

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра підприємництва, логістики та менеджменту

Бакалаврська кваліфікаційна робота на тему:
«УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
ПІДПРИСМСТВА»

Виконав: здобувач 4 курсу, групи П-216
спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля
та біржова діяльність»
Когут В. В. _____

Керівник: к.е.н., доцент каф. ПЛМ
Піляпов Т. М. _____
«10» _____ 2025 р.

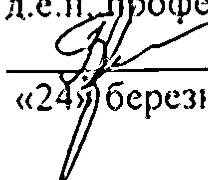
Рецензент: к.е.н., доцент каф. ФІМ
Ткачук Л.М. _____
«12» _____ 2025 р.

Допущено до захисту
в.о. завідувача кафедри ПЛМ
д.е.н. проф.
_____ Боковець В.В.
«15» червня 2025 р.

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра підприємництва, логістики та менеджменту
Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)
Галузь знань – 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність – 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
Освітня програма – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

ЗАТВЕРДЖУЮ

в.о. завідувача кафедри ПЛМ
д.е.н. професор Боковець В.В.


«24» березня 2025 р.

ЗАВДАННЯ НА БАКАЛАВРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ

Когуту Владиславу Віталійовичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Удосконалення системи управління персоналом підприємства»

керівник роботи Пілявоз Тетяна Миколаївна, к.е.н., доцент,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ВНТУ від «20» березня 2025 року № 97.

2. Строк подання студентом проекту (роботи): 04.06.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: наукові праці вітчизняних і зарубіжних економістів, нормативно-правові документи, фінансова звітність ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ УКРАЇНА», статистична інформація

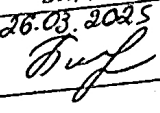
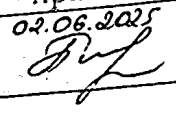
4. Зміст текстової частини: 1 Теоретичні основи управління персоналом підприємства

2 Аналіз системи управління персоналом ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ УКРАЇНА»

3 Напрями удосконалення системи управління персоналом ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ УКРАЇНА»

5. Перелік ілюстративного матеріалу: Таблиці: Аналіз основних показників діяльності ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ УКРАЇНА». Аналіз категорій персоналу ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ УКРАЇНА». Аналіз структури персоналу ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ УКРАЇНА». Аналіз показників руху персоналу ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ УКРАЇНА».
Рисунки: Система управління персоналом підприємства. Структура персоналу ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ УКРАЇНА»

6. Консультанти розділів роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1. Спеціальна частина	Пілявоз Т. М., доцент кафедри ПЛМ	26.03.2025 	02.06.2025 

7. Дата видачі завдання «24» березня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

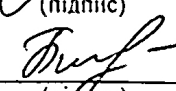
№ з/п	Назва етапів бакалаврської кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Формування та затвердження теми бакалаврської кваліфікаційної роботи (БКР)	24.03.2025 р.	Вик
2	Виконання спеціальної частини БКР. Перший рубіжний контроль виконання БКР (1-й розділ БКР)	05.05.2025 р.	Вик
3	Виконання спеціальної частини БКР. Другий рубіжний контроль виконання БКР (2-й розділ БКР)	26.05.2025 р.	Вик
4	Виконання спеціальної частини БКР. Третій рубіжний контроль виконання БКР (3-й розділ БКР)	04.06.2025 р.	Вик
5	Нормоконтроль. Попередній захист БКР	09.06.2025р.	Вик
6	Рецензування БКР	12.06.2025 р.	Вик
7	Захист БКР	18.06.2025 р.	Вик

Здобувач


(підпис)

Когут В. В.

Керівник роботи


(підпис)

Пілявоз Т. М.

АНОТАЦІЯ

Когут В. В. Бакалаврська кваліфікаційна робота на тему: «Удосконалення системи управління персоналом підприємства».

В бакалаврській кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні та практичні засади формування системи управління персоналом підприємства. Розглянуто сутність економічної категорії «управління персоналом» підприємства, охарактеризовано систему управління персоналом підприємства, обґрунтована методика комплексного аналізу персоналу підприємства. Проаналізовані основні показники діяльності підприємства, проведений аналіз кадрового складу працівників та існуючої системи управління персоналом ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ УКРАЇНА». Розроблені заходи щодо удосконалення системи управління персоналом ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ УКРАЇНА».

Ключові слова: персонал, кадри, управління персоналом, мотивація, продуктивність праці, оплата праці, методи управління персоналом.

ANNOTATION

Kogut V. Bachelor's qualification work: «Improvement of the enterprise personnel management system».

The bachelor's qualification work the theoretical and practical foundations of forming an enterprise personnel management system are examines. The essence of the economic category “personnel management” of an enterprise is considered, the personnel management system of an enterprise is characterized, and a methodology for comprehensive analysis of enterprise personnel is substantiated. The main indicators of the enterprise's activities are analyzed, and an analysis of the personnel structure and the existing personnel management system of DITCH VITCH UKRAINE LLC is conducted. Measures to improve the personnel management system of DITCH VITCH UKRAINE LLC are developed.

Keywords: personnel, staff, personnel management, motivation, labor productivity, remuneration, personnel management methods.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1 Сутність, роль і завдання управління персоналом підприємства у сучасних умовах	5
1.2 Підходи до формування системи управління персоналом	15
1.3 Аналіз сучасних наукових досліджень щодо оцінювання персоналу підприємства	21
2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ УКРАЇНА»	29
2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ УКРАЇНА»	29
2.2 Аналіз основних показників діяльності ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ УКРАЇНА»	33
2.3 Аналіз кадрового складу та існуючої системи управління персоналом ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ УКРАЇНА»	38
3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ УКРАЇНА»	50
3.1 Пропозиції щодо покращення управління персоналом ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ УКРАЇНА» на засадах компетентнісного підходу	50
3.2 Розробка комплексної системи мотивації персоналу ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ УКРАЇНА»	55
3.3 Впровадження сучасних технологій управління персоналом ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ УКРАЇНА»	59
ВИСНОВКИ	65
СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ	68
Додаток А (обов'язковий) Протокол перевірки кваліфікаційної роботи	72
Додаток Б (довідковий) Фінансова звітність ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ УКРАЇНА»	73
Додаток В (обов'язковий) Ілюстративний матеріал	79

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах ведення бізнесу персонал є ключовим ресурсом підприємства, який визначає конкурентоспроможність, ефективність та інноваційний розвиток. Саме працівники формують основу для досягнення стратегічних цілей організації, тому питання удосконалення системи управління персоналом набуває особливої актуальності.

Управління персоналом перестало бути лише адміністративною функцією, воно перетворюється на стратегічний напрям, що охоплює мотивацію, розвиток, корпоративну культуру, комунікації та лідерство. Підприємства, які ефективно керують людськими ресурсами, здатні швидко адаптуватися до змін, впроваджувати інновації та забезпечувати високий рівень продуктивності.

Питання ефективного управління персоналом широко досліджуються як вітчизняними, так і зарубіжними вченими. Серед українських науковців слід відзначити вагомі праці О. Д. Гудзя, С. С. Шевченка, І. М. Кривов'яза, які розглядали питання стратегічного управління персоналом, розвитку кадрового потенціалу та адаптації працівників. Серед зарубіжних дослідників важливий внесок зробили Г. Мінцберг, М. Армстронг, Д. Ульріх, які заклали основи сучасних моделей HR-менеджменту, а також досліджували зв'язок між задоволеністю працівників і результативністю бізнесу.

Мета та завдання дослідження. Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних і методичних положень та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення управління персоналом підприємства.

Виходячи з поставленої мети визначено основні завдання бакалаврської кваліфікаційної роботи:

- дослідити сутність, роль та завдання управління підприємства;

- охарактеризувати основні складові системи управління персоналом підприємства ;
- визначити сучасні методичні підходи оцінювання персоналу підприємства;
- проаналізувати особливості діяльності та основні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ УКРАЇНА» за 2022-2024 рр.;
- провести аналіз формування і використання персоналу ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ УКРАЇНА»;
- обґрунтувати практичні рекомендації щодо удосконалення управління персоналом ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ УКРАЇНА».

Об’єктом дослідження є процес управління персоналом ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ УКРАЇНА». **Предметом дослідження** виступають теоретичні та практичні аспекти формування системи управління персоналом на підприємстві.

Методи дослідження. При проведенні досліджень були використані різні загальнонаукові методи, включаючи аналіз, синтез, індукцію, дедукцію, порівняння та експертні методи.

Інформаційну основу дослідження складають сучасні літературні джерела, наукові праці вітчизняних і зарубіжних економістів, нормативно-правові документи, фінансова звітність ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ УКРАЇНА», статистична інформація.

Практичне значення роботи полягає в можливості використання отриманих результатів в практиці формування ефективного механізму управління персоналом підприємства.

За темою бакалаврської кваліфікаційної роботи були опубліковані тези доповіді на Інтернет-конференції студентів, аспірантів та молодих науковців «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи» (Вінниця, 2025 рік) [32].

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність, роль і завдання управління персоналом підприємства у сучасних умовах

У сучасних умовах трансформації економіки та підвищення ролі інтелектуального капіталу персонал розглядається як ключовий ресурс і стратегічний чинник успішності діяльності підприємства. Його потенціал не лише забезпечує стійкість функціонування організації, а й визначає її інноваційний розвиток, конкурентоспроможність та адаптивність до змін зовнішнього середовища. Професійна компетентність працівників, рівень їх кваліфікації, здатність до самоорганізації та творчого мислення формують основу для досягнення стратегічних цілей суб'єкта господарювання.

У сфері підприємництва ефективне управління людськими ресурсами потребує системного підходу до активізації трудового потенціалу. Це передбачає створення цілісної системи морального і матеріального стимулювання, налагодження комунікацій, формування мотивуючого середовища, у якому кожен співробітник відчуває власну значущість для організації. Працівники здатні максимально реалізовувати свої внутрішні резерви лише за умови наявності сприятливого психологічного клімату, позитивного мікросередовища і довіри з боку керівництва. Ефективність трудової діяльності суттєво залежить не стільки від директивного тиску, скільки від внутрішньої мотивації працівника, його особистої зацікавленості у результатах праці [1].

Управлінська практика дедалі більше орієнтується на нові пріоритети в організації роботи з персоналом. Йдеться, зокрема, про постійне вдосконалення професійних компетентностей працівників, розширення їх повноважень у процесі прийняття рішень, а також максимальне використання їхніх творчих і організаційних здібностей. Таким чином, реалізується принцип

партнерства між роботодавцем і працівником, що сприяє підвищенню відповідальності, ініціативності та лояльності останнього.

Поняття «управління персоналом» є багатогранною і дуже поширеною соціально-економічною категорією. Це дуже складне, багатоцільове і багатогранне явище. Аналіз наукової літератури показує, що є приклади різних інтерпретацій поняття «управління персоналом». У наукових працях економістів було запропоновано багато визначень щодо цього поняття, деякі з них розглянуті в таблиці 1.1 [2].

Таблиця 1.1 – Поняття «управління персоналом»

Автори	Визначення
Виноградський М.Д. [3]	Управління персоналом – це соціально-економічна система на підприємстві, основними комплексними завданнями та функціями якої є планування, прогнозування, маркетинг персоналу, його розвиток, аналіз засобів мотивації, створення оптимальних умов праці, розробка організаційної структури управління, регулювання трудових відносин, облік персоналу, надання юридичних послуг та розвиток соціальної інфраструктури.
Линенко А.В.[4]	Управління персоналом – це комплексна система заходів спрямованих на підвищення професійно-кваліфікаційного рівня, мотивації, стимулювання персоналу та повне використання його можливостей задля здійснення управління розвитком підприємства.
Пелих А.С. [5]	Управління персоналом – це сукупність логічно пов'язаних дій, спрямованих на оптимізацію трудових ресурсів підприємства (персоналу) в аспекті їх діяльності, якісних і кількісних характеристик, з метою раціонального досягнення поставлених перед організацією цілей.
Ситник Н.І. [6]	Управління персоналом – це забезпечення підприємства необхідною кількістю працівників, що виконують необхідні виробничі функції.
Криворучко О.М., Водолажська Т.О. [7]	Управління персоналом – це комплекс взаємопов'язаних управлінських рішень у сфері трудових відносин, які мають прямий вплив на продуктивність праці працівників і результативність функціонування організації загалом
М. Армстронг [8]	Управління персоналом є стратегічним і логічно узгодженим підходом до організації взаємодії з людськими ресурсами. Саме працівники, як індивідуально, так і в межах колективу, здійснюють безпосередній внесок у досягнення цілей організації, створюючи тим самим підґрунтя для її стійкої конкурентоспроможності

У цих визначеннях існує багато відмінностей, і вони належать до самих різних аспектів управління персоналом. У загальному вигляді, управління

персоналом, можна розглядати, як комплексну систему, яка включає різні напрями, форми і види організаційної взаємодії з працівниками підприємства для забезпечення необхідної кількості кваліфікованих працівників, які повинні бути мотивовані виконувати необхідні виробничі функції та забезпечувати необхідну виробничу поведінку.

Основна суть управління персоналом полягає у тому, щоб ставитися до працівників, як до цінного ресурсу підприємства. Поєднання досвіду вітчизняних та закордонних теоретиків та практиків дозволяє сформулювати головну мету управління персоналом – максимально створити, розвинути та використати персонал підприємства та його потенціал [2].

Однак в умовах ринкової економіки значну частку господарського середовища становлять малі підприємства, особливістю яких є висока ступінь персоналізованого управління. Часто власник малого бізнесу виконує одночасно функції управлінця, бухгалтера, маркетолога, продавця тощо, тобто він сам і є основним суб'єктом управління персоналом. У процесі розвитку підприємства до роботи долучаються наймані працівники, від яких, з огляду на обмеженість кадрового ресурсу, очікується гнучкість, універсальність і здатність поєднувати кілька функцій, зокрема збутову, логістичну, інформаційно-аналітичну чи виробничу. Це породжує специфічну модель управління персоналом, у якій зростає значущість таких чинників, як міжфункціональна взаємодія, індивідуальна відповідальність та здатність до самостійного прийняття рішень.

Будь-який управлінський процес, у тому числі й у сфері персоналу, є формою соціальної взаємодії, в межах якої відбувається цілеспрямований вплив одного суб'єкта на іншого з метою досягнення узгоджених результатів. Така взаємодія за своєю природою бінарна та передбачає наявність двох основних елементів – суб'єкта та об'єкта управління. Суб'єкт управління – це сторона, яка здійснює організаційний і мотиваційний вплив, приймає управлінські рішення, формує правила й стандарти поведінки. Об'єкт

управління, своєю чергою, є носієм виконавчої функції, який реалізує отримані вказівки та бере участь у досягненні поставлених завдань.

У структурі сучасного підприємства суб'єктами управління персоналом виступають кілька категорій організаційних учасників. Насамперед це менеджери різного рівня – від стратегічного до оперативного: вищий керівний склад, менеджери середньої ланки, а також лінійні керівники. Незалежно від ієрархічного статусу, кожен з них у межах своєї компетенції відповідає за організацію праці, контроль за її результатами, стимулювання та розвиток підлеглих. Таким чином, управління людьми стає не лише адміністративною функцією, а й частиною особистої відповідальності менеджера за ефективність підрозділу чи всієї організації [9].

Окрему функціональну роль у системі управління персоналом виконують спеціалізовані кадрові підрозділи, що дедалі частіше позначаються терміном «служби управління людськими ресурсами». Вони концентрують свою діяльність на реалізації ключових HR-функцій – доборі, адаптації, навчанні, оцінюванні, мотивації та соціальному забезпеченні працівників. Зміст роботи таких підрозділів виходить за межі традиційного кадрового діловодства і все більше охоплює стратегічні завдання, зокрема управління талантом, розвиток організаційної культури, підтримку змін та формування бренду роботодавця.

У межах системи управління персоналом спостерігається чіткий розподіл функцій та зон відповідальності між суб'єктами управління, що забезпечує ефективність реалізації кадрової політики підприємства. Зокрема, управлінська діяльність вищого і середнього менеджменту має стратегічну спрямованість і зосереджується на формуванні загальних орієнтирів організаційного розвитку. Це охоплює визначення ключових цілей діяльності, делегування повноважень, забезпечення доступу до ресурсів, організацію внутрішньої комунікації, координацію трудових процесів та контроль за результатами роботи персоналу.

Разом із тим, у великих і середніх компаніях спостерігається тенденція до функціонального розмежування управлінських обов'язків, унаслідок чого певна частина кадрових завдань делегується спеціалізованим підрозділам з управління персоналом. До таких делегованих повноважень належать, передусім, два ключові напрями: забезпечення організації кваліфікованими кадрами відповідно до її поточних і стратегічних потреб, а також забезпечення належного рівня професійної підготовки та компетентності працівників для ефективного досягнення цілей організації.

Отже, підрозділ з управління персоналом виконує не лише сервісну, а й стратегічну функцію, беручи на себе відповідальність за формування кадрового потенціалу підприємства. Він виступає посередником між загальними цілями організації та конкретними завданнями, що виконуються її працівниками. Одним з ключових завдань такого підрозділу є кадрове планування, яке передбачає прогнозування кількісної та якісної потреби у трудових ресурсах, що має враховувати як поточну ситуацію, так і перспективні напрямки розвитку підприємства. З огляду на це, формуються параметри підбору персоналу, визначаються критерії відбору, структуруються канали рекрутингу та розробляються процедури оцінювання кандидатів [10].

Розподіл повноважень між суб'єктами управління персоналом – менеджментом організації та функціональними підрозділами з управління людськими ресурсами – є багатовимірним і динамічним. Менеджери організації, зокрема вищого рівня, зазвичай виступають як стратегічні суб'єкти управління, які визначають загальні орієнтири, формулюють цілі, делегують повноваження, розподіляють ресурси та здійснюють контроль за результатами. У цьому контексті HR-підрозділ постає як об'єкт управління, функція якого полягає в реалізації рішень і ініціатив, ухвалених вищим керівництвом.

Водночас у сферах, пов'язаних із підбором персоналу, організацією навчання, оцінюванням результатів діяльності, розробкою мотиваційної політики чи програмами винагороди, саме підрозділи з управління персоналом

ініціюють вплив на лінійних та функціональних менеджерів. У таких випадках керівники структурних підрозділів виступають об'єктами управлінського впливу з боку HR-функції, зобов'язаними реалізовувати встановлені кадрові процедури та сприяти впровадженню відповідної політики на рівні своєї ділянки роботи.

Ефективне управління персоналом у сучасних організаціях розглядається як результат скоординованої взаємодії між усіма суб'єктами управлінського впливу, насамперед – між функціональними підрозділами з управління людськими ресурсами та менеджментом на різних рівнях ієрархії. Досягнення високих результатів у сфері кадрового менеджменту можливе лише за умови узгоджених дій усіх сторін, де кожен учасник управлінського процесу усвідомлює свою роль у формуванні ефективної трудової поведінки персоналу [11].

Як свідчить практика, жодна кадрова програма або HR-ініціатива, навіть за умови досконалого методичного і процедурного наповнення, не здатна розкрити свій потенціал без участі менеджерів відповідних рівнів у процесі її розробки, формулювання цілей та подальшого оцінювання результативності. Менеджери безпосередньо взаємодіють з працівниками, мають глибоке розуміння специфіки робочих процесів у межах своїх підрозділів і відіграють ключову роль у впровадженні організаційних змін. Водночас провідна роль у виборі методологій, управлінських технологій, процедур та інструментів впливу на персонал належить підрозділам з управління людськими ресурсами. Саме вони відповідають за формування кадрової політики, добір персоналу, розвиток компетенцій, створення мотиваційного середовища та реалізацію механізмів утримання талантів [12].

У малих підприємствах, де чисельність працівників не перевищує 100 осіб, спеціалізовані кадрові підрозділи, як правило, відсутні. У таких випадках функції управління персоналом покладаються на керівника підприємства або функціональних менеджерів. Це передбачає універсалізацію управлінських ролей і потребує від керівників глибокого розуміння основ HR-менеджменту.

Зі зростанням масштабів підприємства та ускладненням його організаційної структури, зокрема у випадку створення філіальної мережі чи спеціалізованих підрозділів, виникає об'єктивна необхідність в інституціалізації кадрової функції, тобто створенні відокремлених підрозділів, що забезпечують єдину політику управління персоналом. Як правило, така необхідність виникає у разі перевищення порогового рівня у 100 працівників.

У великих і складно організованих компаніях ефективність управління персоналом значною мірою залежить від дотримання єдиних принципів і методів управлінського впливу. Чим більшою є організація за масштабом діяльності, тим важливішою стає координація управлінських підходів між підрозділами, уніфікація політик і стандартизація процедур у сфері роботи з персоналом. Це сприяє послідовності управлінських рішень, підвищенню прозорості внутрішніх процесів, а також забезпечує узгодженість дій у межах усієї корпоративної структури.

Згідно з науковими підходами до класифікації, у практиці управління персоналом виділяють три основні групи методів: соціально-психологічні, економічні та адміністративні [13].

Психологічні методи ґрунтуються на врахуванні індивідуальних особливостей працівників, мотиваційних установок, ціннісних орієнтацій та застосовуються з метою формування позитивного психологічного клімату, лояльності та залученості персоналу. Економічні методи передбачають використання матеріального стимулювання, систем преміювання, участі в прибутках, оплати праці за результатами, що формують основу мотиваційної системи. Соціальні методи включають заходи, пов'язані з розвитком колективної взаємодії, внутрішньоорганізаційною комунікацією, розвитком корпоративної культури та соціальної відповідальності. Адміністративні методи реалізуються через регламентацію поведінки працівників, застосування нормативно-правових актів, розпоряджень, посадових інструкцій, що забезпечують організаційну дисципліну та стабільність управлінських рішень.

Адміністративна та економічна методології управління персоналом є невід'ємними складовими сучасної системи HR-менеджменту, які реалізуються через різні інструменти, регламенти й механізми впливу на трудову поведінку працівників. Вони забезпечують структурованість, керуваність та результативність кадрової політики підприємства й застосовуються залежно від специфіки організаційної структури, культури та стратегічних орієнтирів підприємства.

Адміністративна методологія ґрунтується на директивному підході до управління трудовими ресурсами, де домінують чітко формалізовані процедури, посадові інструкції, внутрішні регламенти та контроль за дотриманням встановлених норм. Така методологія особливо поширена в організаціях із вертикально інтегрованою структурою, де ефективність управління залежить від точного виконання розпоряджень, дотримання порядку та чіткої ієрархії [14].

Основними інструментами адміністративного управління є:

- регулювання, що передбачає розроблення штатного розпису, графіків роботи, посадових інструкцій, а також закріплення функціональних обов'язків і зон відповідальності за окремими структурними одиницями та посадовими особами. Це забезпечує упорядкованість діяльності й мінімізує управлінську невизначеність;

- нормування, що включає встановлення стандартів праці – наприклад, тривалості робочого часу, норм виробітку, кваліфікаційних розрядів, показників продуктивності. Воно також охоплює внутрішні правила трудового розпорядку, які формують основи трудової дисципліни;

- інструктаж, орієнтований на ознайомлення персоналу з вимогами безпеки праці, корпоративної етики, політики дрес-коду, принципів зовнішнього і внутрішнього позиціонування компанії. Це сприяє формуванню єдиного корпоративного стилю поведінки та підвищенню рівня усвідомленості працівників;

- контроль, який передбачає розробку систем моніторингу виконання нормативних актів, правил та стандартів, а також запровадження механізмів відповідальності, включаючи дисциплінарні стягнення, штрафи, депреміювання тощо. Така форма управлінського впливу дозволяє підтримувати трудову дисципліну та стабільність процесів.

Поряд з адміністративними, вагомого значення набувають економічні методи управління персоналом, які базуються на принципах матеріального стимулювання працівників. Їх основна мета – формування зацікавленості працівника у досягненні високих виробничих і якісних показників, що безпосередньо впливають на його дохід та соціальний статус.

До найпоширеніших економічних інструментів належать:

- система заробітної плати, яка може бути побудована на різних критеріях – складності виконуваних завдань, рівні відповідальності, кваліфікаційних вимогах, стажі, індивідуальних досягненнях. Вона виконує функцію основного джерела доходу та одночасно – базового мотиватора;

- система бонусів, надбавок і премій, яка регламентує умови і розміри додаткових виплат. Ці виплати можуть бути пов'язані з досягненням певних KPI, результатами індивідуальної або командної діяльності, ініціативністю, інноваційністю або участю в реалізації стратегічних проєктів;

- соціальні виплати, що включають елементи соціального пакету, такі як оплачувані відпустки, лікарняні, компенсації витрат на транспорт, харчування, корпоративне страхування, оплату відряджень, можливість навчання за рахунок роботодавця. Ці стимули мають не лише економічну, а й соціально-психологічну функцію, посилюючи лояльність персоналу до компанії.

Соціально-психологічні методи управління персоналом безпосередньо впливають на інтереси і цілі як окремих осіб, так і всього колективу. Тут головне завдання – створити комфортні умови на робочому місці, які дозволили б кожному співробітнику максимально розкрити свій професійний і особистий потенціал. Формування здорового мікроклімату в офісі не менш

важливо, ніж ефективна організаційна структура, високий рівень оплати праці і великі щорічні бонуси.

До соціально-психологічних методів управління персоналом можна віднести такі інструменти:

- формування корпоративної культури, норм і цінностей компанії;
- teambuilding та командно-орієнтовані заходи;
- coaching і наставництво;
- розвиток лідерських якостей та управлінського потенціалу співробітників;
- професійна ергономіка, програми соціального партнерства;
- побудова ефективних внутрішніх комунікацій [15].

Сучасні концепції систем управління персоналом базуються, з одного боку, на принципах і методах адміністративного управління, з іншого боку, на концепції всебічного розвитку особистості і теорії людських відносин.

Таким чином, управління персоналом виступає ключовим чинником формування його конкурентоспроможності та забезпечення стабільного функціонування підприємства на ринку. Персонал, поряд із технологічними ресурсами та організаційною структурою виробничих і сервісних процесів, є визначальним елементом у досягненні стратегічних переваг підприємства. Саме людський капітал здатен трансформувати наявні ресурси в економічну цінність, забезпечуючи ефективне функціонування підприємства в умовах зростаючої конкуренції та змін зовнішнього середовища.

Рівень продуктивності праці персоналу безпосередньо впливає на обсяги виробництва товарів і надання послуг, що, у свою чергу, визначає потенціал суб'єкта господарювання у задоволенні попиту споживачів та зміцненні своєї позиції на ринку. Ефективно організоване управління персоналом дає змогу оптимізувати використання персоналу, сприяє підвищенню якості продукції, оперативності виконання замовлень, гнучкості в обслуговуванні клієнтів і підвищенню загального рівня сервісу.

В умовах сучасної економіки, де пріоритетами стають не лише технологічна інноваційність, а й клієнтоорієнтованість, особливого значення набуває розвиток управлінського персоналу, здатного не лише координувати бізнес-процеси, але й глибоко розуміти потреби клієнтів, формувати партнерські відносини з ними, адаптуватися до змін і приймати обґрунтовані управлінські рішення. У цьому контексті важливим є не просто вдосконалення технічних або логістичних можливостей підприємства, а активне інвестування в людський капітал, у професійний і культурний розвиток співробітників.

Сучасному бізнесу необхідний такий управлінський персонал, який не лише володіє компетенціями в галузі планування, організації, мотивації та контролю, але й демонструє високий рівень гнучкості, комунікативності, здатності до командної взаємодії та стратегічного мислення. Йдеться про системне посилення уваги до якості управління персоналом як до інструменту, що забезпечує здатність підприємства своєчасно та ефективно реагувати на змінені ринкові умови, задовольняти дедалі більш індивідуалізовані запити споживачів та забезпечувати довготривалу лояльність клієнтської бази.

У підсумку, управління персоналом слід розглядати не лише як окрему функцію всередині організації, а як стратегічно важливий напрямок, який визначає конкурентоспроможність підприємства, його інноваційну динаміку та здатність до сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

1.2 Підходи до формування системи управління персоналом

Система управління персоналом є однією з найважливіших підсистем підприємства. Саме від ефективної системи управління персоналом залежить загальний результат діяльності підприємства. Адже персонал є основним важелем для запуску всього механізму роботи суб'єкта господарювання. Якщо цей «важіль» знаходиться під якісним управлінням, то бізнес-процеси будуть проходити безперебійно. Але оскільки конкурентне середовище швидко

змінюється, персонал вимагає все нових і нових, інноваційних методів управління та інструментів [16].

Основною метою системи управління персоналом в організації виступає забезпечення позитивного результату у функціонуванні та розвитку організації. Основне призначення системи управління персоналом в організації полягає у залученні, закріпленні та адекватному використанні висококваліфікованих фахівців, у створенні умов для реалізації ними свого професійного потенціалу для успішного виконання посадових обов'язків та забезпечення на цій основі ефективного функціонування організації [17].

Правильно обрана система управління персоналом забезпечує: своєчасне укомплектування кадрами, що сприяє безперебійному функціонуванню основних процесів організації; стабілізацію колективу завдяки обліку інтересів персоналу; використання робочої сили відповідно до кваліфікації.

До головних завдань системи управління персоналом сьогодні належать:

- забезпечення організації кваліфікованими кадрами;
- створення необхідних умов для ефективного використання знань, навичок і досвіду працівників;
- удосконалювання системи оплати праці і мотивації;
- підвищення задоволеності працею всіх категорій персоналу;
- надання працівникам можливостей для розвитку, підвищення кваліфікації і професійного росту; стимулювання творчої активності;
- формування і збереження сприятливого морально-психологічного клімату;
- удосконалювання методів оцінки персоналу; управління внутрішніми переміщеннями і кар'єрою працівників;
- участь у розробці організаційної стратегії [18].

На сучасних підприємствах система управління персоналом вже сформована, проте завдання щодо її постійного удосконалення виникає перед керівництвом у випадках, коли: створюється новий бізнес, проводиться

реструктуризація існуючого підприємства, здійснюється процес злиття чи поділу діючого підприємства.

Система управління персоналом підприємства може складатися з наступних функціональних підсистем: підсистема трудових відносин; підсистема умов праці; підсистема обліку кадрів; підсистема планування та прогнозування персоналу; підсистема розвитку та навчання персоналу; підсистема стимулювання праці; створення необхідної соціальної інфраструктури; вибір та застосування організаційних структур управління. Кожна підсистема має багатоступеневу структуру з різними видами діяльності (табл. 1.2) [2].

Таблиця 1.2 – Структура функціональних підсистем системи управління персоналом підприємства

Підсистема	Види діяльності
Трудові відносини	аналіз і регулювання групових та особистих взаємовідносин; відносини керівництва; управління конфліктними ситуаціями; соціально-психологічна діагностика
Умови праці	виконання умов психофізіології, ергономіки та технічної естетики праці; охорона праці і техніка безпеки; охорона довкілля
Оформлення та облік кадрів	оформлення та облік, приймання, звільнення, переведення; інформаційне забезпечення; професійна орієнтація; забезпечення зайнятості
Прогнозування та планування персоналу	розробка стратегії управління персоналом; аналіз ринку праці; прогнозування потреби; зв'язок із зовнішніми джерелами забезпечення; оцінка персоналу
Розвиток трудового потенціалу	техніко-економічне забезпечення; підвищення кваліфікації; робота з кадровим резервом; планування ділової кар'єри; адаптація нових працівників
Стимулювання праці	нормування та тарифікація праці; розробка системи оплати та морального заохочення праці; застосування форм участі у прибутках та капіталі; управління трудовою мотивацією
Створення необхідної соціальної інфраструктури	організація громадського харчування; управління житлово-побутовим обслуговуванням; забезпечення належних умов охорони здоров'я та відпочинку
Вибір та застосування організаційних структур управління	аналіз існуючої і проектування найбільш придатної для даного підприємства оргструктури управління; розробка штатного розпису

Забезпечення високої ефективності трудової діяльності персоналу посідає центральне місце в системі сучасного управління людськими ресурсами. Це завдання має не лише прикладний, а й стратегічний характер, адже від рівня реалізації потенціалу працівників залежить здатність організації до стійкого функціонування, зростання та адаптації в умовах мінливого

зовнішнього середовища. Зазначене завдання потребує реалізації комплексу взаємопов'язаних заходів, спрямованих на розвиток, підтримку та ефективне використання трудового потенціалу працівників, що вимагає впровадження цілісної й адаптивної системи кадрової політики.

Ключовим елементом такого підходу є формування у працівників необхідних компетенцій, професійної спроможності до виконання поставлених завдань та досягнення як операційних, так і стратегічних цілей організації. До таких заходів належать: системна адаптація новоприйнятих працівників, регулярна оцінка результатів їхньої професійної діяльності, організація безперервного навчання та підвищення кваліфікації, формування та підтримка ефективного мотиваційного середовища, справедлива та стимулююча система винагороди, створення належних умов праці, а також впровадження заходів, спрямованих на збереження здоров'я, психологічну стійкість і працездатність персоналу [19].

На етапі адаптації працівників особлива увага приділяється їх поступовому входженню в організаційне середовище, засвоєнню норм і цінностей корпоративної культури, ознайомленню з внутрішніми регламентами та робочими процедурами. Ефективно організований адаптаційний процес знижує рівень стресу, скорочує термін входження працівника в продуктивну діяльність і позитивно впливає на стабільність кадрового складу. Наступним етапом стає система професійного оцінювання, яка дозволяє виявити сильні й слабкі сторони персоналу, визначити напрямки розвитку, виявити резерви підвищення продуктивності праці та сформулювати індивідуальні траєкторії розвитку співробітників.

Систематичне підвищення кваліфікації є обов'язковою умовою відповідності персоналу вимогам динамічного внутрішнього та зовнішнього середовища. Безперервне навчання формує нові компетенції, забезпечує гнучкість персоналу і дозволяє адаптуватися до організаційних змін, технологічних інновацій чи зміни ринкових орієнтирів. Водночас важливу роль відіграє мотиваційна система, що повинна ґрунтуватися на інтеграції

цінностей організації та особистих потреб працівників. Вона реалізується через поєднання матеріальних (зарплата, премії, бонуси) та нематеріальних стимулів (визнання, кар'єрні перспективи, залучення до прийняття рішень, емоційна підтримка).

Результативна система винагороди має відображати внесок кожного працівника у досягнення цілей підприємства, бути справедливою, прозорою та гнучкою. Одночасно слід приділяти увагу створенню комфортного робочого середовища, сприятливого психологічного клімату, захисту від професійного вигорання та підтримці фізичного здоров'я. Усе це формує соціальну сталість і підвищує ступінь залученості працівників у виробничі процеси [20].

При побудові системи управління персоналом керуються головними принципами, до числа яких відносяться:

- принцип системності демонструє, що до складу системи управління персоналом входять різні взаємопов'язані елементи (підсистеми), застосовуються різні методичні прийоми та засоби при організації роботи з персоналом, які підходять тільки для даної організації;

- принцип індивідуальності дозволяє проводити відбір працівників з врахуванням їх індивідуальності, здібностей та компетентностей; призначати стимулюючі виплати, використовувати стимули до зростання продуктивності, які мають нематеріальний характер тощо;

- принцип інформативності дозволяє використовувати сучасні автоматизовані системи управління, збирати, передавати, обробляти, зберігати та видавати інформацію, оперативно приймати кадрові рішення тощо;

- принцип цілеспрямованості дозволяє сформувати програми розвитку персоналу, які дозволяють забезпечити досягнення цілей, враховуючи особистісний інтерес;

- принцип психологічної сумісності використовується організацією на етапі підбору персоналу для зниження конфліктних ситуацій у колективі, для підвищення почуття колективізму, вміння працювати в команді.

Перелічені принципи можна назвати ідеалізованими, проте, вони можуть стати певним еталоном при формуванні та вдосконаленні системи управління персоналом в організації [21].

Для ефективного формування системи управління персоналом необхідно враховувати такі умови:

- аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів – перед тим, як розпочати формування системи управління персоналом, необхідно провести аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, які можуть вплинути на діяльність організації;

- визначення стратегії організації – перед встановленням системи управління персоналом необхідно визначити стратегію організації, що дозволить встановити основні пріоритети та напрямки розвитку;

- комплексний підхід – система управління персоналом повинна бути складною та комплексною, що включає в себе не лише відділ управління персоналом, а й інші підрозділи організації;

- використання інформаційних технологій, таких як програмні засоби автоматизації процесів управління персоналом, може значно полегшити роботу управлінців;

- врахування потреб працівників – система управління персоналом повинна враховувати потреби працівників, включаючи їхній розвиток та забезпечення умов для роботи на високому рівні;

- розробка системи мотивації – ефективна система управління персоналом повинна містити систему мотивації, що дозволяє стимулювати працівників до досягнення встановлених цілей;

- постійне вдосконалення – система управління персоналом повинна постійно вдосконалюватись та адаптуватись до змін в організації та зовнішньому середовищі, щоб забезпечити ефективну роботу організації та задоволення потреб працівників [22].

Крім того, для ефективного формування системи управління персоналом необхідно враховувати такі аспекти:

- визначення ключових показників продуктивності працівників та встановлення системи оцінки їх роботи;
- розробка процедур залучення та підбору персоналу, що дозволить забезпечити належний рівень кваліфікації та компетентності працівників;
- встановлення процедур збереження та розвитку кадрів, що дозволить забезпечити стабільність та розвиток персоналу в організації;
- розробка системи навчання та підвищення кваліфікації працівників, що дозволить забезпечити постійне підвищення їх професійної кваліфікації та адаптацію до змін в організації та зовнішньому середовищі [23].

Отже, цілі створення та оптимізації системи управління персоналом можуть відрізнятися в залежності від специфіки та напрямку управлінського впливу, конкретних обставин і ступеня розвитку організації. Важливо враховувати вплив зовнішнього та внутрішнього середовища, а головне – забезпечити відповідність цілей та стратегій управління персоналом загальним цілям і стратегії розвитку підприємства в цілому.

1.3 Аналіз сучасних наукових досліджень щодо оцінювання персоналу підприємства

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки ключовим завданням управління персоналом є забезпечення підприємства трудовими ресурсами в обсязі, структурі та якості, що відповідає його стратегічним цілям. Одним з центральних інструментів такого управління виступає системний аналіз персоналу, який дозволяє не лише оцінити ступінь укомплектованості підприємства кадрами, а й виявити резерви підвищення ефективності використання людського потенціалу, встановити вплив персоналу на результати господарської діяльності [24].

Аналітична оцінка персоналу охоплює декілька ключових напрямів, серед яких чільне місце посідає аналіз забезпеченості підприємства трудовими ресурсами, організації праці, ефективності використання робочої сили та рівня

витрат на її утримання. Аналіз забезпеченості персоналом здійснюється за допомогою горизонтального і вертикального підходів до порівняння чисельності працівників, що передбачає вивчення динаміки змін як у цілому по підприємству, так і в розрізі окремих категорій персоналу.

Горизонтальний аналіз полягає у виявленні абсолютних та відносних відхилень фактичної чисельності працівників від планових показників або значень попередніх періодів. Це дозволяє оперативно реагувати на зміни, що виникають внаслідок коливань ринку праці, внутрішніх організаційних змін чи зовнішніх впливів (наприклад, воєнний стан, макроекономічна нестабільність тощо). Вертикальний аналіз, у свою чергу, зосереджується на структурі персоналу – вивчається питома вага окремих професійно-кваліфікаційних груп, співвідношення між управлінським, технічним, комерційним, обслуговуючим та виробничим персоналом, що дозволяє виявити дисбаланси у кадровому складі.

З метою забезпечення об'єктивності аналізу використовуються різні статистичні показники чисельності персоналу. Зокрема, облікова чисельність штатних працівників відображає кількість працівників, які перебувають у трудових відносинах з підприємством на певну календарну дату. До цієї категорії входять усі працівники, що уклали письмові трудові угоди, незалежно від тривалості зайнятості, а також власники підприємства, за умови отримання ними заробітної плати. Середньооблікова чисельність працівників є агрегованим показником, що розраховується на підставі щоденних облікових значень протягом звітного періоду, й широко використовується для аналізу продуктивності праці, планування витрат на оплату праці та інших економічних розрахунків [25].

Оцінка динаміки і структури персоналу дозволяє не лише виявляти наявні кадрові проблеми (дефіцит чи надлишок персоналу, зниження кваліфікаційного рівня, високий рівень плинності кадрів тощо), а й розробляти обґрунтовані управлінські рішення щодо підвищення ефективності використання людських ресурсів. Зростаюча роль інтелектуального капіталу в

конкурентному середовищі підсилює значущість такого аналізу, перетворюючи його на невід'ємну складову стратегічного планування підприємства.

Одним із критично важливих аспектів аналізу забезпеченості підприємства трудовими ресурсами є оцінка відповідності фактичної чисельності персоналу до реальних потреб виробничого процесу. Дисбаланс у цьому співвідношенні здатен спричиняти суттєві відхилення у функціонуванні підприємства. Зокрема, нестача працівників призводить до збоїв у технологічному циклі, затримок у виконанні операцій, зростання навантаження на наявний персонал і, як наслідок, до підвищення рівня стомлюваності, помилок і непродуктивних витрат. Водночас надлишок персоналу формує проблему неефективного використання робочої сили, знижує продуктивність праці, підвищує витрати на оплату праці без відповідного зростання результатів діяльності, що негативно впливає на фінансову стабільність підприємства.

Інтегральним показником ефективності кадрового забезпечення виступає співвідношення темпів зміни кількості працівників, обсягів виробництва (чи реалізації продукції), а також фінансових результатів діяльності. Оптимальним вважається варіант, за якого зростання обсягів виробництва випереджає темпи збільшення чисельності персоналу. Це свідчить про підвищення продуктивності праці та більш раціональне використання трудових ресурсів.

Вертикальний порівняльний аналіз персоналу дає змогу оцінити співвідношення між окремими категоріями працівників (адміністративно-управлінський, інженерно-технічний, комерційний, логістичний, обслуговуючий персонал тощо) та динаміку структурних змін. Зміни у структурі персоналу мають важливе аналітичне значення, оскільки впливають на гнучкість управлінських рішень, технологічну дисципліну та адаптивність до змін зовнішнього середовища [26].

Важливою частиною кадрового аналізу є також дослідження демографічної та кваліфікаційної структури персоналу. Зокрема, групування працівників за статтю дозволяє виявити гендерний баланс або диспропорцію в різних підрозділах підприємства, що може мати значення в контексті дотримання трудових стандартів, формування корпоративної культури та забезпечення рівних можливостей. Вікова структура є важливим індикатором потенціалу розвитку – наявність великої частки молодих працівників вказує на перспективність кадрового резерву, а значна кількість співробітників передпенсійного або пенсійного віку – на потребу в оновленні кадрового складу. Рівень освіти та стаж роботи, у свою чергу, дозволяють оцінити якість наявного людського капіталу, виявити потреби у професійному навчанні, підвищенні кваліфікації або підготовці управлінських резервів.

Наступним етапом аналізу забезпеченості підприємства трудовими ресурсами є дослідження динаміки їх руху, що дозволяє оцінити стабільність кадрового складу та ефективність реалізації кадрової політики. Рух персоналу поділяють на зовнішній та внутрішній оборот. Зовнішній оборот охоплює процеси прийому нових працівників на підприємство та їх вибуття з різних причин (звільнення за власним бажанням, скорочення штату, вихід на пенсію тощо). Цей показник є ключовим для оцінювання мобільності кадрів, адаптаційної спроможності організації та загального рівня задоволеності працівників умовами праці [27].

Внутрішній оборот передбачає переміщення працівників між структурними підрозділами або категоріями персоналу без зміни загальної чисельності працюючих. Такі зміни можуть бути пов'язані зі службовими підвищеннями, змінами у функціональних обов'язках, ротацією кадрів або професійною перекваліфікацією. Аналіз внутрішнього обороту дозволяє виявити рівень організаційної гнучкості, ефективність планування кар'єри, а також потребу у професійному розвитку персоналу.

Для забезпечення об'єктивності оцінки руху персоналу використовують систему відносних показників, що виражаються у формі коефіцієнтів. До

найпоширеніших належать: коефіцієнт обороту з прийому, коефіцієнт обороту з вибуття, загальний коефіцієнт обороту кадрів, коефіцієнт плинності та коефіцієнт постійності персоналу. Вони дозволяють не лише зафіксувати рівень змін у кадровому складі, але й дати якісну оцінку цим процесам – зокрема, виявити можливі ризики надмірної плинності, труднощі із залученням та утриманням кваліфікованих кадрів, або навпаки – надмірну стабільність, що іноді свідчить про відсутність оновлення персоналу [28].

Коефіцієнт обороту з прийому характеризує питому вагу прийнятих працівників на роботу.

$$K_{o.n} = \frac{N_n}{N_c} \quad (1.1)$$

де N_n - кількість прийнятих за звітний період працівників;

N_c - середньооблікова кількість штатних працівників.

Коефіцієнт обороту з вибуття характеризує питому вагу звільнених працівників незалежно від причин.

$$K_{o.g} = \frac{N_g}{N_c} \quad (1.2)$$

де N_g - кількість працівників, які вибули за звітний період.

Коефіцієнт загального обороту характеризує частку прийнятих та звільнених працівників за визначений період у загальній кількості штатних працівників:

$$K_{z.o} = \frac{N_n + N_g}{N_c} \quad (1.3)$$

Коефіцієнт плинності характеризує надлишковий оборот, тобто питому вагу звільнених без поважних причин.

$$K_n = \frac{N_{\text{онн}}}{N_c} \quad (1.4)$$

де $N_{\text{онн}}$ - кількість працівників, яких звільнено за звітний період за прогул та інші порушення трудової дисципліни, невідповідність займаній посаді, а також за власним бажанням.

Коефіцієнт постійності кадрів характеризує стабільність кадрів підприємства і часто використовується при оцінці недостатнього обороту, тобто уповільненні необхідного оновлення працівників і зростанні працівників пенсійного віку.

$$K_{\text{пост}} = \frac{N}{N_c} \quad (1.5)$$

де N - кількість працівників, які перебували в обліковому складі весь звітний рік.

Розглянуті коефіцієнти можуть доповнюватися такими коефіцієнтами: необхідного обороту та відновлення працівників. Коефіцієнт необхідного обороту обчислюють як відношення кількості вибулих з поважних причин до середньооблікової кількості штатних працівників, які вибули за цей період. Коефіцієнт відновлення працівників характеризує процес відновлення кількості працівників, які вибули з різних причин, за рахунок кількості прийнятих, і розраховується діленням кількості прийнятих працівників за період на кількість працівників, які вибули за цей період.

Завершальним і надзвичайно значущим етапом дослідження стану та ефективності використання трудових ресурсів є аналіз оплати праці, яка виконує не лише компенсаційну, а й потужну стимулюючу функцію.

Ефективна система оплати праці безпосередньо впливає на рівень продуктивності персоналу, темпи зростання обсягів виробництва, якість продукції, а також соціально-психологічний клімат у колективі. Саме тому її дослідження є ключовим для розуміння економічної результативності діяльності підприємства та розробки ефективних управлінських рішень у сфері персоналу.

Аналіз оплати праці передбачає оцінку динаміки фонду заробітної плати, його складу та структури за видами виплат і категоріями працівників, визначення середньої заробітної плати на одного працівника, співвідношення між оплатою праці та продуктивністю праці. Такий підхід дозволяє встановити, наскільки обґрунтованим є рівень витрат на персонал, чи відповідає він досягнутим виробничим результатам, а також чи забезпечується належна мотивація працівників до підвищення результативності праці [29].

У процесі аналізу першочергово обчислюються абсолютні та відносні відхилення між фактичним і запланованим фондом оплати праці. Абсолютне відхилення показує різницю між фактичними витратами на оплату праці та затвердженим фондом оплати загалом по підприємству, а також по окремих підрозділах або категоріях персоналу. Відносне відхилення дозволяє з'ясувати вплив виконання (або невиконання) виробничого плану на величину фонду оплати праці. Його розраховують як різницю між фактично нарахованими виплатами та плановим фондом, скоригованим на коефіцієнт виконання планових обсягів виробництва.

Особливу увагу в межах аналізу слід приділити співвідношенню між темпами зростання середньої заробітної плати та продуктивністю праці. Якщо заробітна плата зростає швидше, ніж продуктивність, це може свідчити про зниження економічної ефективності, підвищення собівартості продукції або про неадекватну систему преміювання. У протилежному випадку – за стабільного або вищого зростання продуктивності порівняно із заробітною платою – підприємство отримує додаткові резерви для інвестування та мотиваційного впливу на персонал.

Отже, узагальнюючи результати досліджень теоретичних аспектів управління персоналом підприємства, можна зробити висновки, що ефективне управління людськими ресурсами є ключовою передумовою досягнення стратегічних і оперативних цілей організації. Управління персоналом охоплює комплекс взаємопов'язаних функцій – планування потреб у кадрах, підбір та адаптацію працівників, мотивацію, навчання, оцінювання, розвиток і стимулювання, – що мають бути системно інтегровані в загальну управлінську політику підприємства.

Раціональна організація трудових процесів та забезпечення відповідності між потенціалом працівників і виробничими потребами підприємства дозволяють підвищити продуктивність праці, знизити рівень плинності кадрів, забезпечити стійке зростання фінансових показників та зміцнити конкурентні позиції на ринку.

Система управління персоналом виступає складним багаторівневим механізмом, що інтегрує організаційні, економічні, соціально-психологічні й адміністративні інструменти, спрямовані на формування, збереження, розвиток і раціональне використання кадрового потенціалу. У структурі такої системи важливу роль відіграють кадрова політика, функціональні служби управління персоналом, нормативно-правове забезпечення, а також інформаційні ресурси для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Комплексний аналіз персоналу підприємства передбачає застосування низки методичних підходів, серед яких слід виокремити порівняльний (горизонтальний і вертикальний), структурно-аналітичний, динамічний, нормативний та коефіцієнтний аналіз. Аналіз руху персоналу ґрунтується на розрахунку відповідних коефіцієнтів обороту, плинності, стабільності та постійності, які дають змогу оцінити якість кадрових процесів. Оцінювання ефективності використання персоналу передбачає розрахунок продуктивності праці, рентабельності персоналу, співвідношення темпів зростання обсягів виробництва і чисельності кадрів.

2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ УКРАЇНА»

2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ УКРАЇНА»

Товариство з обмеженою відповідальністю «ДІТЧ ВІТЧ УКРАЇНА» є офіційним представником міжнародної групи JLM, що здійснює дистрибуцію високотехнологічного обладнання для будівництва підземної інфраструктури. Група компаній JLM представлена у Швеції, Норвегії, Фінляндії, Данії, Польщі та Україні. ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ УКРАЇНА» було створене з метою забезпечення українського ринку якісними машинами, пристроями, запчастинами та інженерною підтримкою у сфері горизонтального направленої буріння та прокладання інженерних комунікацій.

Підприємство функціонує на території України понад 20 років, зарекомендувавши себе як надійний постачальник інноваційної техніки та професійного сервісного обслуговування. Основними напрямками діяльності компанії є постачання, консалтинг та сервісне обслуговування будівельного обладнання для підземних робіт. Компанія є єдиним офіційним представником низки провідних світових брендів, зокрема: Ditch Witch®, Zahn®, Subsite® Electronics, HammerHead®, HammerHead Mole®, American Augers® – TRENCOR®, Häny, а також дистриб'ютором Baroid® на території України.

Метою діяльності ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ УКРАЇНА» є забезпечення підприємств будівельної галузі України високотехнологічними машинами, обладнанням і технологічними рішеннями для прокладання та обслуговування підземної інфраструктури, а також надання повного спектру послуг з технічної підтримки, консалтингу та постачання запчастин. Компанія прагне зміцнювати свою позицію як надійного партнера, що поєднує інженерну експертизу, сучасний сервіс і клієнтоорієнтований підхід у роботі з

підприємствами, які здійснюють бурильні, прокладальні та ремонтні роботи в сфері інженерних мереж.

Основні види діяльності:

1. Постачання техніки для підземного будівництва – реалізація машин і механізмів провідних світових виробників, таких як Ditch Witch®, HammerHead®, American Augers® тощо.

2. Продаж запасних частин і витратних матеріалів – забезпечення наявності широкого асортименту компонентів на складі в Україні.

3. Консалтинг і технічна підтримка – підбір обладнання під проєктні завдання клієнтів, інженерні консультації, навчання персоналу.

4. Сервісне обслуговування та ремонт техніки – гарантійна й післягарантійна підтримка, оперативне обслуговування з виїздом на об'єкт.

5. Дистрибуція спеціалізованих матеріалів – зокрема, рідин для буріння під торговою маркою Baroid®.

Операційна діяльність ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ УКРАЇНА» організована відповідно до сучасних вимог ринку та стандартів корпоративного управління. Компанія має розвинену інфраструктуру логістичного забезпечення, що включає великий склад запасних частин, технічну базу для ремонту й обслуговування обладнання, а також команду висококваліфікованих фахівців з технічної підтримки та консалтингу.

Серед стратегічних пріоритетів підприємства – забезпечення комплексного підходу до задоволення потреб клієнтів, індивідуалізація технічних рішень, висока оперативність сервісу та розвиток довгострокових партнерських відносин. ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ УКРАЇНА» не лише поставляє обладнання, а й супроводжує повний життєвий цикл продукції – від підбору до післягарантійного обслуговування. Компанія активно впроваджує інноваційні рішення, орієнтовані на підвищення ефективності та надійності прокладення підземних комунікацій, що має особливу актуальність у процесі відновлення інфраструктури України.

Завдяки тісній співпраці з материнською структурою в Швеції, українське представництво має постійний доступ до оновлень, ноу-хау, централізованого складу техніки та запчастин, що дозволяє забезпечити швидку логістику та відповідність новітнім технічним стандартам. Центральний офіс JLM розташований у місті Мальме (Швеція).

ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ УКРАЇНА» функціонує на вузькоспеціалізованому ринку постачання обладнання для підземної інфраструктури, тому основними конкурентами є Vermeer Україна – представник іншого провідного світового виробника бурильної техніки та XCMG Machinery Ukraine – компанія, що реалізує дорожню та будівельну техніку, у тому числі установки ГНБ (горизонтального направлено буріння), а також інші постачальники китайського та турецького обладнання, які конкурують за рахунок нижчої ціни, однак часто поступаються в якості та сервісному супроводі.

У сучасних умовах трансформації ринку будівельних послуг і відновлення інфраструктурної галузі України, діяльність ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ УКРАЇНА» має як вагомі конкурентні переваги, так і низку об'єктивних викликів, що потребують стратегічної переорієнтації та гнучкого підходу до управління.

Серед основних проблем функціонування підприємства слід виділити, насамперед, високу залежність від імпортного постачання техніки та комплектуючих, що загострюється в умовах логістичних обмежень і нестабільного валютного курсу. Зважаючи на глобальний характер виробничих і постачальних ланцюгів, будь-які зовнішньоекономічні збої можуть призвести до затримок у виконанні контрактних зобов'язань. Другою важливою проблемою є обмежений платоспроможний попит на високотехнологічне обладнання в українських підприємств малого та середнього бізнесу, особливо в умовах воєнної економіки, коли інвестиції в нову техніку значною мірою скорочуються.

Крім того, варто зазначити, що обмеження в доступі клієнтів до кредитування та лізингових продуктів обмежують зростання обсягу реалізації,

а кадровий дефіцит технічних фахівців ускладнює розширення сервісної інфраструктури підприємства.

Водночас, перспективи розвитку компанії є обнадійливими з огляду на зростаючий попит на техніку для відновлення підземних інженерних мереж у повоєнний період. Розширення державних програм реконструкції, участь у проектах міжнародної допомоги, зростання потреб у сучасних бурильних технологіях створюють основу для нарощування обсягів збуту та розширення присутності компанії в регіонах. Підприємство має змогу зміцнити свої позиції за рахунок диверсифікації сервісних послуг, розвитку дистанційного моніторингу техніки, впровадження інноваційних інженерних рішень та співпраці з фінансовими установами щодо розширення кредитування клієнтів.

Для цілісного розуміння позиції компанії доцільно виокремити сильні та слабкі сторони її діяльності.

Сильними сторонами ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ УКРАЇНА» є:

- ексклюзивне представництво провідних світових брендів (Ditch Witch®, HammerHead®, American Augers® тощо);
- наявність великого складу запасних частин в Україні, що забезпечує оперативність обслуговування;
- професійна команда технічних консультантів та інженерів сервісу;
- налагоджені канали постачання з європейськими офісами та виробничими майданчиками;
- висока репутація серед фахівців ринку підземної інфраструктури.

До слабких сторін підприємства можна віднести:

- відсутність власних виробничих потужностей в Україні;
- залежність від імпорту як джерела товарної пропозиції;
- відносно обмежений рівень локалізації сервісних баз у регіонах;
- недостатній рівень цифровізації взаємодії з клієнтами (зокрема в частині CRM і післяпродажного моніторингу);
- відсутність широкої маркетингової кампанії, що знижує обізнаність серед нових потенційних клієнтів.

Отже, збереження і зміцнення позицій ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ УКРАЇНА» на українському ринку вимагає послідовного стратегічного розвитку, який базується на впровадженні гнучких сервісних рішень, технологічній адаптації та підвищенні стійкості бізнес-моделі до зовнішніх ризиків. Інтеграція з міжнародними партнерами, орієнтація на довгострокове партнерство з клієнтами та інвестування у внутрішню організаційну спроможність є ключовими чинниками зростання у найближчій перспективі.

Таким чином, ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ УКРАЇНА» посідає важливу нішу на ринку машин для підземного будівництва, демонструючи приклад сталого розвитку, інженерної досконалості та клієнтоорієнтованості. Це підприємство є яскравим прикладом ефективного функціонування малого/середнього бізнесу з міжнародною інтеграцією та фокусом на високотехнологічну спеціалізацію.

2.2 Аналіз основних показників діяльності ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ УКРАЇНА»

Динамічний розвиток сучасної економіки вимагає діагностики та оцінки основних техніко-економічних показників підприємства. Інформаційною базою для цієї діагностики є фінансова звітність ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ УКРАЇНА» за період з 2022 по 2024 рік. Узагальнена динаміка цих показників представлена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Аналіз кількісних показників господарської діяльності ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ УКРАЇНА» за період 2022-2024 рр.

Показник	Роки			Відхилення			
	2022	2023	2024	2023 р. від 2022 р.		2024 р. від 2023 р.	
				Абс.	Від., %	Абс.	Від., %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	4125,5	14411,3	8410,2	10285,8	249,3	-6001,1	-41,6
2. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	2493,3	10673,9	5494,5	8180,6	328,1	-5179,4	-48,5

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
3. Фінансові результати до оподаткування, тис. грн.	-1881,4	1058,2	643,7	2939,6	-156,2	-414,5	-39,2
4. Чистий прибуток, тис. грн.	-2127,2	867,7	527,8	2994,9	-140,8	-339,9	-39,2
5. Середньорічна сума валюти балансу, тис. грн.	23510	25658,2	28355,7	2148,2	9,1	2697,5	10,5
6. Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	1189,9	1128	952,7	-61,9	-5,2	-175,3	-15,5
7. Середньорічна сума оборотних активів, тис. грн.	22315,6	24521,2	27393,9	2205,6	9,9	2872,7	11,7
8. Середньорічна сума власного капіталу, тис. грн.	-56868	-57635	-56784	-766,5	1,3	850,9	-1,5
9. Середньорічна сума залученого капіталу, тис. грн.	80378	83292,7	85139,3	2914,7	3,6	1846,6	2,2
10. Чисельність персоналу, осіб	32	30	33	-2	-6,3	3	10,0

Упродовж 2022–2024 років діяльність ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ УКРАЇНА» характеризувалася нестабільною, але в окремі періоди позитивною динамікою основних техніко-економічних показників. У 2023 році підприємство демонструвало істотне зростання чистого доходу від реалізації продукції: обсяг виручки збільшився з 4125,5 тис. грн у 2022 році до 14411,3 тис. грн, що становить приріст на 10285,8 тис. грн. або 249,3%. Це дозволило підприємству вийти з фази глибоких збитків, однак уже в 2024 році обсяг реалізації знизився до 8410,2 тис. грн, тобто на 6001,1 тис. грн. або 41,6% порівняно з попереднім роком.

Аналогічні коливання спостерігалися й щодо собівартості реалізованої продукції. У 2023 році вона зросла на 8180,6 тис. грн. (з 2493,3 до 10673,9 тис. грн. або 328,1%), що є наслідком збільшення обсягів діяльності. Проте у 2024 році собівартість скоротилася до 5494,5 тис. грн., що на 5179,4 тис. грн. менше (48,5%), що вказує на зміну масштабів господарських операцій або оптимізацію витрат.

Фінансові результати демонструють позитивну динаміку лише у 2023 році. Так, прибуток до оподаткування зріс з –1881,4 тис. грн. (збиток у 2022 році) до 1058,2 тис. грн., що становить позитивну зміну на 2939,6 тис. грн. У 2024 році прибуток до оподаткування скоротився на 414,5 тис. грн. (39,2%), до 643,7 тис. грн. Аналогічна динаміка спостерігається щодо чистого прибутку: з –2127,2 тис. грн. у 2022 році до 867,7 тис. грн. у 2023 (2994,9 тис. грн.), а потім зниження до 527,8 тис. грн. у 2024 році (339,9 тис. грн. або 39,2%).

Середньорічна сума валюти балансу зростала помірно: з 23510 тис. грн. у 2022 році до 25658,2 тис. грн. у 2023 (9,1%), а у 2024 – до 28355,7 тис. грн. (2697,5 тис. грн. або 10,5%). При цьому структура активів змінилася. Вартість необоротних активів поступово зменшувалась: з 1189,9 тис. грн. у 2022 до 1128,0 тис. грн. у 2023 (-61,9 тис. грн. або 5,2%) та далі до 952,7 тис. грн. у 2024 (-175,3 тис. грн. або 15,5%). У той же час оборотні активи демонструють зростання: з 22315,6 тис. грн. у 2022 до 27393,9 тис. грн. у 2024, що загалом становить приріст на 5078,3 тис. грн. або 22,8% за два роки.

Фінансова структура підприємства залишається проблемною. Власний капітал протягом усього періоду має від’ємне значення, що свідчить про фінансову нестійкість. У 2022 році він становив –56868 тис. грн., у 2023 – –57634,5 тис. грн. (зниження на 766,5 тис. грн. або 1,3%), а у 2024 – покращився до –56783,6 тис. грн. (850,9 тис. грн. або 1,5% відносно 2023 року). Таким чином, позитивна динаміка у 2024 році свідчить про поступову, але недостатню компенсацію раніше накопичених збитків.

Показник залученого капіталу впродовж періоду демонструє незначне зростання: з 80378 тис. грн. у 2022 до 85139,3 тис. грн. у 2024 (4761,3 тис. грн. або 5,9%). Це може свідчити про підвищення довіри з боку зовнішніх кредиторів або про зростання фінансової залежності підприємства.

Щодо кадрової ситуації, чисельність персоналу скоротилася з 32 осіб у 2022 до 30 у 2023 році (6,3%), однак у 2024 році знову зросла до 33

працівників (10%). Це може вказувати на стабілізацію операційної діяльності та поступове розширення господарської активності.

У підсумку, підприємство демонструє ознаки відновлення після збиткової діяльності у 2022 році, проте зберігає високий рівень фінансових ризиків. Нестабільна прибутковість, хронічний дефіцит власного капіталу та залежність від зовнішнього фінансування свідчать про необхідність стратегічного вдосконалення фінансово-економічної політики. Подальше зростання можливе лише за умов системної оптимізації витрат, диверсифікації джерел доходу та підвищення капіталізації підприємства.

Проаналізуємо показники ефективності діяльності ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ УКРАЇНА» за 2022–2024 рр. (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Аналіз показників ефективності діяльності ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ УКРАЇНА» за період 2022-2024 рр.

Показник	Роки			Відхилення			
	2022	2023	2024	2023 р. від 2022 р.		2024 р. від 2023 р.	
				Абс.	Від., %	Абс	Від., %
1. Продуктивність праці, тис. грн /особу	128,92	480,38	254,85	351,45	272,6	-225,52	-46,9
2. Фондовіддача, грн./грн.	3,47	12,78	8,83	9,31	268,5	-3,95	-30,9
3. Фондоозброєність, тис. грн./чол.	37,18	37,60	28,87	0,42	1,1	-8,73	-23,2
4. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,18	0,59	0,31	0,40	217,9	-0,28	-47,8
5. Рентабельність продажу за чистим прибутком, %	-51,56	6,02	6,28	57,58	-111,7	0,25	4,2
6. Рентабельність активів, %	-9,05	3,38	1,86	12,43	-137,4	-1,52	-45,0
7. Рентабельність власного капіталу, %	3,74	-1,51	-0,93	-5,25	-140,2	0,58	-38,3
8. Коефіцієнт покриття на кінець року	0,27	0,32	0,33	0,05	16,6	0,01	3,4
9. Коефіцієнт автономії на кінець року	-2,50	-2,04	-1,97	0,46	-18,4	0,07	-3,4

Динаміка показників ефективності ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ УКРАЇНА» свідчить про складний, але поступово стабілізований характер господарської

діяльності підприємства в умовах мінливого економічного середовища. Одним із ключових позитивних трендів є значне зростання продуктивності праці у 2023 році, коли показник зріс з 128,92 тис. грн./особу до 480,38 тис. грн./особу (351,45 тис. грн. або 272,6%). Це свідчить про активізацію операційної діяльності на фоні стабілізації кількості персоналу. Проте у 2024 році продуктивність праці знизилася на 46,9%, що, ймовірно, пов'язано зі зменшенням обсягів реалізації.

Показник фондівдачі у 2023 році також істотно зріс з 3,47 до 12,78 грн/грн (268,5%), що відображає ефективне використання основних фондів у період зростання обсягів діяльності. Однак у 2024 році фондівдача скоротилася до 8,83 грн./грн., що свідчить про відносне зниження ефективності використання активної частини основних засобів.

Фондоозброєність, яка характеризує забезпеченість працівників ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ УКРАЇНА» основними фондами, залишалась майже незмінною в 2023 році порівняно з 2022 роком, однак у 2024 показала зниження до 28,87 тис. грн/особу (8,73 тис. грн. або 23,2%). Це може бути наслідком часткового зменшення обсягу необоротних активів або структурних змін у кадровому складі.

Коефіцієнт оборотності оборотних активів ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ УКРАЇНА» свідчить про інтенсивність використання поточних ресурсів. У 2023 році цей показник зріс у 3,3 рази – з 0,18 до 0,59, що відображає пришвидшення обороту оборотних активів. Однак у 2024 році коефіцієнт знизився до 0,31, тобто на 47,8%, що вказує на часткове уповільнення обіговості оборотного капіталу.

Показник рентабельності продажу ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ УКРАЇНА» продемонстрував яскраву позитивну динаміку: з –51,56% у 2022 році до 6,02% у 2023 році, а у 2024 він зберіг позитивне значення – 6,28%. Це свідчить про відновлення прибутковості реалізації товарної продукції.

Разом із цим, рентабельність активів зросла з –9,05% у 2022 до 3,38% у 2023 році, але у 2024 знизилася до 1,86%, що вказує на менш ефективне

використання сукупних ресурсів у контексті спадної динаміки обсягів реалізації.

Рентабельність власного капіталу ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ УКРАЇНА» виявилася негативною в обох останніх роках: у 2023 році $-1,51\%$, а у 2024 році $-0,93\%$. Незважаючи на незначне покращення у 2024 році, збереження негативного значення підтверджує фінансову нестійкість і високий рівень зовнішньої залежності підприємства.

Показник коефіцієнта покриття зростав незначними темпами: з $0,27$ у 2022 до $0,33$ у 2024 ($0,06$ за два роки), що свідчить про стабілізацію ліквідності. Водночас коефіцієнт автономії, що залишався від'ємним упродовж усього періоду (від $-2,50$ у 2022 до $-1,97$ у 2024), вказує на від'ємне значення власного капіталу і суттєву фінансову залежність підприємства від зовнішніх джерел.

У цілому, діяльність ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ УКРАЇНА» за 2022-2024 рр. можна охарактеризувати як недостатньо ефективну, не дивлячись на динаміку зростання чистого доходу від реалізації в 2024 році. Негативним є те, що чистий прибуток підприємства в 2024 році знизився. Покращує ситуацію зростання показників ефективності використання необоротних та оборотних активів, персоналу та рентабельності продажу в 2024 році, що свідчить про зростання ефективності діяльності ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ УКРАЇНА».

2.3 Аналіз кадрового складу та існуючої системи управління персоналом ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ УКРАЇНА»

Проаналізуємо забезпеченість ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ УКРАЇНА» персоналом, а також ефективність його використання.

Структура персоналу ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ УКРАЇНА» формується відповідно до галузевої спеціалізації підприємства, що працює на перетині торгівлі високотехнологічним обладнанням та надання інженерно-сервісних послуг у сфері будівництва підземної інфраструктури. Аналізуючи характер

діяльності підприємства, можна виділити п'ять основних категорій персоналу, кожна з яких виконує специфічні функції, критично важливі для підтримання операційної ефективності.

Ключову роль відіграє адміністративно-управлінський персонал, який забезпечує координацію стратегічних рішень, управління ресурсами та контроль за виконанням виробничо-збутових цілей. Інженерно-технічний персонал становить ядро технічної компетентності підприємства, оскільки відповідає за налаштування, діагностику та сервісне обслуговування високоспеціалізованої техніки, що є головним продуктом компанії. Безперервне оновлення знань цієї категорії є передумовою підтримання репутації технічно компетентного постачальника.

Комерційний персонал забезпечує операції з продажу, просування брендів, супровід клієнтів і технічне консультування, поєднуючи функції збуту та сервісного супроводу. У зв'язку з високою конкуренцією на ринку, саме ця категорія працівників визначає здатність підприємства підтримувати клієнтоорієнтовану модель взаємодії та забезпечувати повторні закупівлі. Складсько-логістичний персонал виконує критично важливу роль у забезпеченні безперебійного постачання техніки та запасних частин, що особливо важливо з огляду на імпортозалежність продукції. Водночас обслуговуючий персонал гарантує підтримку функціонування інфраструктури підприємства.

Загалом структура персоналу підприємства свідчить про орієнтацію на високу технічну компетентність, адаптивність до запитів клієнтів та інтеграцію сервісної й торговельної функцій. Подальший розвиток підприємства потребує інвестування у підвищення кваліфікації персоналу, формування кадрового резерву в інженерно-технічній сфері та розширення логістичних можливостей для підтримки зростаючих обсягів реалізації та сервісного навантаження.

Розглянемо структуру персоналу за категоріями ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ УКРАЇНА» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Аналіз структури персоналу ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ УКРАЇНА»

Категорії персоналу	Роки						Відхилення			
	2022		2023		2024		2023 р. від 2022 р.		2024 р. від 2023 р.	
	осіб	частка, %	осіб	частка, %	осіб	частка, %	осіб	частка, %	осіб	частка, %
1. Адміністративно-управлінський персонал	3	9,4	3	10,0	3	9,1	0	0,6	0	-0,9
2. Інженерно-технічний персонал	10	31,3	9	30,0	10	30,3	-1	-1,3	1	0,3
3. Комерційний персонал	10	31,3	10	33,3	11	33,3	0	2,1	1	0,0
4. Складсько-логістичний персонал	7	21,9	6	20,0	7	21,2	-1	-1,9	1	1,2
5. Обслуговуючий персонал	2	6,3	2	6,7	2	6,1	0	0,4	0	-0,6
Разом	32	100	30	100	33	100	-2	-	3	-

Аналізуючи показники, наведені в табл. 2.3, можна зробити висновки, що упродовж 2022–2024 років структура персоналу ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ УКРАЇНА» зазнала незначних змін, що загалом відображає стабільний характер кадрової політики підприємства з одночасною адаптацією до змін в операційній активності. Загальна чисельність персоналу зменшилася з 32 осіб у 2022 році до 30 у 2023 році (2 особи), однак вже у 2024 році було зафіксовано зростання до 33 працівників (3 особи), що може свідчити про поступове розширення діяльності підприємства та потребу в підсиленні окремих функціональних підрозділів.

Найбільш стабільною впродовж трьох років залишалася категорія адміністративно-управлінського персоналу ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ УКРАЇНА», чисельність якої становила 3 особи. Частка цієї категорії у загальній структурі змінювалась несуттєво: від 9,4% у 2022 році до 10,0% у 2023 році та 9,1% у 2024 році. Це свідчить про збереження незмінного обсягу управлінських функцій при незначних змінах у загальній чисельності персоналу.

Інженерно-технічний персонал ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ УКРАЇНА», що забезпечує сервісне та технічне обслуговування, є однією з найважливіших категорій. У 2023 році його чисельність зменшилася з 10 до 9 осіб, однак у 2024 році відновилася до попереднього рівня. Частка цієї категорії

залишається практично незмінною – близько 30–31%, що свідчить про збереження технічного потенціалу підприємства.

Позитивну динаміку демонструє комерційний персонал ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ УКРАЇНА», який зріс із 10 до 11 осіб у 2024 році. Частка цієї категорії збільшилася з 31,3% у 2022 до 33,3% у 2023–2024 роках. Це може свідчити про зростання значення функцій продажу, клієнтського супроводу та маркетингу у структурі діяльності підприємства, особливо з огляду на потребу відновлення та розширення клієнтської бази.

Категорія складсько-логістичного персоналу ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ УКРАЇНА» у 2023 році зменшилася на 1 особу (з 7 до 6), проте у 2024 році повернулася до попереднього рівня. Частка цієї категорії коливалася в межах 20–22%, що узгоджується зі стабільним обсягом логістичних операцій та збереженням інфраструктури складського обслуговування.

Обслуговуючий персонал ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ УКРАЇНА» залишався незмінним за чисельністю (2 особи) протягом усього періоду, а його частка варіювалася від 6,3% у 2022 році до 6,1% у 2024, що свідчить про сталість обсягів господарсько-підтримуючих функцій підприємства.

Структуру персоналу ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ УКРАЇНА» наведено на рис. 2.1.

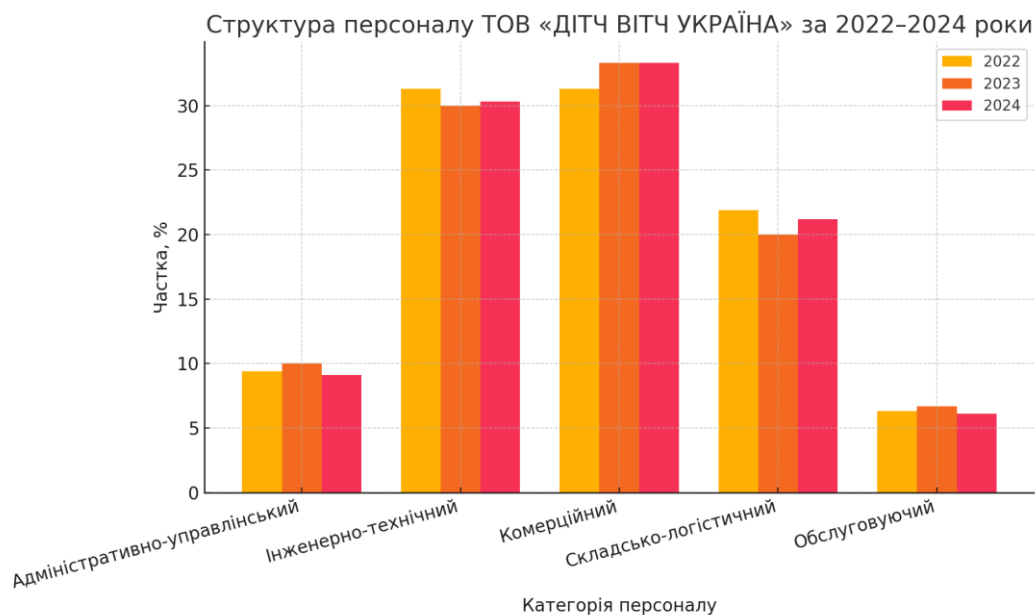


Рисунок 2.1 – Структура персоналу ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ УКРАЇНА» за 2022-2024 рр., %

Чисельність персоналу весь час змінюється за рахунок обороту робочої сили: прийому і вибуття. Проведемо аналіз руху кадрів ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ УКРАЇНА». Отримані значення показників наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Показники руху персоналу ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ УКРАЇНА» за період 2022-2024 рр.

Показник	Роки			Відхилення (+,-)	
	2022	2023	2024	2023 р. від 2022 р.	2024 р. від 2023 р.
1. Чисельність персоналу, осіб	32	30	33	-2	3
2. Вибуло працівників, осіб	4	5	3	1	-2
3. Прийнято працівників, осіб	2	8	4	6	-4
4. Коефіцієнт обороту по вибуттю	0,125	0,167	0,091	0,042	-0,076
5. Коефіцієнт обороту по прийому	0,0625	0,267	0,121	0,2045	-0,146
6. Загальний коефіцієнт обороту	0,1875	0,433	0,212	0,2455	-0,221
7. Коефіцієнт плинності персоналу	0,0625	-0,10	-0,030	-0,1625	0,07
8. Коефіцієнт постійності	0,875	0,833	0,909	-0,042	0,076

Аналізуючи отримані значення коефіцієнтів руху персоналу ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ УКРАЇНА» можна зробити висновки про стійке кадрове забезпечення підприємства з незначними коливаннями чисельності персоналу. У 2023 році спостерігається різке зростання коефіцієнта обороту по прийому до 0,267, що свідчить про активне залучення нових кадрів. Водночас коефіцієнт плинності персоналу в цьому році має від’ємне значення (-0,1), що вказує на переважання прийому над вибуттям, що є позитивною тенденцією в умовах кадрової нестабільності.

У 2024 році динаміка стабілізувалася: коефіцієнт обороту по вибуттю знизився до 0,091, що є найнижчим за весь період, а коефіцієнт постійності персоналу зріс до 0,909, що свідчить про посилення кадрової стабільності. Загальний коефіцієнт обороту у 2024 році становив 0,212, що дещо вище рівня 2022 року, але значно нижче пікового значення 2023 року, що також можна оцінити позитивно з позиції зменшення кадрової турбулентності.

Динаміка коефіцієнтів руху персоналу ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ УКРАЇНА» продемонстрована на рис. 2.2.

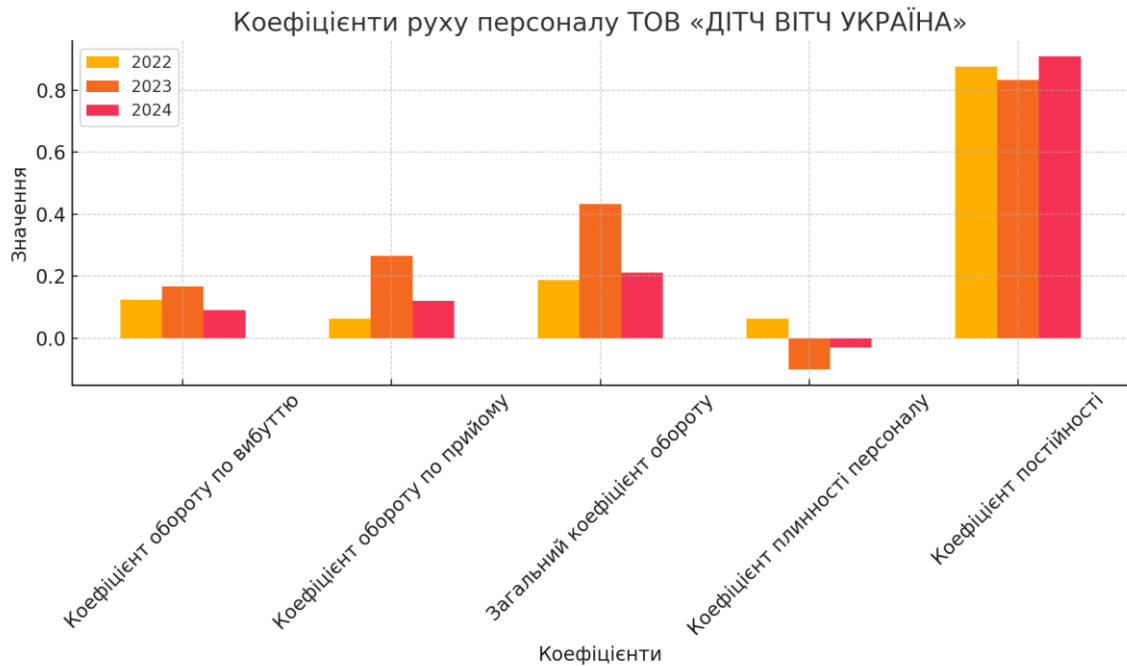


Рисунок 2.2 – Динаміка коефіцієнтів руху персоналу ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ УКРАЇНА» за 2022-2024 рр.

Результати розрахунків показують, що за 2022-2024 рр. коефіцієнт обороту по прийому перевищує коефіцієнт обороту по вибуттю, що свідчить про те, що ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ УКРАЇНА» за цей період прийняло на роботу більше співробітників, ніж вибуло, тобто спостерігається позитивна динаміка персоналу підприємства.

Коефіцієнт плинності персоналу за 2022-2024 рр. також демонструє позитивну динаміку, що пояснюється збільшенням кількості працівників, які звільнились з підприємства за власним бажанням і за порушення трудової дисципліни.

Керівництву ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ УКРАЇНА» необхідно розробити заходи щодо зниження коефіцієнта плинності кадрів в майбутньому і приведення його до оптимального значення, адже надмірно висока плинність кадрів негативно позначається на ефективності роботи підприємства.

У 2022-2024 рр. коефіцієнт постійності має негативну динаміку, тобто незначно знижується частина працівників, які працюють на підприємстві повний період часу і характеризують сталість кадрів.

Велике значення для оцінювання ефективності використання персоналу на підприємстві мають показники продуктивності праці та рентабельності персоналу (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Аналіз ефективності використання персоналу ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ УКРАЇНА» за 2022-2024 рр.

Показник	Роки			Відхилення (+,-)	
	2022	2023	2024	2023 р. від 2022 р.	2024 р. від 2023 р.
1. Чистий прибуток, тис. грн.	-2127,2	867,7	527,8	2994,9	-339,9
2. Чисельність персоналу, осіб	32	30	33	-2	3
3. Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	4125,5	14411,3	8410,2	10286	-6001,1
4. Продуктивність праці, тис. грн./осіб	128,922	480,377	254,855	351,455	-225,522
5. Рентабельність персоналу, %	-66,5	28,9	16,0	95,4	-12,9

На основі аналізу ефективності використання персоналу ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ УКРАЇНА» за період 2022–2024 рр. можна сформулювати наступні висновки: у 2023 році чисельність персоналу зменшилася на 2 особи порівняно з 2022 роком, що вказує на раціоналізацію кадрового складу. Попри це, відбулося стрімке зростання продуктивності праці – з 128,92 тис. грн/особу до 480,38 тис. грн/особу (351,46 тис. грн. або +272,6%). Це свідчить про суттєве підвищення ефективності використання людських ресурсів.

Рентабельність персоналу ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ УКРАЇНА», що характеризує співвідношення чистого прибутку до середньооблікової чисельності працівників, також продемонструвала позитивну динаміку – з від’ємного значення -66,5% у 2022 році до 28,9% у 2023 році. Підвищення цього показника на 95,4 п.п. свідчить про те, що витрати на персонал почали окупатися і приносити економічну віддачу.

Однак у 2024 році спостерігається дещо гірша динаміка. Чистий прибуток знизився на 339,9 тис. грн. (до 527,8 тис. грн.), що є сигналом про певне послаблення рентабельності. Одночасно чисельність персоналу зросла на 3 особи, а чистий дохід від реалізації скоротився на 6001,1 тис. грн. Це

негативно вплинуло на продуктивність праці, яка знизилася на 225,52 тис. грн/особу або на 46,9%.

Рентабельність персоналу також знизилася на 12,9 пунктів – з 28,9% до 16,0%. Таке зниження ефективності може бути наслідком перевищення темпів приросту чисельності персоналу над темпами приросту доходів, що вказує на необхідність оптимізації навантаження на працівників, удосконалення процесів збуту та зниження витрат.

Отже, у 2023 році спостерігалось значне зростання економічної ефективності використання персоналу на підприємстві, але у 2024 році підприємство зіткнулося з частковим погіршенням результатів. Це свідчить про циклічність результативності, необхідність більш гнучкої кадрової політики та стратегічного підходу до використання персоналу відповідно до зміни обсягів реалізації та ринкових умов. Надалі доцільно посилити внутрішню адаптивність системи управління персоналом, щоб забезпечити стабільне зростання показників ефективності навіть у нестабільному середовищі.

Система управління персоналом ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ УКРАЇНА» являє собою комплекс організаційно-технологічних і соціально-економічних заходів, спрямованих на формування, збереження, розвиток і ефективне використання трудового потенціалу підприємства в умовах динамічного ринкового середовища та зовнішньоекономічних викликів, зокрема повномасштабної війни в Україні. З огляду на специфіку діяльності підприємства, що працює у сфері постачання техніки та обладнання для будівництва підземної інфраструктури, кадри відіграють ключову роль як у забезпеченні високотехнологічного обслуговування клієнтів, так і в реалізації технічно складної продукції.

Кадрова структура ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ УКРАЇНА» є порівняно стабільною, а її основними категоріями є адміністративно-управлінський персонал, інженерно-технічні працівники, комерційні фахівці, складсько-логістичний та обслуговуючий персонал. Найчисельнішою категорією є

інженерно-технічні працівники, що зумовлено технологічною орієнтацією підприємства. Значну роль також відіграє комерційна служба, відповідальна за реалізацію збутової політики, взаємодію з партнерами та клієнтами на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Управління персоналом здійснюється як адміністративним керівництвом, так і безпосередніми керівниками підрозділів, оскільки штат окремого HR-підрозділу на підприємстві, з огляду на малу чисельність, формально не виокремлений. Відповідальність за підбір кадрів, оцінку ефективності роботи, організацію навчання, мотивацію та адаптацію нових співробітників розподілена між адміністративним менеджментом та функціональними керівниками.

Ключовими принципами системи управління персоналом виступають індивідуалізація підходів до працівників, створення умов для їхнього професійного розвитку, забезпечення стабільності та лояльності персоналу. Підприємство орієнтоване на підтримку високого рівня трудової мотивації, що досягається за допомогою комбінації матеріального стимулювання (своєчасна виплата заробітної плати, премії за результатами роботи, оплата відряджень) та нематеріальних факторів (визнання, довіра, делегування повноважень, професійне навчання).

Особливу увагу ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ УКРАЇНА» приділяє збереженню кадрового потенціалу в умовах воєнного стану, забезпечуючи гнучкі форми зайнятості, можливість віддаленої роботи та адаптацію виробничих процесів до обмежень воєнного часу. З огляду на виклики, спричинені нестабільністю ринку, підприємство здійснює аналіз кадрових ризиків, оптимізує чисельність персоналу відповідно до обсягів операційної діяльності, та реалізує заходи з підвищення продуктивності праці.

У перспективі система управління персоналом на підприємстві має розвиватися в напрямку цифровізації кадрового обліку, впровадження сучасних методик оцінювання результатів праці, а також системи навчання та адаптації працівників, яка враховує зміну технологічних та ринкових умов. Це

сприятиме забезпеченню довгострокової кадрової стабільності, посиленню корпоративної культури та формуванню високого рівня відповідальності персоналу за результати діяльності підприємства.

Система мотивації персоналу на підприємстві є ключовим чинником забезпечення його ефективного функціонування, стабільного розвитку та підвищення конкурентоспроможності. Для малого підприємства з вузькою спеціалізацією, такого як ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ УКРАЇНА», що діє на ринку постачання високотехнологічного обладнання для будівництва підземної інфраструктури, особливої актуальності набуває створення адаптивної та збалансованої мотиваційної моделі. Вона повинна поєднувати як фінансові стимули, що безпосередньо впливають на рівень добробуту працівників, так і нематеріальні інструменти, спрямовані на розвиток професійної залученості, лояльності та внутрішньої мотивації.

Однією з найефективніших форм матеріального стимулювання для підприємств такого типу є система гнучкого преміювання, яка базується на досягненні чітко визначених індивідуальних і командних результатів. Умови отримання премій, надбавок, разових винагород повинні бути прозорими, об'єктивними та тісно пов'язаними з продуктивністю праці, обсягами реалізації, якістю наданих технічних послуг чи рівнем задоволеності клієнтів. Доцільним є також використання додаткових стимулів, як-от компенсація витрат на транспорт, мобільний зв'язок, харчування під час відряджень, що особливо важливо в умовах територіальної нестабільності або підвищеного навантаження на працівників.

Однак винятково фінансові стимули мають обмежений вплив у довгостроковій перспективі. Тому важливим напрямком удосконалення системи мотивації є запровадження нематеріальних методів стимулювання. До таких заходів слід віднести: визнання професійних заслуг працівника, залучення його до процесів прийняття рішень, створення можливостей для кар'єрного й особистісного зростання. Підвищення кваліфікації, участь у галузевих виставках, семінарах, навчання на базі виробника техніки Ditch

Witch® або її дистриб'юторів – усе це не тільки сприяє підвищенню професійного рівня працівників, а й формує відчуття цінності кожного члена колективу.

Особливої уваги заслуговує створення комфортного психологічного середовища, що дозволяє знизити ризики плинності кадрів, уникати професійного вигорання та сприяти стабільному функціонуванню підприємства навіть в умовах зовнішніх викликів, зокрема пов'язаних з воєнними діями. Гнучкий графік роботи, можливість часткової віддаленості або зміни функціональних обов'язків на період кризової ситуації – це ті елементи адаптивної мотиваційної політики, які повинні бути враховані в управлінні людськими ресурсами малого бізнесу.

Отже, мотиваційна система на ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ УКРАЇНА» має бути побудована на засадах комплексності, адаптивності, орієнтації на довгострокове утримання персоналу та формування стабільного трудового потенціалу. Її удосконалення потребує постійного моніторингу потреб працівників, аналізу ефективності наявних стимулів і готовності до впровадження нових підходів, що відповідатимуть як внутрішнім ресурсним можливостям підприємства, так і динаміці зовнішнього середовища.

Таким чином, в даному розділі було проведено аналіз основних показників діяльності ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ УКРАЇНА», а також аналіз карого складу та існуючої системи управління персоналом підприємства.

Відповідно до результатів аналізу ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ УКРАЇНА» було зроблено висновок, що діяльність ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ УКРАЇНА» за 2022-2024 рр. можна охарактеризувати як недостатньо ефективну, не дивлячись на динаміку зростання чистого доходу від реалізації в 2024 році. Негативним є те, що чистий прибуток підприємства в 2024 році знизився. Покращує ситуацію зростання показників ефективності використання необоротних та оборотних активів, персоналу та рентабельності продажу в 2024 році, що свідчить про зростання ефективності діяльності ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ УКРАЇНА».

Проведений аналіз персоналу ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ УКРАЇНА» показав, що за період 2022–2024 рр. спостерігаються незначні коливання кількості працівників, з тенденцією до відновлення штату в 2024 році. Структура персоналу є стабільною, зі збереженням частки ключових категорій – інженерно-технічного та комерційного персоналу – на рівні понад 60%. Це свідчить про концентрацію ресурсів на технічному супроводі та збутовій функції, що відповідає профілю підприємства у сфері машинобудівної техніки для підземної інфраструктури.

Розрахунок коефіцієнтів обороту, плинності та постійності персоналу вказав на досить високу інтенсивність змін у кадровому складі у 2023 році, що, ймовірно, пов'язано з адаптацією до наслідків війни та необхідністю оперативного реагування на ринкові зміни. У 2024 році спостерігається зниження темпів обороту працівників, зростання коефіцієнта постійності до 90,9%, що свідчить про стабілізацію кадрової політики.

Аналіз ефективності використання персоналу виявив різку зміну продуктивності праці: зростання у 2023 році майже в 3,7 раза в порівнянні з 2022 роком, однак із подальшим спадом на 46,9% у 2024 році. Це свідчить про залежність результативності діяльності від зовнішньоекономічних і кон'юнктурних факторів, а також про чутливість персоналу до змін у завантаженні та виробничих програмах. Показник рентабельності персоналу зазнав значних коливань: від -66,5% у 2022 році до 28,9% у 2023 році, з подальшим зниженням до 16,0% у 2024 році.

Система управління персоналом підприємства характеризується наявністю елементів функціонального кадрового менеджменту, що включає базові процеси адаптації, обліку, навчання, мотивації та оцінювання працівників. Разом із тим, в умовах обмежених масштабів діяльності та специфіки малого бізнесу, кадрова політика підприємства носить частково інтуїтивний та ситуаційний характер, що обумовлює необхідність її подальшого вдосконалення з урахуванням сучасних технологій HR-менеджменту.

З НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ УКРАЇНА»

3.1 Пропозиції щодо покращення управління персоналом ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ УКРАЇНА» на засадах компетентнісного підходу

Сьогодні в міжнародній практиці підхід до управління персоналом через посадові інструкції давно застарів. Сучасна неокласична парадигма управління персоналом має на увазі відмову від посадових інструкцій і перехід до профілю компетенцій. А побудова профілю не можлива без чітко сформованої моделі компетенцій. Ефективна робота персоналу компанії досягається за рахунок унікальних індивідуальних можливостей людей – їх знань, умінь і досвіду, їх особових особливостей, що виявляються в поведінці і відношенні до справи, їх захопленості, ініціативи і інноваційності. Відома консалтингова фірма Hay Group переконана, що компетенції є комплексом характеристик (якостей) працівника, які включають як знання і навички, так і особові характеристики: природжені здібності, емоційні особливості і вольові установки, що виявляються в діловій поведінці.

Беручи до уваги значну кількість термінів і поглядів щодо компетенцій, можна зробити узагальнення і уточнити дане поняття – це умовна сукупність здібностей і особових характерних ознак, що обумовлюють поведінку людини за певних зовнішніх умов, що сприяють виконанню організаційних функцій і завдань.

Компетенції поділяються на:

1. Корпоративні – ділові і особові ознаки, якими має володіти кожний співробітник компанії незалежно від посади і виду діяльності;
2. Позиційні – якості, якими має володіти співробітник залежно від його формального статусу в організаційній ієрархії. Ці компетенції діляться на:

- управлінські компетенції – здібності і особові якості, складові сукупність умінь і навиків, якими мають володіти керівники для успішного досягнення бізнес-цілей;
- компетенції фахівця – здібності і особові якості, якими мають володіти фахівці для успішного виконання своєї роботи.

3. Технічні – спеціальні (професійні) знання, уміння і навички, що потрібні для ефективного виконання співробітниками своїх обов’язків згідно посад. Вони відрізняються від інших компетенцій тим, що охоплюють область спеціальних знань і умінь, а не властиві ознаки особи і здатності.

Виділяють також базові (корпоративні) компетенції, що потрібні всім співробітникам компанії, менеджерські компетенції, характерні для керівників компанії (всім або тільки певного рівня), а також спеціальні (специфічні) компетенції, що зачіпають тільки якісь певні категорії співробітників (наприклад: менеджери з продажу).

Моделювання компетенцій починається із застосування спеціальних методів аналізу компетенцій. Існує декілька методів отримання початкових даних для моделювання: стратегічне інтерв’ю, дослідження критичних інцидентів, метод репертуарних ґрат, метод 360 градусів, окрім цього, існує комп’ютерні запитальники і спеціальне програмне забезпечення для моделювання компетенцій. Всі методи доповнюють один одного. Чим ширше коло методів, тим краще. Наступне завдання – із загальної маси характеристик виділити і кристалізувати структуру моделі компетенцій. Це найскладніша частина роботи. Вона припускає багатократне зіставлення елементів майбутньої моделі компетенцій один з одним, виділення загальних і приватних ознак, групування елементів по ознаках і зіставлення між собою груп елементів. В процесі моделювання слід пройти декілька ітерацій (повторів), розглянути і проаналізувати всі назви і визначення компетенцій з різних сторін. Спробувати перегрупувати набори характеристик в різних поєднаннях. І лише коли у вас з’явиться відчуття, що ви вичерпали всі

варіанти угруповання і перегруповання, можна сказати, що ви наблизилися до остаточного варіанту моделі компетенцій.

Етапи процесу моделювання:

- отримання незв'язаного набору характеристик і дій як загального смислового поля;
- угруповання характеристик і дій, виділення окремих смислових полів.
- найменування і перегруповання первинних компетенцій;
- взаємне узгодження компетенцій, кристалізація структури моделі компетенцій;
- формулювання визначень компетенцій і індикаторів компетенцій.

Як результат зусиль по збору даних, аналізу і моделюванню компетенцій виникає модель компетенцій конкретної посади [30].

Модель компетенцій є унікальною для кожної компанії, вона розвивається і корегується разом з розвитком компанії, а в ідеальному випадку – з випередження.

Відомі світові корпорації приділяють значну увагу розвитку та удосконаленню системи управління кадровим потенціалом. Відповідні відділи та служби підприємств формують та впроваджують моделі компетенцій, які використовуються як потужний інструмент системи мотивацій, розвитку та удосконалення діяльності організації в цілому [31].

На рис. 3.1 наведені основні групи компетенцій.

Базові компетенції встановлюються керівниками вищого рівня, як невід'ємні вимоги до працівників компанії. Їх перелік відображає певний ідеальний портрет працівника компанії – відданість бізнесу, націленість на зміни, делегування повноважень і робота в команді, бездоганне виконання своїх обов'язків і порядність.

Функціональні компетенції в деталях описані в кваліфікаційних вимогах до посади і оснований на виконуваних функціях і діях. Це беззаперечні вимоги

до посади. Вони обов'язкові і можуть бути оцінені під час професійної атестації.

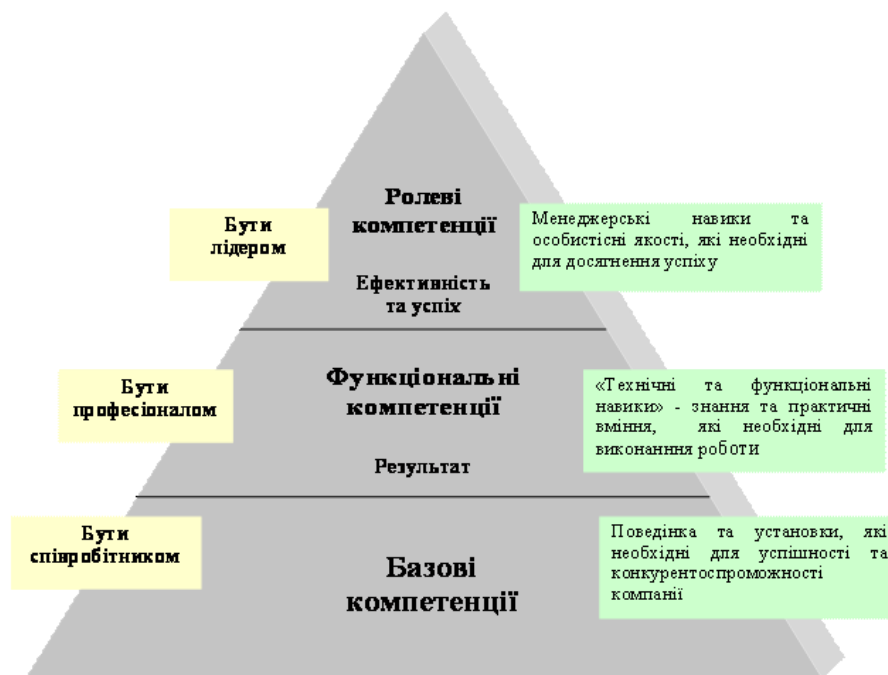


Рисунок 3.1 – Пірамідальна модель компетенцій

Рольові компетенції відображають стратегічний напрям розвитку бізнесу або позиціонування компанії. Дані компетенції реалізуються в поведінці. Причому, поведінка обумовлена самою компанією: видом бізнесу і умовами, в яких працює компанія, стилем управління і стратегічними завданнями, корпоративними цінностями і в цілому культурою, що відображає всі нюанси життя компанії. Перелік рольових компетенцій може і, як правило, співпадає з вживаними в інших компаніях. Але смислове наповнення – опис поведінкових індикаторів, повинно бути суто індивідуальним для кожної компанії, розвиватися і коректуватися в строгій кореляції з розвитком компанії, в ідеальному випадку – з її випередженням.

Модель компетенцій формує серйозну основу для системи управління персоналом в компанії:

- пошук і підбір працівників стає більш сфокусованим і дає кращі результати, оскільки тепер компанія чітко малює межі, кого вона шукає;

- завдяки моделі компетенцій керівники компанії можуть визначити потенціал, якості майбутніх працівників ще до того, як їх видно повною мірою. Вони можуть дати відповідь на питання: Чи можна в принципі в подальшому чекати від потенційного працівника виконання роботи на тому рівні, який необхідний компанії? Це дасть змогу компанії не розтрачувати ресурси даремно на тих, хто зі своїми здібностями, складом своєї особи ніколи не зможе стати успішним менеджером з продажу;

- беручи за основу модель компетенцій, компанія може грамотніше побудувати систему навчання персоналу, зосередившись на розвитку критичних навиків і умінь і збільшити ефективність навчання;

- керівництво компанії отримує в свої руки могутній прикладний інструмент розвитку працівників. У щоденній рутинній діяльності менеджер, використовуючи індикатори компетенцій, можуть дати своєму співробітникові грамотний і вичерпний зворотний зв'язок, не керуючись, як раніше, лише «здогадками і відчуттями». По суті, модель компетенцій стала «путівником» професійного розвитку для кожного менеджера.

На сьогодні саме персонал вважається найважливішим внутрішнім ресурсом підвищення прибутковості підприємства, тому ефективне управління ним має важливе значення для успішності і результативної роботи організації. Незалежно від специфіки бізнесу, задача управління персоналом все ж зводиться до того, щоб сформувати «правильну» модель поведінки його співробітників, досягти того, щоб кваліфікація і професійний рівень працівників не тільки максимально відповідали потребам компанії, але і були підкріплені бажанням ефективно працювати, сприяючи процвітанню бізнесу. Таким чином, використання моделі компетенцій для ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ УКРАЇНА» є можливим вирішення проблем дефіциту кваліфікованого персоналу, удосконалення систем мотивацій, зміцнення своїх лідерських позицій на ринку, розвитку організації в цілому.

3.2 Розробка комплексної системи мотивації персоналу ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ УКРАЇНА»

Створення комплексної системи мотивації персоналу ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ УКРАЇНА» є ключовим напрямом удосконалення управління персоналом, що має на меті підвищення трудової активності, професійної залученості та відповідальності працівників. Формування такої системи передбачає послідовне проходження низки етапів, які охоплюють як стратегічне планування, так і впровадження інструментів матеріального й нематеріального стимулювання, що відповідають особливостям функціонування малого підприємства в умовах економічної нестабільності.

На першому етапі необхідним є діагностування чинної системи мотивації та ідентифікація основних проблем і слабких місць у стимулюванні працівників. Цей аналіз повинен охоплювати оцінку задоволеності персоналу, відповідність системи оплати праці ринковим умовам, рівень залучення працівників у процеси прийняття рішень та можливості кар'єрного зростання. Важливо також враховувати внутрішню структуру підприємства, профіль зайнятих працівників та характер виконуваних ними функцій.

Другий етап передбачає постановку цілей мотиваційної системи, що мають бути узгоджені зі стратегічними орієнтирами компанії. На цьому етапі формулюються пріоритети: чи йдеться про зниження плинності кадрів, стимулювання інноваційної ініціативи, підвищення результативності продажів, чи про створення позитивного іміджу роботодавця. Таке позиціонування дозволяє обрати релевантні інструменти впливу та моделі винагородження.

На третьому етапі відбувається розробка структури мотиваційної системи. Вона має охоплювати як матеріальні складові – систему заробітної плати, преміювання, бонусні програми, соціальні пільги, – так і нематеріальні інструменти, такі як корпоративне визнання, гнучкий графік, можливість професійного зростання, елементи партнерської участі в управлінні.

Особливої ваги набуває індивідуалізація підходів до стимулювання – з урахуванням мотиваційного профілю працівників, що дає змогу врахувати відмінності у ціннісних орієнтирах персоналу.

На четвертому етапі необхідно впровадити систему оцінювання результативності працівників. Це дозволяє зробити процес винагороди прозорим, об'єктивним та справедливим. Доцільно застосовувати систему КРІ, яка охоплює як кількісні, так і якісні показники ефективності: обсяг реалізованої продукції, виконання планів, рівень задоволеності клієнтів, дотримання корпоративних стандартів тощо.

П'ятий етап передбачає інформаційно-комунікаційне забезпечення системи мотивації. Працівники мають бути поінформовані про правила, критерії, умови нарахування винагород, а також можливості розвитку й кар'єри. Чітка та відкрита комунікація між працівниками та менеджментом сприяє довірі, знижує ризик конфліктів і підвищує мотиваційну віддачу.

Завершальним етапом є моніторинг результатів впровадження системи мотивації та її постійне вдосконалення. В умовах зовнішньої нестабільності, змін ринкової кон'юнктури та трансформації очікувань персоналу, мотиваційна система не може бути сталою – вона потребує адаптації до нових викликів. Регулярний аналіз ефективності мотиваційних заходів, зворотний зв'язок із працівниками та застосування HR-аналітики дозволяють підприємству гнучко реагувати на зміни та підтримувати високу трудову активність колективу.

Для оцінки економічного ефекту впровадження мотиваційної програми на ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ УКРАЇНА» проведемо порівняння фактичного та прогнозного показника прибутку на 1 грн. заробітної плати методом факторного аналізу.

Факторна модель прибутку на 1 грн. заробітної плати має вигляд:

$$\text{П} / \text{ФЗП} = \text{ПП} / \text{ЗП} * \text{Рпрод}, \quad (3.1)$$

де Π – отриманий прибуток, тис. грн.;

$\Phi ЗП$ – річний фонд заробітної плати, тис. грн.;

$\Pi\Pi$ – продуктивність праці одного працівника, грн.;

$ЗП$ – середньорічна заробітна плата на 1 працівника, грн.;

$R_{\text{прод}}$ – рентабельність продажів, %.

Резерв зростання прибутку на 1 грн. заробітної плати за рахунок середньорічної заробітної плати 1 працівника визначається за формулою:

$$R\uparrow\Pi / \Phi ЗП_{ЗП} = \Pi\Pi_0 / ЗП_1 * R_{\text{прод}_0} - \Pi\Pi_0 / ЗП_0 * R_{\text{прод}_0} \quad (3.2)$$

Резерв зростання прибутку на 1 грн. заробітної плати за рахунок середньорічного виробітку 1 працівника визначається за формулою:

$$R\uparrow\Pi / \Phi ЗП_{РВ} = \Pi\Pi_1 / ЗП_1 * R_{\text{прод}_0} - \Pi\Pi_0 / ЗП_1 * R_{\text{прод}_0} \quad (3.3)$$

Резерв зростання прибутку на 1 грн. заробітної плати за рахунок коефіцієнту рентабельності продажів визначається за формулою:

$$R\uparrow\Pi / \Phi ЗП_{R_{\text{прод}}} = \Pi\Pi_1 / ЗП_1 * R_{\text{прод}_1} - \Pi\Pi_1 / ЗП_1 * R_{\text{прод}_0} \quad (3.4)$$

Вихідні дані для оцінки економічного ефекту впровадження мотиваційної програми працівників ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ УКРАЇНА» наведені у таблиці 3.1.

Річний фонд оплати праці після впровадження мотиваційної програми розрахований виходячи із умови преміювання комерційного та інженерно-технічного персоналу за 100% виконання плану реалізації в обсязі 288030 тис. грн., адміністративно-управлінського персоналу – за досягнення планового обсягу отриманого прибутку та рентабельності продаж на рівні 14,5 %.

Таблиця 3.1 – Розрахунок показників економічної ефективності діяльності ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ УКРАЇНА» внаслідок впровадження мотиваційної програми

Показники	До впровадження мотиваційної програми	Після впровадження мотиваційної програми (прогноз)	Зміна
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	8410,2	9251,2	841
Чисельність працівників, осіб	33	33	0
Продуктивність праці, тис. грн./ особу	254,855	280,339	25,485
Річний фонд оплати праці, тис. грн.	6177,6	6795,4	617,8
Середньорічна заробітна плата на 1 працівника, тис. грн.	187,2	205,92	18,72
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	5494,5	5769,2	274,7
Прибуток від реалізації, тис. грн.	2915,7	3482,0	566,3
Рентабельність продаж, %	34,7	37,6	3,0

$$\begin{aligned}
 R_{\uparrow\P/\PhiЗП_{ЗП}} &= 254,855 / 205,92 * 0,347 - 254,855 / 187,2 * 0,347 = \\
 &= 0,429 - 0,472 = - 0,043 \text{ грн.}
 \end{aligned}$$

Таким чином, за рахунок зростання витрат на оплату праці у випадку запровадження мотиваційної програми прибуток на 1 гривню заробітної плати зменшиться на 0,043 грн. Проте, за рахунок зростання середньорічного виробітку 1 працівника прибуток на 1 грн. заробітної плати зросте на:

$$\begin{aligned}
 R_{\uparrow\P/\PhiЗП_{РВ}} &= 280,339 / 205,92 * 0,347 - 254,855 / 205,92 * 0,347 = \\
 &= 0,472 - 0,429 = 0,043 \text{ грн.}
 \end{aligned}$$

За рахунок зростання коефіцієнту рентабельності продажів прибуток на 1 гривню заробітної плати зросте на:

$$\begin{aligned} P\uparrow\P/\PhiЗ\P_{\text{Рпрод}} &= 280,339 / 205,92 * 0,376 - 280,339 / 205,92 * 0,347 = \\ &= 0,511 - 0,472 = 0,039 \text{ грн.} \end{aligned}$$

За рахунок сукупної зміни факторів прибуток на гривню заробітної плати зросте на 0,039 грн., що у сукупності призведе до зростання обсягів отриманого прибутку на 566,3 тис. грн.

Таким чином, впровадження мотиваційної програми на ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ УКРАЇНА» призведе до покращення показників діяльності підприємства та обсягів отриманого прибутку.

3.3 Впровадження сучасних технологій управління персоналом ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ УКРАЇНА»

Для ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ УКРАЇНА», яке працює на ринку високотехнологічного обладнання для підземного будівництва, стратегічно важливим стає запровадження сучасних підходів і інструментів HR-менеджменту, які забезпечують прозорість, адаптивність і результативність кадрової політики.

Одним із ключових векторів розвитку системи управління персоналом на підприємстві є цифровізація HR-процесів. Використання спеціалізованих програмних рішень, таких як модулі управління персоналом у складі ERP-систем, дозволяє автоматизувати базові операції (облік кадрів, контроль робочого часу, розрахунок заробітної плати), а також налагодити системне управління компетенціями, плануванням кар'єри та оцінкою ефективності персоналу. Такі інструменти дають змогу не лише підвищити операційну ефективність, а й створюють основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень на основі HR-аналітики.

В умовах зміни очікувань працівників важливим напрямом стає впровадження гнучких моделей організації праці, включаючи часткову віддалену зайнятість, гнучкий графік роботи, проєктне управління, що

позитивно впливає на баланс між особистим і професійним життям працівників, а отже – на їхню продуктивність.

Крім того, важливим аспектом є використання електронних платформ для навчання, що забезпечують безперервне підвищення кваліфікації персоналу, адаптацію нових співробітників, розвиток лідерських та технічних компетенцій. Впровадження дистанційних форм навчання дозволяє зменшити витрати, підвищити гнучкість навчального процесу та забезпечити доступ до актуального контенту з урахуванням галузевих інновацій.

Особливої актуальності набуває впровадження системи управління ефективністю персоналу, яка дозволяє оцінювати досягнення індивідуальних і командних цілей, виявляти внутрішні резерви, формувати персоналізовані плани розвитку. У межах такого підходу формується культура постійного зворотного зв'язку, зростає мотивація та залученість співробітників до досягнення стратегічних цілей компанії.

Сутність системи управління ефективністю персоналу полягає в забезпеченні постійного зворотного зв'язку між працівником і керівництвом, у чіткому визначенні цілей, очікуваних результатів і критеріїв оцінки. Основними компонентами цієї системи є встановлення індивідуальних цілей (KPI або OKR), регулярні оцінювання результативності (квартальні, річні), індивідуальні плани розвитку, моніторинг прогресу та коригування дій.

Впровадження системи управління ефективністю персоналу надає підприємству низку стратегічних переваг, які мають довгострокове значення для забезпечення стабільного розвитку та підвищення конкурентоспроможності. Передусім, це дозволяє створити прозору модель управлінських взаємодій, у межах якої кожен працівник чітко розуміє свої функціональні обов'язки, цільові орієнтири та критерії оцінки результатів праці. Внаслідок цього посилюється взаємна відповідальність, покращується якість внутрішньої комунікації та формується середовище, спрямоване на досягнення спільних організаційних цілей.

Крім того, впровадження такої системи сприяє активізації мотиваційних механізмів, зокрема через ув'язування оцінки результативності з програмами матеріального та нематеріального стимулювання. Це дозволяє посилити залученість персоналу, забезпечити зростання рівня ініціативності й самостійності в ухваленні професійних рішень. Важливим є також аспект управління розвитком працівників, адже система ефективності дозволяє своєчасно виявляти кадровий потенціал, планувати заходи з підвищення кваліфікації та формувати кадровий резерв для заміщення ключових позицій.

Однак, впровадження подібної моделі супроводжується й низкою об'єктивних труднощів. Зокрема, характерною проблемою є опір змінам з боку частини персоналу, який може виникати внаслідок недовіри до нових методів оцінювання або через страх втратити стабільність займаної посади. Крім того, результативне функціонування системи вимагає високого рівня професійної підготовки менеджерів, які повинні не лише здійснювати об'єктивну оцінку, а й проводити якісні зворотні комунікації з працівниками.

Певні ризики пов'язані також із формалізацією процесів – коли система оцінювання використовується номінально, без реального впливу на управлінські рішення, що знижує довіру до неї та нівелює її мотиваційний потенціал. Необхідними умовами для уникнення цих недоліків є організаційна готовність підприємства, чітка методологічна база оцінювання та підтримка ініціативи з боку керівництва.

На ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ УКРАЇНА» впровадження системи управління ефективністю персоналу може бути реалізовано в декілька етапів.

На першому етапі потрібно запровадити щоквартальне планування індивідуальних завдань для комерційного та інженерно-технічного персоналу з фіксованими кількісними (досягнення обсягів продажів, швидкість обробки запитів, рівень задоволеності клієнтів) та якісними критеріями (своєчасність звітності, комунікаційна ефективність). Для складу та сервісної служби основними критеріями будуть точність виконання замовлень, відсутність скарг і швидкість реагування.

У межах Performance Review керівники будуть проводити короткі щомісячні бесіди з працівниками, аналізувати прогрес у досягненні цілей, обговорювати потреби в навчанні та можливості розвитку. За результатами аналізу ефективності працівники, які продемонструють стабільно високі результати, отримають преміювання та індивідуальні пропозиції підвищення.

Паралельно буде впроваджено електронну платформу для моніторингу КРІ з доступом до особистих кабінетів працівників, що забезпечить прозорість процесу та самоконтроль за власною ефективністю.

За оцінками керівництва, впровадження системного підходу до управління ефективністю персоналу ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ УКРАЇНА» буде сприяти зростанню чистого доходу від реалізації продукції в 2025 році на 10 % порівняно з рівнем 2024 року. Це свідчить про підвищення загальної ділової активності та ефективності функціонування операційних процесів підприємства. Очікуване зростання чисельності персоналу до 34 осіб пов'язане з активізацією кадрової політики, спрямованої на залучення кваліфікованих фахівців. Водночас зростання чистого прибутку планується до 607 тис. грн, що більше за рівень 2024 року на 15 %. Така тенденція свідчить про підвищення ефективності не лише виробничих, а й фінансових процесів на підприємстві.

Оцінимо вплив впровадження системи управління ефективністю персоналу на його ефективність ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ УКРАЇНА» (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Вплив впровадження системи управління ефективністю персоналу ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ УКРАЇНА»

Показник	Роки		Відхилення	
	2024	2025 (прогноз)	Абс. (+, -)	%
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	8410,2	9251,2	841,0	10
Чисельність персоналу, осіб	33	34	1	3,0
Чистий прибуток, тис. грн.	527,8	607,0	79,2	15
Продуктивність праці, тис. грн. /осіб	254,855	272,095	17,240	6,8
Рентабельність персоналу, %	16	17,85	1,85	11,6

Особливо показовими є зміни в продуктивності праці персоналу, яка зросте до 272,095 тис. грн/особу, що на 17,24 тис. грн. (6,8 %) більше порівняно з 2024 роком. Це підтверджує доцільність та ефективність застосування сучасних підходів до управління персоналом, зокрема: постановки індивідуальних цілей, використання ключових показників ефективності (KPI), регулярного моніторингу результатів праці, впровадження мотиваційних програм тощо.

Рентабельність персоналу, як співвідношення чистого прибутку до чисельності персоналу, також демонструє позитивну динаміку: зростання з 16,0 % до 17,85 %, що є наслідком комплексного підходу до покращення організаційної культури, підвищення лояльності працівників, зменшення плинності кадрів і підвищення внутрішньої мотивації.

Таким чином, прогнозовані зміни свідчать про значний позитивний вплив впровадження системи управління ефективністю персоналу на результати господарської діяльності підприємства. Запропоновані заходи сприятимуть посиленню конкурентоспроможності ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ УКРАЇНА» на вітчизняному ринку, зростанню адаптивності до економічної нестабільності та зміцненню кадрового потенціалу в довгостроковій перспективі.

Отже, для удосконалення управління персоналом ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ УКРАЇНА» запропоновано реалізувати на підприємстві використання компетентнісного підходу, що буде можливим вирішення проблем дефіциту кваліфікованого персоналу, удосконалення систем мотивацій, зміцнення своїх лідерських позицій на ринку, розвитку організації в цілому.

Створення комплексної системи мотивації персоналу на ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ УКРАЇНА» має відбуватися як інтегрований, поетапний процес, що об'єднує стратегічне бачення, цільову орієнтацію, інструментальне наповнення та постійний моніторинг ефективності. Це забезпечить підвищення ефективності використання людського капіталу та зміцнення конкурентних позицій підприємства в довгостроковій перспективі.

Впровадження комплексної системи мотивації призведе до збільшення отриманого прибутку на 1 грн. заробітної плати на 0,039 грн., що у розрахунку на весь обсяг фонду заробітної плати призведе до збільшення прибутку від реалізації на 566,3 тис. грн.

Модернізація системи управління персоналом у ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ УКРАЇНА» на основі сучасних технологій виступає ключовим чинником забезпечення стійкого розвитку підприємства, його адаптації до змін середовища та формування конкурентних переваг через ефективне використання людського потенціалу.

Прогнозовані зміни свідчать про значний позитивний вплив впровадження системи управління ефективністю персоналу на результати господарської діяльності підприємства. Запропоновані заходи сприятимуть посиленню конкурентоспроможності ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ УКРАЇНА» на вітчизняному ринку, зростанню адаптивності до економічної нестабільності та зміцненню кадрового потенціалу в довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи було розроблено теоретичні і методичні положення, наукові і практичні рекомендації щодо удосконалення системи управління персоналом підприємства, що дало змогу зробити наступні висновки.

1. Управління персоналом охоплює комплекс взаємопов'язаних функцій – планування потреб у кадрах, підбір та адаптацію працівників, мотивацію, навчання, оцінювання, розвиток і стимулювання, – що мають бути системно інтегровані в загальну управлінську політику підприємства.

Раціональна організація трудових процесів та забезпечення відповідності між потенціалом працівників і виробничими потребами підприємства дозволяють підвищити продуктивність праці, знизити рівень плинності кадрів, забезпечити стійке зростання фінансових показників та зміцнити конкурентні позиції на ринку.

2. Система управління персоналом виступає складним багаторівневим механізмом, що інтегрує організаційні, економічні, соціально-психологічні й адміністративні інструменти, спрямовані на формування, збереження, розвиток і раціональне використання кадрового потенціалу. У структурі такої системи важливу роль відіграють кадрова політика, функціональні служби управління персоналом, нормативно-правове забезпечення, а також інформаційні ресурси для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

3. Комплексний аналіз персоналу підприємства передбачає застосування низки методичних підходів, серед яких слід виокремити порівняльний (горизонтальний і вертикальний), структурно-аналітичний, динамічний, нормативний та коефіцієнтний аналіз. Аналіз руху персоналу ґрунтується на розрахунку відповідних коефіцієнтів обороту, плинності, стабільності та постійності, які дають змогу оцінити якість кадрових процесів. Оцінювання ефективності використання персоналу передбачає розрахунок продуктивності

праці, рентабельності персоналу, співвідношення темпів зростання обсягів виробництва і чисельності кадрів.

4. Аналіз основних показників діяльності ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ УКРАЇНА» показав, що діяльність ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ УКРАЇНА» за 2022-2024 рр. можна охарактеризувати як недостатньо ефективну, не дивлячись на динаміку зростання чистого доходу від реалізації в 2024 році. Негативним є те, що чистий прибуток підприємства в 2024 році знизився. Покращує ситуацію зростання показників ефективності використання необоротних та оборотних активів, персоналу та рентабельності продажу в 2024 році, що свідчить про зростання ефективності діяльності ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ УКРАЇНА».

5. Проведений аналіз персоналу ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ УКРАЇНА» показав, що за період 2022–2024 рр. спостерігаються незначні коливання кількості працівників, з тенденцією до відновлення штату в 2024 році. Структура персоналу є стабільною, зі збереженням частки ключових категорій – інженерно-технічного та комерційного персоналу – на рівні понад 60%. Це свідчить про концентрацію ресурсів на технічному супроводі та збутовій функції, що відповідає профілю підприємства у сфері машинобудівної техніки для підземної інфраструктури.

Розрахунок коефіцієнтів обороту, плинності та постійності персоналу вказав на досить високу інтенсивність змін у кадровому складі у 2023 році, що, ймовірно, пов'язано з адаптацією до наслідків війни та необхідністю оперативного реагування на ринкові зміни. У 2024 році спостерігається зниження темпів обороту працівників, зростання коефіцієнта постійності до 90,9%, що свідчить про стабілізацію кадрової політики.

Аналіз ефективності використання персоналу виявив різку зміну продуктивності праці: зростання у 2023 році майже в 3,7 раза в порівнянні з 2022 роком, однак із подальшим спадом на 46,9% у 2024 році. Це свідчить про залежність результативності діяльності від зовнішньоекономічних і кон'юктурних факторів, а також про чутливість персоналу до змін у завантаженні та виробничих програмах. Показник рентабельності персоналу

зазнав значних коливань: від -66,5% у 2022 році до 28,9% у 2023 році, з подальшим зниженням до 16,0% у 2024 році.

Система управління персоналом підприємства характеризується наявністю елементів функціонального кадрового менеджменту, що включає базові процеси адаптації, обліку, навчання, мотивації та оцінювання працівників. Разом із тим, в умовах обмежених масштабів діяльності та специфіки малого бізнесу, кадрова політика підприємства носить частково інтуїтивний та ситуаційний характер, що обумовлює необхідність її подальшого вдосконалення з урахуванням сучасних технологій HR-менеджменту.

6. Для удосконалення управління персоналом ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ УКРАЇНА» запропоновано реалізувати на підприємстві використання компетентнісного підходу, що буде можливим вирішення проблем дефіциту кваліфікованого персоналу, удосконалення систем мотивацій, зміцнення своїх лідерських позицій на ринку, розвитку організації в цілому.

7. Створення комплексної системи мотивації персоналу на ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ УКРАЇНА» має відбуватися як інтегрований, поетапний процес, що об'єднує стратегічне бачення, цільову орієнтацію, інструментальне наповнення та постійний моніторинг ефективності. Це забезпечить підвищення ефективності використання людського капіталу та зміцнення конкурентних позицій підприємства в довгостроковій перспективі. Впровадження комплексної системи мотивації призведе до збільшення отриманого прибутку на 1 грн. заробітної плати на 0,039 грн., що у розрахунку на весь обсяг фонду заробітної плати призведе до збільшення прибутку від реалізації на 566,3 тис. грн.

8. Модернізація системи управління персоналом у ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ УКРАЇНА» на основі сучасних технологій буде позитивно впливати на результати господарської діяльності підприємства.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ольмезова І. К., Дергачова В. В. Управління персоналом як складова стратегії підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2021. № 17 (2). С. 35–37.
2. Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 35. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41> (дата звернення: 16.05.2025).
3. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова А. М. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
4. Линенко А. В., Шевченко О. Л. Сутність й аналіз персоналу підприємства за показниками його ефективності. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2008. № 4. С. 111–116.
5. Пелих А. С. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах. *Інноваційна економіка*. 2010. № 15. С. 163–166.
6. Ситник Н. І. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Інкос, 2009. 472 с.
7. Криворучко О.М. Водолажська Т.О. Управління персоналом підприємства: навчальний посібник. Харків : ХНАДУ, 2016. 200 с.
8. Armstrong M. (2006) A Handbook of Human Resource Management Practice. 10th Edition, Kogan Page Publishing, London. 978 p.
9. Швед В. В., Откаленко К. О. До питання про сутність управління персоналом. *Подільський науковий вісник*. 2024. № 2(30). С. 105-115.
10. Шкварук Д. Г., Мазур В. Г. Управління персоналом підприємства як напрям підвищення прибутку. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 40. С. 324- 327.

11. Швед В.В., Кордон Р.А. Управління персоналом як напрям організаційної роботи менеджера. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2023. №4(41). С. 105-109.
12. Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А.В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.
13. Управління персоналом : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О.А. Хілуха, П.М. Косінський; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ЛНТУ, 2023. 414 с.
14. Середа Г. Паламарчук К. Особливості застосування методів управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-20> (дата звернення: 16.05.2025).
15. Сновидович І. Г., Кохан М. О. Ринок праці та інновації в управлінні персоналом підприємства під час війни. *Стратегія економічного розвитку України*. 2022. Вип. 51. С. 50–62.
16. Кустріч Л. О. Інноваційні методи управління персоналом на підприємствах. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2022. Вип. 100. Ч. 2. С. 250–262.
17. Дворник І., Дворник О., Гарафонова О. Сучасна стратегія управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 2. С. 144–152.
18. Шаповал О.А. Системний підхід до управління персоналом підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. 2019. Том 30 (69). №4, С.82–85.
19. Парій Л. В., Клименко А. Р. Стратегічне управління персоналом підприємств в умовах цифрової трансформації. *Підприємництво та інновації*. 2024. Вип. 32. С. 211-216.

20. Куделя В.І., Яковенко В.Г. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81–82. С. 290–297.
21. Швед В.В., Бойко М.А. Сутність та елементний склад механізму управління персоналом. *Подільський науковий вісник*. 2023. № 3(27). С. 58-69.
22. Пшик-Ковальська О.О., Ковальський О.І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. № 2(8). С. 88–93.
23. Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24> (дата звернення: 16.05.2025).
24. Швед В.В. Хідіров Д.С. Сутність та принципи методології оцінки персоналу. *Подільський науковий вісник*. 2023. № 3(27). С. 70-73.
25. Лук'янихін В. О. Менеджмент персоналу : навч. посіб. Суми: Університетська книга, 2024. 592 с.
26. Атанасов М. Особливості сучасних методів оцінювання персоналу: переваги та недоліки. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 39. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-38> (дата звернення: 16.05.2025).
27. Кучинський В., Долина І. Особливості побудови систем оцінки персоналу на підприємствах в сучасних умовах. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)*. 2022. № 4. С. 59–66. URL: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2022.4.59> (дата звернення: 16.05.2025).
28. Гончаренко О. Г. Методи оцінки персоналу і їх вплив на ефективність діяльності організаційних систем. *Науковий вісник Сіверщини. Серія: Освіта. Соціальні та поведінкові науки*. 2023. № 2 (11). С. 63-75.
29. Чорна Л. О., Швед В. В., Хідіров Д. С. До питання про критерії та види оцінки персоналу. *Подільський науковий вісник*. 2024. №1 (29). С. 84-90.

30. Карюк В. І. Компетентністний підхід до управління розвитком кадрового потенціалу підприємства. *Вчені записки університету «КРОК». Серія : Економіка*. 2018. Вип. 3. С. 112-118.

31. Сидорова А. В., Гонтюк В. А. Оцінювання кадрового потенціалу підприємств на основі компетентнісного підходу. *Економіка і організація управління*. 2019. Вип. 2. С. 37-45.

32. Пілявоз Т.М., Когут В.В. Особливості управління персоналом малого підприємства. *Тези Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції студентів, аспірантів та молодих науковців «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи»*. Вінниця, ВНТУ, 2025. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2025/paper/>

33.

Додаток А
(обов'язковий)
ПРОТОКОЛ ПЕРЕВІРКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Назва роботи: Удосконалення системи управління персоналом підприємства

Тип роботи: бакалаврська кваліфікаційна робота
(бакалаврська кваліфікаційна робота / магістерська кваліфікаційна робота)

Підрозділ кафедра ПЛМ, факультет МІБ, гр. П-21б
(кафедра, факультет, навчальна група)

Коефіцієнт подібності текстових запозичень, виявлених у роботі
системою StrikePlagiarism 16,7 %

Висновок щодо перевірки кваліфікаційної роботи (відмітити потрібне)

- ☐ Запозичення, виявлені у роботі, є законними і не містять ознак плагіату, фабрикації, фальсифікації. Роботу прийняти до захисту
- ☐ У роботі не виявлено ознак плагіату, фабрикації, фальсифікації, але надмірна кількість текстових запозичень та/або наявність типових розрахунків не дозволяють прийняти рішення про оригінальність та самостійність її виконання. Роботу направити на доопрацювання.
- ☐ У роботі виявлено ознаки плагіату та/або текстових маніпуляцій як спроб укриття плагіату, фабрикації, фальсифікації, що суперечить вимогам законодавства та нормам академічної доброчесності. Робота до захисту не приймається.

Експертна комісія:

Боковець В.В., в.о. зав.каф. ПЛМ
(прізвище, ініціали, посада)

(підпис)

Безсмертна О.В., доц. каф. ПЛМ, гарант ОП
(прізвище, ініціали, посада)

(підпис)

Особа, відповідальна за перевірку _____
(підпис)

Пілявоз Т.М.
(прізвище, ініціали)

З висновком експертної комісії ознайомлений

Керівник _____
(підпис)

Пілявоз Т.М., доц. каф. ПЛМ
(прізвище, ініціали, посада)

Здобувач _____
(підпис)

Когут В.В.
(прізвище, ініціали)

Додаток Б
(довідковий)
Фінансова звітність ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ УКРАЇНА»

1. Баланс
на 31.12.2022 р.
Форма №1-м

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	0.00	
накопичена амортизація	1002	0.00	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби:	1010	1 202.50	1 177.20
первісна вартість	1011	1 996.10	2 059.60
знос	1012	793.60	882.40
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	1 202.50	1 177.20
II. Оборотні активи Запаси:	1100	7 412.30	8 674.20
у тому числі готова продукція	1103	0.00	
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	7 159.30	7 116.40
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	1 890.40	1 884.20
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	986.60	892.30
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	4 741.80	3 181.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Інші оборотні активи	1190	334.40	358.30
Усього за розділом II	1195	22 524.80	22 106.40
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	09.окт
Баланс	1300	23 727.30	23 292.70

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	18.50	18.50
Додатковий капітал	1410	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	

Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-55 590.80	-58 182.10
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Усього за розділом I	1495	-55 572.30	-58 163.60
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0.00	
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	78 421.20	80 095.70
розрахунками з бюджетом	1620	820.50	1 264.70
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	0.00	
розрахунками з оплати праці	1630	0.00	0.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	57.90	95.90
Усього за розділом III	1695	79 299.60	81 456.30
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
Баланс	1900	23 727.30	23 292.70

2. Звіт про фінансові результати

за 2022 рік

Форма №2-м

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	4 125.50	10 295.30
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	2 493.30	7 309.20
Інші операційні доходи	2120		4 932.60
Інші операційні витрати	2180	3 382.00	6 635.70
Інші доходи	2240	23.20	169.00
Інші витрати	2270	154.80	110.30
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	4 148.70	15 396.90
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	6 030.10	14 055.20
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	-1 881.40	1 341.70
Податок на прибуток	2300	245.80	88.70
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	-2 127.20	1 253.00

1. Баланс
на 31.12.2023 р.
Форма №1-м

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0	0
первісна вартість	1001	0	
накопичена амортизація	1002	0	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	
Основні засоби:	1010	1 177,20	1 078,70
первісна вартість	1011	2 059,60	2 222,90
знос	1012	882,4	1 144,20
Довгострокові біологічні активи	1020	0	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0	
Інші необоротні активи	1090	0	
Усього за розділом I	1095	1 177,20	1 078,70
II. Оборотні активи Запаси:	1100	8 674,20	15 450,70
у тому числі готова продукція	1103	0	
Поточні біологічні активи	1110	0	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	7 116,40	1 708,00
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	1 884,20	2 383,20
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	892,3	1 537,30
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	
Гроші та їх еквіваленти	1165	3 181,00	4 725,50
Витрати майбутніх періодів	1170	0	
Інші оборотні активи	1190	358,3	1 131,20
Усього за розділом II	1195	22 106,40	26 935,90
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	23 292,70	28 023,70

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	18,5	18,5
Додатковий капітал	1410	0	
Резервний капітал	1415	0	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-58 182,10	-57 123,90
Неоплачений капітал	1425	0	
Усього за розділом I	1495	-58 163,60	-57 105,40

II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0	
Короткострокові кредити банків	1600	0	
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	
товари, роботи, послуги	1615	80 095,70	82 670,30
розрахунками з бюджетом	1620	1 264,70	2 298,10
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	
розрахунками зі страхування	1625	0	
розрахунками з оплати праці	1630	0	
Доходи майбутніх періодів	1665	0	
Інші поточні зобов'язання	1690	95,9	160,7
Усього за розділом III	1695	81 456,30	85 129,10
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	
Баланс	1900	23 292,70	28 023,70

2. Звіт про фінансові результати
за 2023 рік
Форма №2-м

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	14 411,30	4 125,50
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	10 673,90	2 493,30
Інші операційні доходи	2120	81,8	0
Інші операційні витрати	2180	2 913,20	3 382,00
Інші доходи	2240	152,2	23,2
Інші витрати	2270		154,8
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	14 645,30	4 148,70
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	13 587,10	6 030,10
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	1 058,20	-1 881,40
Податок на прибуток	2300	190,5	245,8
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	867,7	-2 127,20

1. Баланс
на 31.12.2024 р.
Форма №1-м

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0	0
первісна вартість	1001	0	
накопичена амортизація	1002	0	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	
Основні засоби:	1010	1 078,70	826,7
первісна вартість	1011	2 222,90	2 245,40
знос	1012	1 144,20	1 418,70
Довгострокові біологічні активи	1020	0	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0	
Інші необоротні активи	1090	0	
Усього за розділом I	1095	1 078,70	826,7
II. Оборотні активи Запаси:	1100	15 450,70	19 970,00
у тому числі готова продукція	1103	0	
Поточні біологічні активи	1110	0	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	1 708,00	1 010,90
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	2 383,20	2 460,90
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 537,30	815,2
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	
Гроші та їх еквіваленти	1165	4 725,50	2 359,00
Витрати майбутніх періодів	1170	0	
Інші оборотні активи	1190	1 131,20	1 235,90
Усього за розділом II	1195	26 935,90	27 851,90
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	28 023,70	28 687,70

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	18,5	18,5
Додатковий капітал	1410	0	
Резервний капітал	1415	0	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-57 123,90	-56 480,20
Неоплачений капітал	1425	0	
Усього за розділом I	1495	-57 105,40	-56 461,70

II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0	
Короткострокові кредити банків	1600	0	
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	
товари, роботи, послуги	1615	82 670,30	82 670,30
розрахунками з бюджетом	1620	2 298,10	2 479,10
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	
розрахунками зі страхування	1625	0	
розрахунками з оплати праці	1630	0	
Доходи майбутніх періодів	1665	0	
Інші поточні зобов'язання	1690	160,7	
Усього за розділом III	1695	85 129,10	85 149,40
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	
Баланс	1900	28 023,70	28 687,70

2. Звіт про фінансові результати
за 2024 рік
Форма №2-м

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	8 410,20	14 411,30
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	5 494,50	10 673,90
Інші операційні доходи	2120	104,3	81,8
Інші операційні витрати	2180	2 555,30	2 913,20
Інші доходи	2240	181,3	152,2
Інші витрати	2270	01,02,1930	0
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	8 695,80	14 645,30
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	8 052,10	13 587,10
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	643,7	1 058,20
Податок на прибуток	2300	115,9	190,5
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	527,8	867,7

Додаток В
(обов'язковий)

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра підприємництва, логістики та менеджменту

ІЛЮСТРАТИВНИЙ МАТЕРІАЛ

до бакалаврської кваліфікаційної роботи

на тему:

**«УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
ПІДПРИЄМСТВА»**

Виконав: студент 4 курсу, групи П-216
спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля
та біржова діяльність»

Когут В. В. _____

Керівник: к.е.н., доцент каф. ПЛМ

Пілявоз Т. М. _____

Таблиця 1 – Поняття «управління персоналом»

Автори	Визначення
Виноградський М.Д. [2]	Управління персоналом – це соціально-економічна система на підприємстві, основними комплексними завданнями та функціями якої є планування, прогнозування, маркетинг персоналу, його розвиток, аналіз засобів мотивації, створення оптимальних умов праці, розробка організаційної структури управління, регулювання трудових відносин, облік персоналу, надання юридичних послуг та розвиток соціальної інфраструктури.
Линенко А.В.[3]	Управління персоналом – це комплексна система заходів спрямованих на підвищення професійно-кваліфікаційного рівня, мотивації, стимулювання персоналу та повне використання його можливостей задля здійснення управління розвитком підприємства.
Пелих А.С. [4]	Управління персоналом – це сукупність логічно пов'язаних дій, спрямованих на оптимізацію трудових ресурсів підприємства (персоналу) в аспекті їх діяльності, якісних і кількісних характеристик, з метою раціонального досягнення поставлених перед організацією цілей.
Ситник Н.І. [5]	Управління персоналом – це забезпечення підприємства необхідною кількістю працівників, що виконують необхідні виробничі функції.
Криворучко О.М., Водолажська Т.О. [6]	Управління персоналом – це комплекс взаємопов'язаних управлінських рішень у сфері трудових відносин, які мають прямий вплив на продуктивність праці працівників і результативність функціонування організації загалом
М. Армстронг [7]	Управління персоналом є стратегічним і логічно узгодженим підходом до організації взаємодії з людськими ресурсами. Саме працівники, як індивідуально, так і в межах колективу, здійснюють безпосередній внесок у досягнення цілей організації, створюючи тим самим підґрунтя для її стійкої конкурентоспроможності

Таблиця 2 – Структура функціональних підсистем системи управління персоналом підприємства

Підсистема	Види діяльності
Трудові відносини	аналіз і регулювання групових та особистих взаємовідносин; відносини керівництва; управління конфліктними ситуаціями; соціально-психологічна діагностика
Умови праці	виконання умов психофізіології, ергономіки та технічної естетики праці; охорона праці і техніка безпеки; охорона довкілля
Оформлення та облік кадрів	оформлення та облік, приймання, звільнення, переведення; інформаційне забезпечення; професійна орієнтація; забезпечення зайнятості
Прогнозування та планування персоналу	розробка стратегії управління персоналом; аналіз ринку праці; прогнозування потреби; зв'язок із зовнішніми джерелами забезпечення; оцінка персоналу
Розвиток трудового потенціалу	техніко-економічне забезпечення; підвищення кваліфікації; робота з кадровим резервом; планування ділової кар'єри; адаптація нових працівників
Стимулювання праці	нормування та тарифікація праці; розробка системи оплати та морального заохочення праці; застосування форм участі у прибутках та капіталі; управління трудовою мотивацією
Створення необхідної соціальної інфраструктури	організація громадського харчування; управління житлово-побутовим обслуговуванням; забезпечення належних умов охорони здоров'я та відпочинку
Вибір та застосування організаційних структур управління	аналіз існуючої і проектування найбільш придатної для даного підприємства оргструктури управління; розробка штатного розпису

Таблиця 3 – Аналіз кількісних показників господарської діяльності ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ УКРАЇНА» за період 2022-2024 рр.

Показник	Роки			Відхилення			
	2022	2023	2024	2023 р. від 2022 р.		2024 р. від 2023 р.	
				Абс.	Від., %	Абс	Від., %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	4125,5	14411,3	8410,2	10285,8	249,3	-6001,1	-41,6
2. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	2493,3	10673,9	5494,5	8180,6	328,1	-5179,4	-48,5
3. Фінансові результати до оподаткування, тис. грн.	-1881,4	1058,2	643,7	2939,6	-156,2	-414,5	-39,2
4. Чистий прибуток, тис. грн.	-2127,2	867,7	527,8	2994,9	-140,8	-339,9	-39,2
5. Середньорічна сума валюти балансу, тис. грн.	23510	25658,2	28355,7	2148,2	9,1	2697,5	10,5
6. Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	1189,9	1128	952,7	-61,9	-5,2	-175,3	-15,5
7. Середньорічна сума оборотних активів, тис. грн.	22315,6	24521,2	27393,9	2205,6	9,9	2872,7	11,7
8. Середньорічна сума власного капіталу, тис. грн.	-56868	-57635	-56784	-766,5	1,3	850,9	-1,5
9. Середньорічна сума залученого капіталу, тис. грн.	80378	83292,7	85139,3	2914,7	3,6	1846,6	2,2
10. Чисельність персоналу, осіб	32	30	33	-2	-6,3	3	10,0

Таблиця 4 – Аналіз показників ефективності діяльності ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ УКРАЇНА» за період 2022-2024 рр.

Показник	Роки			Відхилення			
	2022	2023	2024	2023 р. від 2022 р.		2024 р. від 2023 р.	
				Абс.	Від., %	Абс	Від., %
1. Продуктивність праці, тис. грн /особу	128,92	480,38	254,85	351,45	272,6	-225,52	-46,9
2. Фондовіддача, грн./грн.	3,47	12,78	8,83	9,31	268,5	-3,95	-30,9
3. Фондоозброєність, тис. грн./чол.	37,18	37,60	28,87	0,42	1,1	-8,73	-23,2
4. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,18	0,59	0,31	0,40	217,9	-0,28	-47,8
5. Рентабельність продажу за чистим прибутком, %	-51,56	6,02	6,28	57,58	-111,7	0,25	4,2
6. Рентабельність активів, %	-9,05	3,38	1,86	12,43	-137,4	-1,52	-45,0
7. Рентабельність власного капіталу, %	3,74	-1,51	-0,93	-5,25	-140,2	0,58	-38,3
8. Коефіцієнт покриття на кінець року	0,27	0,32	0,33	0,05	16,6	0,01	3,4
9. Коефіцієнт автономії на кінець року	-2,50	-2,04	-1,97	0,46	-18,4	0,07	-3,4

Таблиця 5 – Аналіз структури персоналу ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ УКРАЇНА»

Категорії персоналу	Роки						Відхилення			
	2022		2023		2024		2023 р. від 2022 р.		2024 р. від 2023 р.	
	осіб	частка, %	осіб	частка, %	осіб	частка, %	осіб	частка, %	осіб	частка, %
1. Адміністративно-управлінський персонал	3	9,4	3	10,0	3	9,1	0	0,6	0	-0,9
2. Інженерно-технічний персонал	10	31,3	9	30,0	10	30,3	-1	-1,3	1	0,3
3. Комерційний персонал	10	31,3	10	33,3	11	33,3	0	2,1	1	0,0
4. Складсько-логістичний персонал	7	21,9	6	20,0	7	21,2	-1	-1,9	1	1,2
5. Обслуговуючий персонал	2	6,3	2	6,7	2	6,1	0	0,4	0	-0,6
Разом	32	100	30	100	33	100	-2	-	3	-

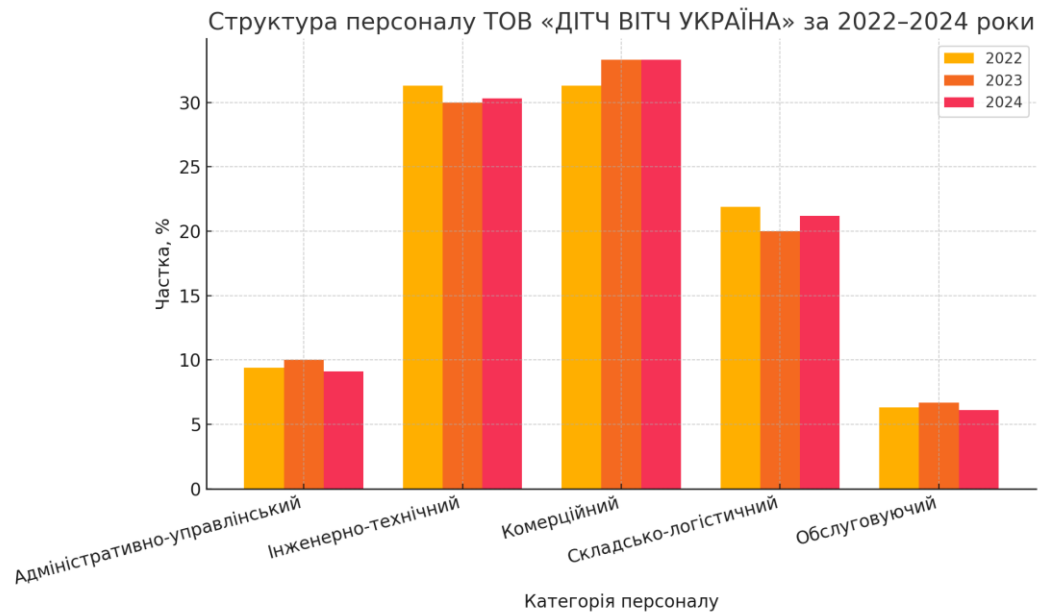


Рисунок 1 – Структура персоналу ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ УКРАЇНА» за 2022-2024 рр., %

Таблиця 6 – Показники руху персоналу ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ УКРАЇНА» за період 2022-2024 рр.

Показник	Роки			Відхилення (+,-)	
	2022	2023	2024	2023 р. від 2022 р.	2024 р. від 2023 р.
1. Чисельність персоналу, осіб	32	30	33	-2	3
2. Вибуло працівників, осіб	4	5	3	1	-2
3. Прийнято працівників, осіб	2	8	4	6	-4
4. Коефіцієнт обороту по вибуттю	0,125	0,167	0,091	0,042	-0,076
5. Коефіцієнт обороту по прийому	0,0625	0,267	0,121	0,2045	-0,146
6. Загальний коефіцієнт обороту	0,1875	0,433	0,212	0,2455	-0,221
7. Коефіцієнт плинності персоналу	0,0625	-0,10	-0,030	-0,1625	0,07
8. Коефіцієнт постійності	0,875	0,833	0,909	-0,042	0,076

Таблиця 7 – Аналіз ефективності використання персоналу ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ УКРАЇНА» за 2022-2024 рр.

Показник	Роки			Відхилення (+,-)	
	2022	2023	2024	2023 р. від 2022 р.	2024 р. від 2023 р.
1. Чистий прибуток, тис. грн.	-2127,2	867,7	527,8	2994,9	-339,9
2. Чисельність персоналу, осіб	32	30	33	-2	3
3. Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	4125,5	14411,3	8410,2	10286	-6001,1
4. Продуктивність праці, тис. грн./осіб	128,922	480,377	254,855	351,455	-225,522
5. Рентабельність персоналу, %	-66,5	28,9	16,0	95,4	-12,9

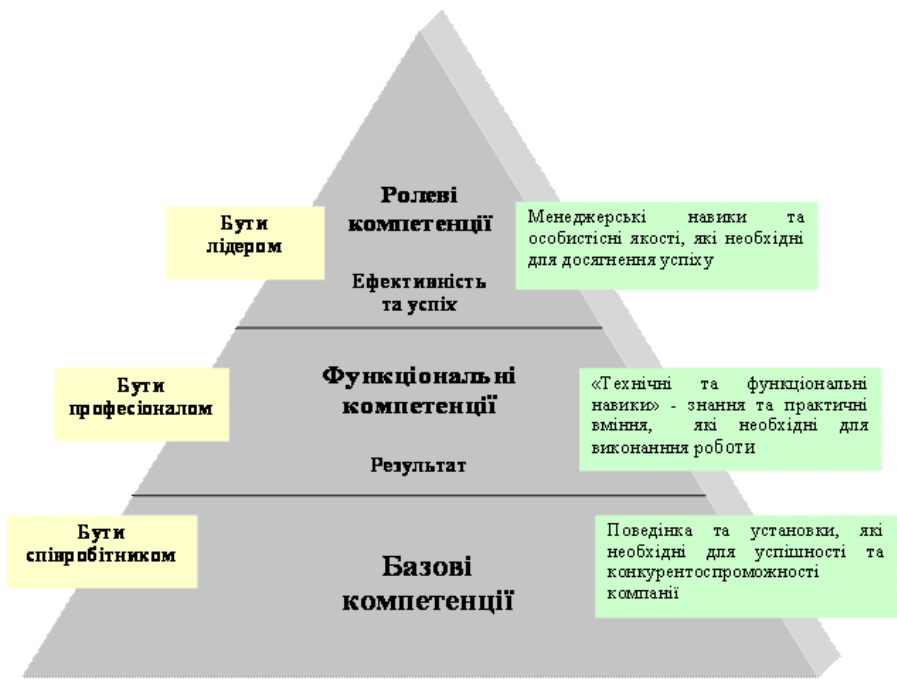


Рисунок 2 – Пірамідальна модель компетенцій

Таблиця 8 – Розрахунок показників економічної ефективності діяльності ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ УКРАЇНА» внаслідок впровадження мотиваційної програми

Показники	До впровадження мотиваційної програми	Після впровадження мотиваційної програми (прогноз)	Зміна
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	8410,2	9251,2	841
Чисельність працівників, осіб	33	33	0
Продуктивність праці, тис. грн./ особу	254,855	280,339	25,485
Річний фонд оплати праці, тис. грн.	6177,6	6795,4	617,8
Середньорічна заробітна плата на 1 працівника, тис. грн.	187,2	205,92	18,72
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	5494,5	5769,2	274,7
Прибуток від реалізації, тис. грн.	2915,7	3482,0	566,3
Рентабельність продаж, %	34,7	37,6	3,0

Таблиця 9 – Вплив впровадження системи управління ефективністю персоналу ТОВ «ДІТЧ ВІТЧ УКРАЇНА»

Показник	Роки		Відхилення	
	2024	2025 (прогноз)	Абс. (+,-)	%
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	8410,2	9251,2	841,0	10
Чисельність персоналу, осіб	33	34	1	3,0
Чистий прибуток, тис. грн.	527,8	607,0	79,2	15
Продуктивність праці, тис. грн. /осіб	254,855	272,095	17,240	6,8
Рентабельність персоналу, %	16	17,85	1,85	11,6