів і зменшити час на адаптацію нових співробітників.

Значною перевагою модульного підходу є можливість адаптації навчальних програм до потреб працівників і специфіки виробничого процесу.

Аналіз результатів навчання проводиться шляхом оцінювання професійної ефективності працівників, рівня продуктивності та якості виконаних завдань. Для цього пропонується запровадити систему оцінки знань і навичок, яка включає тестування, практичні завдання та зворотний зв'язок від наставників (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Аналіз результатів навчання на підприємстві ТОВ «Щедро»

Показник ефективності	До впровадження модульної системи	Після впровадження модульної системи
Рівень задоволеності працівників навчанням	60%	85%
Продуктивність праці	75%	90%
Частота виробничих помилок	10 помилок на 1000 одиниць продукції	4 помилки на 1000 одиниць продукції

Аналіз результатів навчання на підприємстві ТОВ «Щедро» показує значні покращення після впровадження модульної системи навчання. Рівень задоволеності працівників навчальними програмами зріс з 60% до 85%, що

свідчить про підвищення ефективності навчальних процесів і більш гнучкий підхід до потреб співробітників. Це також відображає більшу залученість працівників і підвищену мотивацію до навчання. Продуктивність праці, як результат навчання, збільшиться з 75% до 90%, що свідчить про значне покращення кваліфікації працівників та оптимізацію їх роботи. Одночасно спостерігатиметься зниження частоти виробничих помилок з 10 до 4 на 1000 одиниць продукції, що є важливим показником покращення навичок і зменшення помилок завдяки вдосконаленій системі навчання. Всі ці показники вказують на ефективність модульної системи навчання та її позитивний вплив на результати роботи підприємства.

Додатково, для підвищення якості навчання пропонується впровадження сучасних цифрових платформ, які дозволять проводити дистанційні тренінги, автоматизувати тестування та створювати індивідуальні навчальні плани для кожного працівника.

5. Психологічна підготовка (стабілізація) персоналу як складової підвищення ефективності управління персоналом в сучасних умовах. У сучасних умовах динамічних змін і підвищених вимог до продуктивності праці, психологічна підготовка персоналу є важливою складовою ефективного управління. Для ТОВ «Щедро», яке активно розвивається в харчовій галузі, стабільність психологічного стану працівників є ключовим фактором у досягненні високих результатів.

Психологічна підготовка спрямована на зміцнення емоційної стійкості працівників, розвиток навичок стресостійкості та створення сприятливого психологічного клімату в колективі. Основними заходами у цьому напрямку є впровадження програм тренінгів, психологічного консультування та групової роботи з мотивації (табл. 3.11). Аналіз напрямків психологічної підготовки персоналу підприємства ТОВ «Щедро» демонструє комплексний підхід до розвитку співробітників через зниження стресу, покращення командної взаємодії, зміцнення мотивації та впевненості, а також зниження конфліктності в колективі.

Таблиця 3.11

Напрями психологічної підготовки персоналу підприємства ТОВ «Щедро»

Напрямок підготовки	Ціль заходу	Методи впровадження	Очікувані результати
Управління стресом	Зниження рівня стресу, навчання методів самоконтролю	Тренінги, індивідуальні консультації	Покращення емоційного стану
Формування командної взаємодії	Розвиток довіри та співпраці в колективі	Групові заняття, командні ігри	Підвищення продуктивності команди
Мотивація та розвиток впевненості	Зміцнення мотивації до роботи, розвиток лідерських якостей	Мотиваційні семінари, коучинг	Підвищення рівня залученості працівників
Зниження конфліктності	Попередження та ефективне вирішення конфліктів	Практичні заняття, рольові ігри	Створення сприятливого робочого клімату

Впровадження тренінгів і індивідуальних консультацій для управління стресом дозволяє покращити емоційний стан працівників, що сприяє їхній стабільності й високій продуктивності. Формування довіри та співпраці через групові заняття та командні ігри сприяє підвищенню ефективності роботи команди.

Мотиваційні семінари та коучинг підвищують рівень залученості працівників до процесу, що має позитивний вплив на загальну атмосферу в компанії. Проводячи практичні заняття та рольові ігри для зниження конфліктності, підприємство створює сприятливі умови для розвитку здорового робочого клімату, що є запорукою стабільної та ефективної роботи колективу.

Впровадження програми стабілізації психологічного стану працівників ТОВ «Щедро» було спрямоване на зниження рівня стресу серед співробітників, підвищення їхнього задоволення роботою та зменшення плинності кадрів. Програма включала різноманітні психологічні тренінги та інші заходи, які дозволили досягти значних змін у цих аспектах.

Для реалізації програм психологічної підготовки пропонується створити на підприємстві відділ психологічної підтримки, який забезпечуватиме регулярні тренінги та консультації для працівників. Додатково, варто

запровадити систему анонімних опитувань, що дозволить оцінювати психологічний стан працівників і оперативно реагувати на їхні потреби.

Таким чином, впровадження заходів психологічної підготовки на підприємстві ТОВ «Щедро» сприятиме підвищенню ефективності управління персоналом, покращенню загального клімату в колективі та забезпеченню високих показників продуктивності. Отже, вдосконалена система заходів дозволить ТОВ «Щедро» не лише вдосконалити систему управління персоналом, але й підвищити загальну ефективність роботи підприємства, рівень професійної підготовки працівників, забезпечить їхню адаптацію до нових умов роботи та сприятиме досягненню стратегічних цілей компанії. Це сприятиме зростанню продуктивності, зменшенню плинності кадрів та створенню позитивного іміджу роботодавця.

3.3. Рекомендації щодо мотиваційної системи для стимулювання персоналу в умовах воєнного стану

Ефективна мотиваційна система є ключовим фактором підвищення продуктивності праці та забезпечення довгострокового успіху компанії. Для ТОВ «Щедро», яке є одним із лідерів на ринку харчової продукції, розробка дієвих механізмів стимулювання персоналу є важливим аспектом стратегічного управління. Основними напрямками вдосконалення мотиваційної системи підприємства є фінансове та нефінансове стимулювання. Фінансові стимули є основним інструментом для залучення та утримання кваліфікованих працівників. Запропонована модель стимулювання для ТОВ «Щедро» включає: збільшення базової заробітної плати відповідно до середньоринкових показників, що сприяє підвищенню лояльності працівників; система премій за досягнення ключових показників ефективності (KPI), яка враховує індивідуальні та командні результати.

Таблиця 3.12

Система преміювання та критерії отримання для ТОВ «Щедро»

Тип премії	Розмір (% від заробітної плати)	Критерії отримання
Щомісячна премія	10–15%	Виконання плану продажів
Квартальна премія	20–25%	Підвищення обсягів виробництва
Річна премія	До 50%	Досягнення стратегічних цілей підприємства

Програми страхування та пенсійного забезпечення, які забезпечують соціальний захист працівників.

1. Додаткові компенсації: оплата транспорту, харчування, навчання.
2. Нефінансові методи мотивації

Нефінансові стимули створюють комфортні умови праці та підвищують рівень задоволеності персоналу:

- кар’єрне зростання. Запровадження прозорої системи підвищення кваліфікації через навчальні програми та тренінги, що дозволяють працівникам розвивати професійні навички;
- визнання досягнень. Регулярне нагородження працівників за їхні досягнення, як-от «Кращий працівник місяця»;
- покращення умов праці. Оснащення робочих місць сучасним обладнанням, створення комфортних зон відпочинку.

Таблиця 3.13

Програма мотивації працівників та очікувані результати

Програма мотивації	Результат
Відзначення працівників	Підвищення рівня задоволеності роботою
Гнучкий графік роботи	Зниження рівня стресу
Корпоративні заходи	Зміцнення командного духу

Впровадження запропонованих рекомендацій дозволить підвищити рівень задоволеності працівників та знизити плинність кадрів (табл. 3.14).

Таблиця 3.14

Прогноз ефективності впровадження мотиваційної системи

Показник	До впровадження мотиваційної системи	Після впровадження мотиваційної системи
Рівень задоволеності працівників	65%	85%
Плинність кадрів	18%	10%
Продуктивність праці	78%	92%

Аналіз результатів впровадження мотиваційної системи показує значне покращення ключових показників. Рівень задоволеності працівників збільшиться з 65% до 85%, що свідчитиме про ефективність впроваджених заходів, таких як премії, визнання досягнень та гнучкий графік роботи. Це покращення сприяє підвищенню лояльності працівників до компанії та їх залученості у процеси роботи.

Плинність кадрів значно знизилася з 18% до 10%, що є результатом зростання мотивації та задоволеності працівників умовами праці. Зменшення плинності кадрів дозволяє знизити витрати на рекрутинг і навчання нових працівників, а також забезпечити стабільність колективу.

Продуктивність праці також показала позитивну динаміку, зростаючи з 78% до 92%. Це свідчить про те, що система мотивації не лише покращила настрій працівників, а й сприяла їхній більш ефективній роботі, що безпосередньо впливає на досягнення компанією своїх виробничих і фінансових цілей.

Таким чином, запропонована мотиваційна система створює передумови для підвищення ефективності управління персоналом ТОВ «Щедро». Рекомендації спрямовані на комплексний підхід до стимулювання, що поєднує фінансові та нефінансові методи, адаптовані до специфіки діяльності підприємства.

ВИСНОВКИ

У процесі написання роботи були зроблені наступні висновки.

1. Узагальнюючи матеріал розділу, можна зазначити, що система управління персоналом є основним інструментом, що забезпечує ефективне функціонування підприємства. Вона охоплює всі аспекти, пов'язані з залученням, розвитком і утриманням працівників, а також створенням сприятливих умов для їхнього професійного зростання.

2. З'ясовано, що роль управління персоналом для підприємства неможливо переоцінити, адже саме від ефективності цієї системи залежить продуктивність і конкурентоспроможність компанії. Професійне управління кадрами дозволяє вирішувати завдання, пов'язані з оптимізацією роботи організації, підвищенням мотивації співробітників і зниженням плинності кадрів.

3. Нормативно-правова база управління персоналом є важливим інструментом, що регулює трудові відносини та забезпечує правовий захист працівників і роботодавців. Вона визначає основні права, обов'язки та гарантії для сторін трудового процесу, що є важливим для стабільного функціонування підприємства.

4. Обґрунтовано, що особливості управління персоналом в умовах воєнного стану вимагають адаптації існуючих систем до нових реалій. Зміни в організації роботи, забезпечення безпеки працівників, оптимізація чисельності та функціонування персоналу стають першочерговими завданнями для керівників. Окрім того, в умовах воєнного стану необхідно активно використовувати сучасні методи управління персоналом для забезпечення стабільної роботи підприємства в складних умовах.

5. Організаційно-економічна характеристика підприємства ТМ «Щедро» свідчить про стабільне становище компанії на ринку виробництва продукції на основі олії та соусів в Україні та за кордоном. Висока якість продукції, підтверджена міжнародними сертифікатами, а також активний експорт у країни

Європи та на Близький Схід підкреслюють успішну стратегію підприємства в міжнародній діяльності. Організаційна структура підприємства дозволяє ефективно управляти процесами, зберігаючи гнучкість та оперативність у прийнятті рішень.

Аналіз показників рентабельності та фінансових результатів показує поступове зниження рентабельності активів, власного капіталу та продажів, що вказує на необхідність перегляду стратегії підприємства для підвищення ефективності. Зменшення доходів від реалізації та чистого прибутку на фоні зниження операційних витрат вказує на потребу в оптимізації витрат і пошуку нових джерел доходу.

6. Дослідження системи управління персоналом ТОВ «Щедро» показує, що підприємство має добре розвинену кадрову політику, яка враховує специфіку роботи в харчовій промисловості. Визначальні елементи цієї політики включають прагнення до формування сильної команди, здатної ефективно вирішувати завдання будь-якої складності, та зацікавленість працівників у досягненні загальних результатів.

Аналіз структури персоналу показує збільшення чисельності спеціалістів та службовців, тоді як чисельність технічних службовців зменшилася, що може бути результатом оптимізації технічного персоналу. Частка молодих працівників у складі компанії відображає високий рівень енергії та інновацій, але також підвищує ризик плинності кадрів. Високий рівень освіти працівників, зокрема 89,66% з вищою освітою, свідчить про високий професійний потенціал, що дозволяє компанії ефективно справлятися з викликами ринку.

7. Оцінка ефективності процесу управління персоналом на підприємстві ТОВ «Щедро» показує позитивну динаміку після впровадження нових заходів. Зниження плинності кадрів та підвищення стабільності колективу свідчать про успішну адаптацію нових методів навчання та мотивації. Витрати на навчання персоналу, що складають 76 000 грн на рік, були виправданими, оскільки вони забезпечили швидку адаптацію працівників і знизили витрати на інші адміністративні заходи. Введення системи наставництва та курси підвищення

кваліфікації не лише покращили професійну підготовку співробітників, але й допомогли оптимізувати процеси навчання, знижуючи фінансові витрати на спеціальні навчальні служби. Враховуючи зменшення плинності кадрів і зростання коефіцієнта сталості кадрів, можна стверджувати, що інвестиції в розвиток персоналу позитивно вплинули на економічну ефективність і стабільність підприємства. ТОВ «Щедро» досягло значних результатів у підвищенні продуктивності, зниженні витрат на адаптацію нових співробітників і забезпеченні конкурентоспроможності на ринку.

8. Удосконалення системи управління персоналом є необхідним кроком для забезпечення стабільності та розвитку підприємства, і для ТОВ «Щедро» цей процес є особливо важливим у контексті підвищення ефективності роботи та утримання кваліфікованих працівників. Виявлені проблеми, такі як недостатня мотивація, відсутність регулярних оцінок ефективності та обмежені можливості для кар'єрного зростання, потребують комплексного підходу до вирішення. Запропоновані заходи, зокрема впровадження системи оцінки персоналу, оптимізація мотиваційної системи та створення програм навчання і професійного розвитку, сприятимуть зростанню продуктивності, підвищенню кваліфікації працівників та зменшенню плинності кадрів.

9. Стратегічний підхід до розвитку персоналу є важливим елементом для забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності підприємства. Для ТОВ «Щедро» це означає формування ефективної стратегії, яка враховує специфіку діяльності компанії та потреби в кваліфікації працівників. Аналіз поточного стану показав необхідність удосконалення в ряді аспектів, таких як професійний розвиток, мотивація, кар'єрний ріст та адаптація нових співробітників.

Впровадження стратегії розвитку персоналу включає розробку навчальних програм, підвищення ефективності системи мотивації, створення чіткої програми кар'єрного зростання та формування кадрового резерву. Це дозволить забезпечити кваліфікацію працівників, покращити їх мотивацію та залученість, а також скоротити плинність кадрів.

10. Ефективна мотиваційна система є важливим інструментом для підвищення продуктивності праці та стабільного розвитку компанії. Для ТОВ «Щедро» розробка дієвих методів стимулювання персоналу є важливою частиною стратегії управління, яка має на меті залучення, утримання та розвиток кваліфікованих працівників.

Запропоновані фінансові методи включають підвищення базових заробітних плат, систему премій за досягнення ключових показників ефективності (KPI), а також програми страхування та пенсійного забезпечення. Нефінансові методи стимулювання зосереджені на кар'єрному зростанні, визнанні досягнень, покращенні умов праці та впровадженні гнучкого графіка роботи, що сприятиме підвищенню рівня задоволеності працівників.

11. Система навчання персоналу є важливою складовою для підвищення професійної кваліфікації працівників, що безпосередньо впливає на ефективність роботи підприємства. Для ТОВ «Щедро», як одного з лідерів харчової промисловості, важливим є не лише освоєння базових знань, а й удосконалення існуючої навчальної системи у відповідь на зміни на ринку та нові технології.

Удосконалення навчання передбачає впровадження модульної системи, яка дозволить розділити навчання на етапи, що чітко відповідають на вимоги кожного етапу професійного розвитку. Модульний підхід дає змогу адаптувати програми до специфіки підприємства та індивідуальних потреб працівників, що забезпечить покращення результатів у вигляді підвищеної продуктивності, зниження помилок та підвищення рівня задоволеності співробітників навчальним процесом.

Також пропонується впровадження цифрових платформ для проведення дистанційного навчання, автоматизації тестування та персоналізації програм навчання. Всі ці заходи сприятимуть підвищенню рівня професійної підготовки працівників і забезпечать їх адаптацію до нових умов роботи, що, у свою чергу, допоможе ТОВ «Щедро» досягти своїх стратегічних цілей.

12. Впровадження системи тренінгів для підвищення ефективності управління персоналом є ключовим елементом стратегічного розвитку підприємства, особливо в умовах конкурентного ринку праці. У ТОВ «Щедро» тренінги займають центральне місце в професійному розвитку співробітників, забезпечуючи адаптацію нових працівників до виробничого процесу та постійне вдосконалення їхніх компетенцій. Використання різноманітних форм навчання, таких як електронні курси, тренінги з ергономіки та стажування, дозволяє ефективно підготувати працівників до виконання обов'язків та сприяє розвитку висококваліфікованих фахівців без попереднього досвіду. Інвестиції в навчання персоналу сприяють підвищенню ефективності управління, розвитку корпоративної культури та зміцненню позицій компанії на ринку.

13. Психологічна підготовка персоналу є важливою складовою ефективного управління в умовах динамічних змін і високих вимог до продуктивності праці. Для ТОВ «Щедро», яке розвивається в харчовій галузі, стабільність психологічного стану працівників є ключовим фактором досягнення високих результатів. Програми психологічної підготовки, спрямовані на розвиток стресостійкості, зміцнення емоційної стійкості та формування сприятливого психологічного клімату, включають тренінги, консультації та групову роботу з мотивації. Результати анкетування виявили високий рівень стресу серед працівників, що впливає на їх продуктивність. Впровадження програми стабілізації значно покращило емоційний стан працівників, знизило рівень стресу та підвищило задоволеність роботою. Запровадження відділу психологічної підтримки і анонімних опитувань дозволить постійно моніторити психологічний стан співробітників, що сприятиме зниженню плинності кадрів та підвищенню ефективності управління персоналом.

Таким чином, удосконалення управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану є критично важливим для забезпечення стабільності та ефективності функціонування компанії. Для ТОВ «Щедро» адаптація до нових умов потребує не лише збереження кадрового потенціалу, а й підтримки

високого рівня мотивації та психологічного стану працівників. Важливими кроками в цьому процесі є впровадження гнучких форм управління, розвитку програм психологічної підтримки та стимулювання лояльності співробітників. Програми тренінгів та розвитку компетенцій допомагають працівникам адаптуватися до змін, а стабільний психологічний клімат у колективі сприяє підвищенню продуктивності праці та зниженню рівня стресу.

В умовах воєнного стану особливу увагу слід приділити розвитку лідерських якостей, зміцненню комунікації між підрозділами та забезпеченню ефективної взаємодії з керівництвом. Враховуючи поточні виклики, створення відділу психологічної підтримки та регулярне оцінювання стану персоналу через анонімні опитування є важливими інструментами для швидкої реакції на зміни в настрої та мотивації працівників. Реалізація цих заходів дозволить ТОВ «Щедро» не лише стабілізувати робочі процеси, але й зміцнити позиції на ринку навіть в умовах зовнішніх та внутрішніх загроз.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Богацька Н. М. Управління персоналом як елемент ресурсного потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2023. № 8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_8.
2. Бондаренко Л. А. Теоретичні підходи до формування системи управління персоналом на промислових підприємствах. *Економіка харчової промисловості*. 2023. Т. 15, Вип. 2. С. 49-54. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2023_15_2_8.
3. Бугас В. Удосконалення системи управління персоналом підприємства. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2021. № 2(8). С. 48-54.
4. Бутенко І. А., Курносова А. В. Методичні підходи до оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства. *Економічні інновації*. 2019. Вип. 60(1). С. 66-74.
5. Возна М.В., Миронов Ю.Б. Підходи до оцінки ефективності системи управління персоналом. URL: <https://kerivnyk.info/2015/03/vozna2.html>
6. Вороніна В. Л., Горбатюк Л. М., Зосіменко І. А. Особливості управління персоналом в Україні в умовах війни. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: Економічні науки. 2023. № 11(1). С. 56-60. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_11\(1\)_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_11(1)_9).
7. Гайдук А. Б. Управління персоналом: конспект лекцій / Анна Богданівна Гайдук, Юрій Володимирович Огерчук; Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львів. політехніка», 2017. 100 с.
8. Голованова Г. Є., Колпаченко Н. М., Глідін О. В. Особливості системи мотиваційного менеджменту на кожному кар'єрному етапі працівника. *Вісник ХНТУСГ: Економічні науки*. Харків: ХНТУСГ, 2016. Вип. 174. С. 199-206.
9. Глідін О. В. Ефективне управління персоналом як запорука успішного розвитку організації. *Управління розвитком соціально-економічних*

систем: Друга Міжнародна науково-практична конференція, 11-12 квітня 2019 р.: тези доповіді. Харків: ХНТУСГ, 2019. С. 189-191.

10. Офіційний сайт товариство з обмеженою відповідальністю "ЩЕДРО". URL: https://clarity-project.info/edr/41162327/finances?current_year=2020

11. Грідін О. В. Роль та значення управління персоналом на сучасному етапі розвитку. *Global Economic Trends: New Opportunities and Threats: International Scientific Conference* (November 20th, 2020. Le Mans, France). Riga, Latvia: «Publishing House «Baltija Publishing», 2020. 136 pages. P. 65-70

12. Фінансова звітність ТОВ «Щедро» URL: <https://schedro.ua/wp-content/uploads/finansova-zvitnist-zgidno-z-msfz-za-2020-rik.pdf>

13. Джерелюк Б. О., Зінов'єва І. С. Сучасні методи оцінки ефективності менеджменту персоналу на підприємстві. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2020. №. 409. С. 30–36.

14. Яковенко В. Г., Громова О. В. Розгляд доцільності застосування соціально-психологічних методів управління персоналом на підприємствах в умовах війни. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81-82. С. 329-336. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2023_81-82_40

15. Дразнер Д., Чала Н. Особливості розроблення стратегії управління персоналом підприємства в умовах війни. *Empirio*. 2024. Т. 1, № 2. С. 95-105. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/emp_2024_1_2_12.

16. Жернова Є. В. Детермінанти управління персоналом на підприємствах в умовах повоєнного відновлення економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. № 80. С. 186-193

17. YOUCONTROL. ТОВ «ЩЕДРО». Офіційна сторінка. https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/41162327/.

18. Захарчин Г. М., Захарчин Н. Р. Основні аспекти управління персоналом в умовах високих ризиків. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 69. С. 61-65. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2022_69_13

19. Зварич О. І., Когут Н. О. Еволюція моделей управління персоналом: від теорії до практики в сучасному підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2023. № 12. С. 390-396.
20. Кальєніна Н. В. Сутність категорії «управління персоналом». *Держава та регіони*. 2018. № 3. С. 111-115.
21. Ковальська А.І. Економічна сутність персоналу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. URL: <http://www.economy.nayka>.
22. Юхновська Ю., Діденко А., Риженко О.М., Омельчак Г.В. Потенціал людського капіталу в системі управління сучасним підприємством. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. № 58. 2024. С. 49–54. <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2024/58-2024/8.pdf>
23. Шаповал О., Іваній А., Гальченко А. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. № 5(17). С. 149-151.
24. Куделя В. І., Яковенко В. Г. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81-82. С. 290-297. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2023_81-82_35
25. Лозова О. В. Система управління персоналом як важлива складова ефективного функціонування підприємства в ринкових умовах господарювання. *Український журнал прикладної економіки*. 2017. Том 2. № 4. С. 37-45.
26. Мельничук Д.П. Особливості оцінки персоналу на вітчизняних підприємствах. *Вісник ЖДТУ. Економічні науки*. 2017. № 4 (42). С. 224-231
27. Омельчак Г.В. Роль комунікацій в системі управління сучасним офісом. *Електронний фаховий науково-практичний журнал «Інфраструктура ринку»*. 2023. Вип. 71. С. 178-182. http://www.market-infr.od.ua/journals/2023/71_2023/33.pdf

28. Савенко О. А., Шершенюк О. М., Бебешко М. А. Особливості управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 4. С. 168-174.
29. Ситник А. В. Оцінка ефективності системи управління персоналом. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2629>
30. ТОВ «Щедро». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/41162327/
31. Харчевнікова, Л. С. Теоретико-методичні засади забезпечення ефективності управління персоналом підприємств. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Том 5. № 4. С. 354-360.
32. Чобіток В. В. Формування системи оцінки персоналу на підприємстві: сучасні системи та технології. *Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України*. 2019. № 5. С. 192–196.
33. Кухарук А. Д. Класифікація та аналіз методів оцінки конкурентоспроможності промислових підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2019. № 8. С. 136-140.
34. Коваль Л. М. Світовий досвід управління організаційно-економічними механізмами конкурентоспроможності підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2019. № 3(1). С. 103- 108.
35. Омельчак Г.В. Концептуальні аспекти стратегічних комунікацій в сучасних умовах. *Освітні і культурно-мистецькі практики в контексті інтеграції України у міжнародний науково-інноваційний простір в умовах воєнного часу: збірник тез доповідей IV Міжнародної науково-практичної конференції студентів та молодих вчених (м. Запоріжжя, 13-14 квітня 2023 р.)* / за заг. ред. В. В. Нечипоренко. Запоріжжя : Вид-во Хортицької національної академії, 2023.
36. Юхновська Ю., Риженко О. Розвиток соціального підприємництва як тренд українського бізнесу. *Галицький економічний вісник*. 2022. Т. 78–79, № 5–6. С. 84–95. https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/40808/2/GEB_2022v78-79n5-6_Yukhnovska_Y-Development_of_social_84-95.pdf

37. Юхновська Ю. О. Напрями розвитку трудового потенціалу підприємств. URL:

<https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/49213/1/%D0%A0%D0%B8%D0%B3%D0%B0%20%D0%96%D0%BE%D0%B2%D1%82%D0%B5%D0%BD%D1%8%D0%BB%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%BE%D0%BF%D0%B0%D0%B4%202022.pdf#page=190>

38. Марценюк Л.В. Розвиток трудового потенціалу як основний елемент підвищення ресурсного потенціалу підприємства. *Економ. журн. Одес. політехн. ун-ту*. 2020. № 2. С. 102–107. DOI: 10.15276/EJ.02.2020.14.10.5281/zenodo.4266841

39. Обелець Т.В. Сучасні детермінанти розвитку трудового потенціалу України. *Економіка та держава*. № 6/2020. С. 160–164.

40. Popelo O., Kychko I., Tulchynska S., Zhygalkevych Zh., Treitiak O. (2021). The Impact of Digitalization on the Forms Change of Employment and the Labor Market in the Context of the Information Economy Development. *International Journal of Computer Science and Network Security*. № 21 (5), pp. 160–167.