

Міністерство освіти і науки України
Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка
Кафедра математики та економіки

«До захисту допускаю»

завідувач кафедри

математики та економіки

_____ Тарас ВІЙЧУК

«__» _____ 2025 р.

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Спеціальність 073 Менеджмент

Магістерська робота

на здобуття кваліфікації – магістр менеджменту за спеціалізацією

«Менеджмент інноваційної діяльності»

Автор роботи –

Луцик Володимир Петрович

(підпис)

Науковий керівник –

доктор економічних наук, доцент

Свінцов Олександр Миколайович

(підпис)

Дрогобич, 2025

Тема: Удосконалення системи управління персоналом підприємства

Оцінка за національною чотирибальною шкалою: _____

Коротка мотивація оцінки захисту:

This image shows a single sheet of white paper with horizontal blue or grey ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are approximately 20 lines visible. The paper has a slight shadow on its right side, suggesting it's resting on a surface.

_____	Голова ЕК	_____	_____
дата		підпис	прізвище, ім'я
	Секретар ЕК	_____	_____
		підпис	прізвище, ім'я

АНОТАЦІЯ

Луцик В.П. Удосконалення системи управління персоналом підприємства. – Рукопис.

Магістерська робота присвячена дослідженню теоретичних, методичних та практичних аспектів удосконалення системи управління персоналом підприємства в умовах сучасних економічних трансформацій. Мета роботи полягає у всебічному аналізі існуючої системи управління персоналом підприємства, виявленні її проблемних зон і розробленні практичних рекомендацій щодо її удосконалення. В роботі розглянуто теоретичні засади управління персоналом, охарактеризовано ключові функції та інструменти HR-менеджменту. Проведено комплексну оцінку кадрової політики підприємства, аналіз структури персоналу, дієвості мотиваційної системи, ефективності комунікацій та рівня професійної підготовки працівників. На основі отриманих даних визначено основні проблеми в управлінні персоналом та запропоновано напрями удосконалення системи управління персоналом підприємства, зокрема: оптимізацію кадрового планування, впровадження системи KPI та HR-аналітики, розвиток корпоративної культури, модернізацію системи оцінювання результативності працівників, підвищення ролі навчання та розвитку персоналу, удосконалення матеріального й нематеріального стимулювання.

Ключові слова: управління персоналом, мотивування персоналу, кадрова політика, HR-аналітика, ефективність праці, система KPI, розвиток персоналу.

ANNOTATION

Lutsyk V.P. Improving the personnel management system of the enterprise. – Manuscript.

The master's thesis is devoted to the study of theoretical, methodological, and practical aspects of improving the personnel management system of an enterprise under modern economic conditions. The relevance of the topic is determined by the growing importance of human capital, the need to strengthen organizational competitiveness, and the necessity to adapt HR processes to the challenges of wartime conditions, digitalization, and labor market instability.

The purpose of the study is to conduct a comprehensive analysis of the existing personnel management system of the enterprise, identify its problem areas, and develop practical recommendations for its improvement. The research applies methods of systemic, comparative, and statistical analysis, sociological tools (including surveys and expert interviews), as well as economic modelling techniques.

The thesis outlines the theoretical foundations of personnel management, describes key HR functions and instruments, and assesses the current state of the enterprise's HR system. This includes analysis of personnel structure, effectiveness of the motivation system, internal communications, and the level of professional development of employees. Based on the obtained results, the main challenges in personnel management are identified: insufficient systematization of HR processes, limited digitalization of HR functions, lack of opportunities for employee development, and inefficiencies in the motivational mechanism.

Keywords: personnel management, employee motivation, HR policy, HR analytics, labor efficiency, KPI system, staff development.

Зміст

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ	
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	11
1.1. Сутність, цілі та принципи управління персоналом.....	11
1.2. Функції системи управління персоналом у сучасних умовах.....	15
1.3. Моделі та підходи до формування системи управління персоналом....	21
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	
ПП «ГЕЛІОС»	27
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ПП «Геліос».	27
2.2. Аналіз ефективності функціонування системи управління персоналом.....	33
2.3. Оцінка мотиваційного механізму та соціально-психологічного клімату.....	37
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ	
ПЕРСОНАЛОМ ПП «ГЕЛІОС».....	43
3.1. Стратегічні напрями розвитку кадрової політики підприємства.....	43
3.2. Розроблення заходів щодо покращення кадрового планування та підвищення кваліфікації персоналу.....	48
ВИСНОВКИ.....	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	61
ДОДАТКИ.....	65

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах трансформації української економіки, посилення конкуренції, нестабільності зовнішнього середовища та цифровізації всіх сфер діяльності особливої актуальності набуває проблема ефективного управління персоналом. На багатьох підприємствах кадрова діяльність уже не сприймається лише як адміністративна функція чи облік трудових ресурсів. Сьогодні персонал є головним стратегічним активом організації, носієм інновацій, джерелом конкурентоспроможності та ключовим фактором забезпечення розвитку компанії. Тому формування сучасної, науково обґрунтованої та гнучкої системи управління персоналом є необхідною передумовою успішного функціонування будь-якого підприємства.

Управління персоналом у XXI столітті перебуває під впливом низки чинників: розвитку інформаційних технологій, запровадження цифрових HRM-систем, переходу до дистанційних та гібридних моделей роботи, зміни мотиваційних орієнтацій працівників, дефіциту кваліфікованих кадрів, високої плинності персоналу, зростання конкуренції за таланти. Крім цього, український ринок праці зазнає суттєвих змін у зв'язку з воєнними подіями, міграційними процесами, активізацією релокації бізнесу та необхідністю швидкої адаптації підприємств до ризиків та невизначеності. За таких умов підприємства мають модернізувати традиційні підходи до HR-менеджменту, посилювати роль кадрової політики, інвестувати в розвиток персоналу та створювати ефективні інструменти мотивації.

Актуальність теми зумовлена необхідністю розроблення сучасних підходів до управління персоналом, які забезпечать підвищення ефективності діяльності ТзОВ «Геліос», сприятимуть підвищенню продуктивності праці, формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату, зниженню

плинності кадрів, розвитку корпоративної культури та забезпеченню довгострокових конкурентних переваг.

Проблеми управління персоналом широко досліджуються у працях вітчизняних і зарубіжних учених: О. Грішнєвої, Н. Гавкалової, В. Данюка, А. Колота, А. Кібанова, Г. Десслера, М. Армстронга, Д. Ульріха, Г. Беккера. У їхніх роботах обґрунтовано концептуальні засади кадрової політики, питання мотивації, стратегічного HRM, оцінювання результативності праці, формування трудового потенціалу. Однак незважаючи на значну кількість досліджень, практичні аспекти вдосконалення HR-системи на конкретних українських підприємствах потребують подальшого розвитку.

Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробленні практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління персоналом ТзОВ «Геліос» відповідно до сучасних вимог ринку та стратегічних цілей підприємства.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі **завдання**:

- Проаналізувати теоретичні засади та методологічні підходи до управління персоналом у сучасних умовах.
- Провести організаційно-економічну характеристику ТзОВ «Геліос».
- Здійснити оцінку кадрового потенціалу, ефективності HR-системи, мотиваційного механізму та внутрішніх комунікацій.
- Виконати SWOT-аналіз системи управління персоналом підприємства.
- Визначити проблеми та обґрунтувати ключові напрями вдосконалення HR-системи.
- Розробити комплекс практичних рекомендацій щодо цифровізації HR-процесів, підвищення мотивації персоналу та оптимізації кадрової політики.
- Провести економічне оцінювання ефективності запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження – система управління персоналом ТзОВ «Геліос».

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та прикладні аспекти удосконалення системи управління персоналом на підприємстві.

Теоретико-методологічна основа базується на наукових працях вітчизняних та зарубіжних дослідників у галузі управління персоналом, стратегічного менеджменту, економіки праці, теорії людського капіталу. Використано методи аналізу, синтезу, економіко-статистичні методи, порівняння, експертного оцінювання, структурно-логічний аналіз, SWOT-аналіз, елементи економічного прогнозування та HR-аналітики.

Елементи наукової новизни магістерської роботи полягають в удосконаленні підходів до управління персоналом на основі впровадження цифрових HRM-рішень, модернізації системи мотивації з використанням KPI, оптимізації процесів підбору та розвитку персоналу, а також формуванні моделі розвитку кадрової політики ТзОВ «Геліос» з урахуванням специфіки його діяльності.

Практичне значення роботи полягає у можливості використання запропонованих заходів у діяльності ТзОВ «Геліос» для підвищення результативності HR-процесів, зменшення витрат, пов'язаних із плинністю кадрів, поліпшення внутрішніх комунікацій, розвитку корпоративної культури та зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Структура магістерської роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 70 сторінок.

Структура роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 66 сторінок.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, цілі та принципи управління персоналом

Управління персоналом є однією з ключових складових системи менеджменту підприємства, оскільки спрямоване на забезпечення ефективної взаємодії між організацією та її працівниками. Під управлінням персоналом розуміють цілеспрямовану діяльність, спрямовану на формування трудового потенціалу організації, його раціональне використання та розвиток.

На думку відомого американського науковця Г. Десслера, система управління персоналом - це «комплекс заходів щодо набору, відбору, оцінки, розвитку, мотивації та утримання працівників, який формує людський капітал як стратегічний ресурс організації» [Dessler G., 2017, p. 15]. Відтак, персонал розглядається не лише як сукупність працівників, а як рушійна сила організаційного розвитку, джерело інновацій та підвищення конкурентоспроможності.

В українській науковій літературі значний внесок у розвиток теорії управління персоналом зробили О. А. Грішнова, Н. М. Гавкалова, В. М. Данюк. Так, О. Грішнова підкреслює, що «ефективність управління персоналом визначається здатністю підприємства забезпечити баланс між інтересами працівників та інтересами організації» [Грішнова О. А., 2011, с. 42].

Основними цілями системи управління персоналом є:

- формування кадрового потенціалу відповідно до стратегічних цілей підприємства;
- забезпечення оптимальної чисельності та професійної структури персоналу;

- створення системи мотивації та стимулювання;
- організація процесу навчання та розвитку;
- формування сприятливого соціально-психологічного клімату;
- підвищення продуктивності персоналу.

«Дієвість та ефективність мотивації трудової діяльності полягає у застосуванні сучасних форм і методів матеріального стимулювання персоналу. Виходячи із цього, мотивацію працівника доцільно трактувати як його бажання задовольнити свої потреби через трудову діяльність. Стимулювання персоналу до високомотивованої трудової діяльності розвивається на основі необхідності забезпечення наступних методів:

- соціально-психологічних (підвищення престижу роботи та нематеріальні заохочення, забезпечення соціальних гарантій, якості соціальної інфраструктури, поєднання інноваційного розвитку з гуманізацією виробництва);
- організаційно-технічних (технічне переозброєння трудових процесів, запровадження автоматизованих робочих місць, застосування інформаційних технологій, комп'ютеризація трудових процесів, організація належних умов праці, підвищення компетенцій);
- матеріальних (постійний перегляд і підвищення заробітної плати за випереджаюче підвищення ефективності праці, розвиток творчої ініціативи, підвищення результативності)» [Кирич, Сю 139].

Формування сучасної системи управління персоналом ґрунтується на ряді принципів, що забезпечують її ефективне функціонування. До основних з них належать принципи, представлені на Рисунку 1.1.

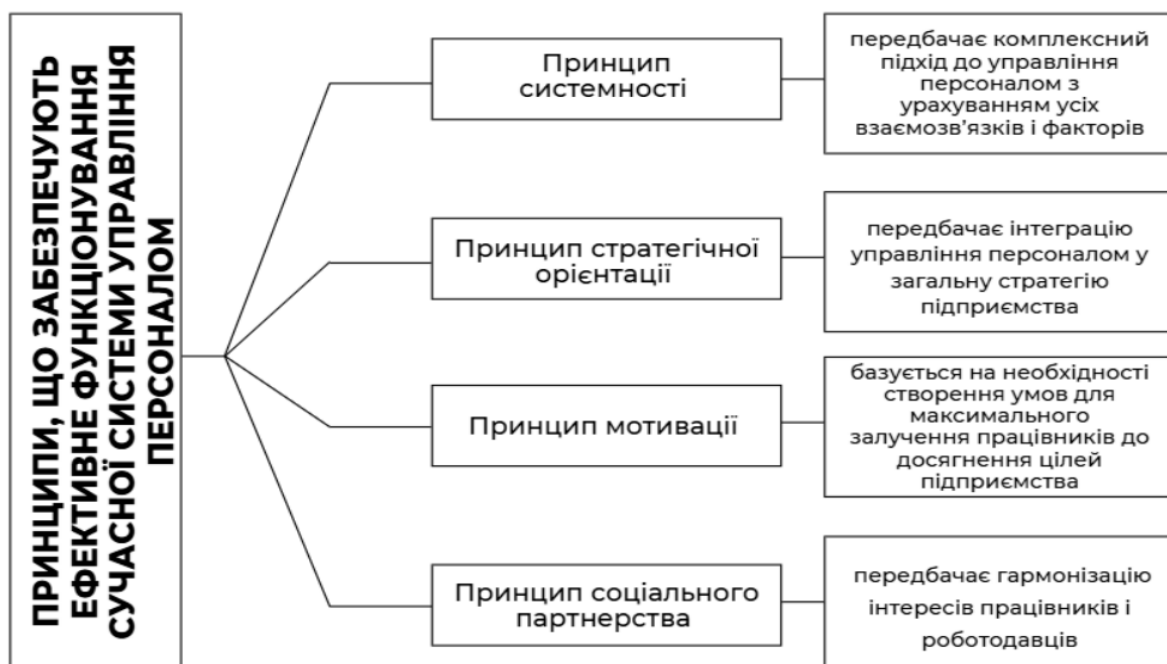


Рис. 1.1. Принципи системи управління персоналом

Принципи управління персоналом, за Н. Гавкаловою, включають системність, комплексність, гнучкість, науковість, економічність та соціальну справедливість [Гавкалова Н., 2007, с. 19]. Ці принципи забезпечують узгодженість усіх HR-процесів та сприяють стратегічній орієнтації кадрової політики.

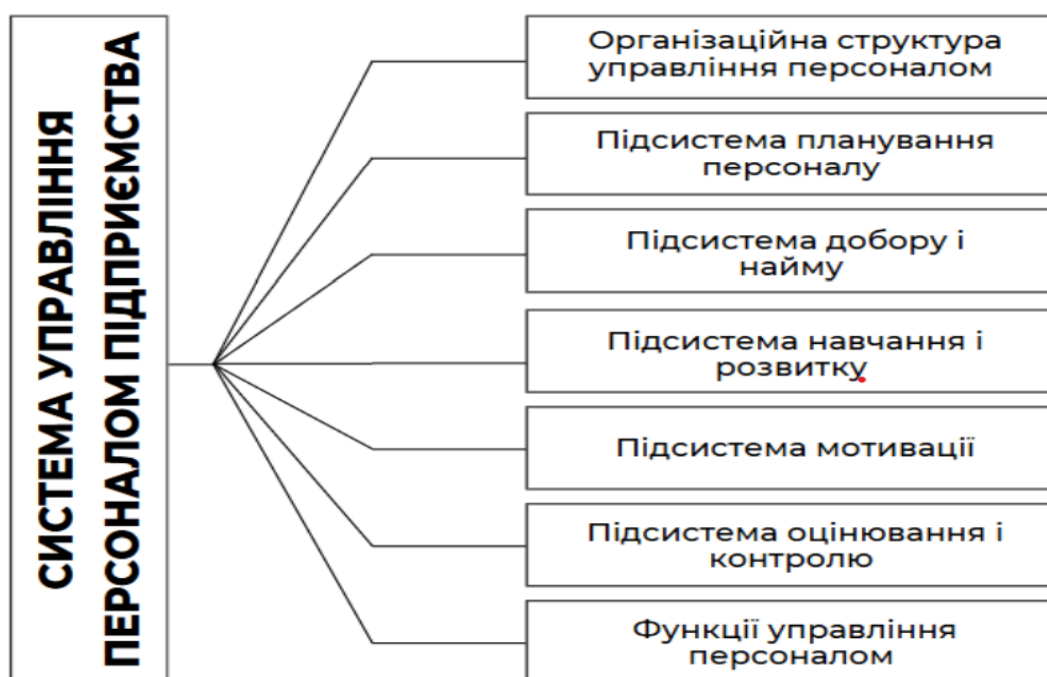


Рис. 1.2. Система управління персоналом підприємства

Ефективна система управління персоналом забезпечує:

- оптимальне використання трудового потенціалу;
- зниження рівня плинності кадрів;
- підвищення продуктивності праці;
- покращення соціально-психологічного клімату в колективі;
- ефективну реалізацію організаційної стратегії.

Крім того, ефективна система управління персоналом сприяє формуванню високого рівня трудової дисципліни, розвитку корпоративної культури та зміцненню лояльності працівників до підприємства. Вона забезпечує своєчасне оновлення компетенцій персоналу відповідно до потреб ринку, підтримує інноваційну активність колективу та створює сприятливі умови для професійного зростання.

Важливою складовою сучасної системи HR-менеджменту є впровадження цифрових інструментів, що дають змогу автоматизувати процеси добору, адаптації, оцінювання та навчання персоналу. Завдяки цьому підприємство отримує можливість оперативно приймати управлінські рішення, підвищувати точність HR-аналітики та зменшувати витрати часу на рутинні процеси.

Особливу роль відіграє розвиток системи мотивації, яка має бути комплексною, прозорою та орієнтованою на результат. Поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів дозволяє підвищити залученість працівників, зміцнити внутрішню мотивацію та забезпечити стабільність кадрового складу.

Таким чином, удосконалення системи управління персоналом є стратегічним чинником підвищення ефективності діяльності підприємства, його конкурентоспроможності та стійкості в умовах сучасних викликів. Розроблення і впровадження комплексних заходів у сфері управління персоналом сприяє формуванню високопродуктивного, мотивованого та

інноваційно орієнтованого трудового колективу, здатного забезпечити досягнення довгострокових цілей організації.

Важливу роль при цьому відіграє заробітна плата. Проте в останні роки її роль дещо змінилася.

Кирич Н.Б. зауважує про втрату заробітною платою домінуючої функції стимулювання персоналу, «оскільки вона перестала бути гарантованою часткою доходу працівників. Керівники підприємств, розробляючи систему стимулювання персоналу, повинні зважати на те, що така система має враховувати досягнення поставлених цілей діяльності підприємства, збереження організаційної культури та корпоративних цінностей і високого рівня соціальної відповідальності. Досягнення відповідності між продуктивністю персоналу та його заробітною платою забезпечить обґрунтовану справедливість відносно працівників, підвищення рівня їх задоволення оплатою праці» [Кирич, С. 140]

1.2. Функції системи управління персоналом в сучасних умовах

Сучасний етап розвитку HR-менеджменту характеризується переходом від адміністративного підходу до стратегічного, що передбачає інтеграцію управління персоналом у загальну систему стратегічного менеджменту підприємства. Г. Армстронг зазначає, що «сучасне управління персоналом - це не тільки набір операційних процедур, а стратегія забезпечення довгострокової ефективності організації» [Armstrong M., 2020, p. 54].

Н. Кирич зауважує, що «методи стимулювання мають безпосередній вплив на мотивацію співробітників. Чим більш організованим є який-небудь метод стимулювання та спрямований на конкретного працівника, тим більше він надає позитивного впливу на мотивацію цього працівника. Через те, завданням хорошого керівника є вивчення свого персоналу з метою забезпечення сприятливих умов праці, що в перспективі принесе ще більший

виробіток працівника. Саме тому без належного планування, контролю і навіть поведінки керівника неможливо сформувати відповідну мотивацію у підлеглих, а також правильно стимулювати їх» [Кирич, С. 140].

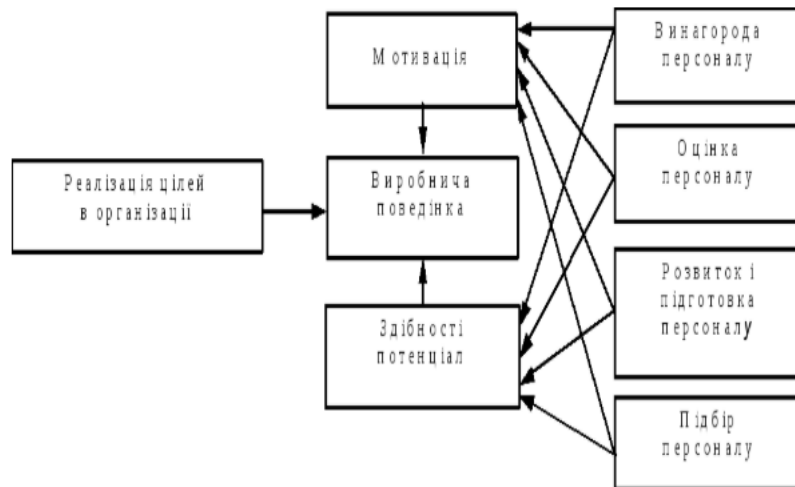


Рис. 1.3. Напрями системи управління персоналом

Система управління персоналом реалізує свої завдання через виконання певних функцій, які наведено на Рисунку 1.4.

До основних функцій системи управління персоналом належать:

- кадрове планування;
- підбір і відбір персоналу;
- оцінювання результатів діяльності;
- організація навчання та розвитку;
- мотивація та стимулювання;
- управління трудовими відносинами;
- кадровий аудит і HR-аналітика;
- управління корпоративною культурою.

Згідно з працею В. Данюка, в умовах цифрової економіки з'являються нові функції HR-менеджменту: цифровізація HR-процесів, застосування big data у підборі та оцінюванні кадрів, управління віддаленими командами [Данюк В., 2019, с. 61].



Рис. 1.4. Функції управління персоналом

В сучасних умовах воєнного стану, трансформації ринку праці, цифровізації економіки та загостреної конкуренції за кваліфіковані кадри вітчизняні підприємства змушені переглядати та вдосконалювати підходи до управління персоналом. Система управління персоналом в Україні нині перебуває на етапі суттєвих змін, що зумовлено як зовнішніми викликами - воєнною агресією, економічною нестабільністю, міграцією трудових ресурсів, - так і внутрішніми проблемами: неузгодженістю HR-стратегій, низьким рівнем інвестицій у людський капітал та обмеженою цифровою трансформацією.

До основних проблем системи управління персоналом в Україні можна віднести (рис. 1.5):

- недостатню інтеграцію стратегічних цілей підприємства та кадрової політики;
- дефіцит кваліфікованих кадрів та відтік молодих спеціалістів;
- низький рівень фінансування та стимулювання працівників;
- обмежене впровадження сучасних HR-технологій і цифрових платформ;
- відсутність ефективних механізмів оцінки та розвитку компетенцій персоналу;

- слабку корпоративну культуру та недостатню мотивацію працівників до інновацій.

Ці проблеми потребують системного підходу до реформування управління персоналом та впровадження сучасних інструментів HR-менеджменту.



Рисунок 1.5. Основні проблеми системи управління персоналом в Україні

Умови повномасштабної війни стали найсерйознішим викликом для українських підприємств за весь період незалежності. Порушення логістичних ланцюгів, зниження ділової активності, вимушене переміщення населення, мобілізаційні процеси та різке підвищення рівня невизначеності суттєво вплинули на функціонування ринку праці. У цих умовах система управління персоналом зазнала критичного навантаження, що призвело до формування низки комплексних проблем, які потребують глибокого аналізу та адаптивних механізмів реагування.

Однією з проблем є дефіцит трудових ресурсів. Значна частина працездатного населення була вимушено переміщена всередині країни або за кордон, що зумовило дисбаланс між попитом і пропозицією робочої сили. Додатковим викликом став відтік висококваліфікованих фахівців, які мали ключове значення для підприємств технічного, IT, медичного та виробничого

сектору. Це призвело до зростання навантаження на наявний персонал, зниження продуктивності та загострення конкуренції за кадри.

Другою суттєвою проблемою виступає зміна структурних характеристик ринку праці. Збільшилася частка дистанційної зайнятості, змінилися вимоги до навичок працівників, зросла потреба у цифрових компетенціях, адаптивності та стресостійкості. Багато підприємств не мали готових інструментів для організації віддаленої роботи, контролю виконання завдань, управління ефективністю та підтримання командної взаємодії. Це створило додаткові труднощі для HR-служб у формуванні нової моделі кадрової політики.

Не менш важливою є проблема погіршення психологічного стану працівників. Постійні стреси, невизначеність, небезпека та інформаційний тиск негативно позначилися на емоційному благополуччі персоналу. Підприємства, які не мають налагоджених програм психологічної підтримки, вимушені стикатися з низкою наслідків: зростанням кількості помилок, зниженням мотивації, втратою продуктивності та погіршенням соціально-психологічного клімату. HR-фахівці змушені виконувати додаткові функції, пов'язані з підтримкою персоналу, не маючи достатнього досвіду чи ресурсів.

Ще однією проблемою стала дестабілізація системи мотивації та компенсацій. Через спади у виробництві, падіння доходів і збільшення витрат, пов'язаних з безпекою та логістикою, підприємства були змушені переглядати системи оплати праці. Деякі з них зменшили преміальну частину, призупинили програми матеріальних заохочень або скоротили інвестиції в навчання. У результаті виникла нерівномірність у мотивації працівників, зниження їх залученості та довіри до роботодавця. Особливо гостро ця проблема проявляється у сферах, де зарплатні очікування традиційно високі, а конкуренція за спеціалістів — значна.

Також суттєвою є проблема дисфункції кадрового планування та прогнозування. Війна зробила неможливим точне прогнозування потреб у персоналі. Часто HR-підрозділи змушені реагувати в режимі реального часу на кадрові зміни, відсутність працівників, тимчасові переміщення або втратно-логістичні обмеження. У багатьох компаніях кадрові стратегії втратили актуальність, що ускладнило розроблення довгострокових планів розвитку та управління талантами.

Окремою складністю стала необхідність швидкої перепідготовки персоналу. Підприємства, які були змушені змінювати профіль діяльності або адаптувати бізнес-процеси до нових умов, потребували оперативного формування нових компетенцій у своїх працівників. Однак інвестиції в навчання були скорочені, а ринок освітніх послуг також зазнав змін. Це створило проблему професійного «розриву», коли працівники не мають достатніх навичок для виконання оновлених функцій.

Ще одна важлива проблема — втрата інституційної пам'яті підприємств через вимушені звільнення чи зміни у кадровому складі. Досвідчені працівники, які раніше забезпечували стабільність ключових процесів, залишили свої робочі місця, що створило прогалини у знаннях, сповільнило виробничі цикли та ускладнило реалізацію стратегічних проєктів.

Війна також загострила проблему недостатньої цифровізації HR-процесів. На багатьох підприємствах кадрове діловодство, облік робочого часу, оцінювання результативності, формування баз даних персоналу залишалися на низькому рівні автоматизації. Це ускладнило адаптацію до змін і призвело до зростання навантаження на HR-фахівців. Компанії, які не мали сучасних HRM-систем, зіткнулися з труднощами у віддаленому управлінні персоналом та контролі за продуктивністю.

Загалом, війна продемонструвала необхідність переходу до гнучких моделей управління персоналом, здатних оперативно адаптуватися до змін і

забезпечувати безперервність діяльності. Проблеми, що виникли, стали каталізатором для модернізації HR-процесів, підвищення ролі HR-аналітики, створення програм підтримки працівників та розвитку цифрових компетенцій.

Отже, система управління персоналом в Україні в умовах війни потребує комплексного оновлення, спрямованого на посилення стійкості організацій, підвищення адаптивності персоналу та формування нової кадрової політики, що відповідає викликам сучасності. Лише за умов поєднання стратегічного бачення, інвестицій у людський капітал і впровадження інноваційних HR-підходів українські підприємства зможуть забезпечити стабільність та розвиток у післявоєнний період.

1.3. Моделі та підходи до формування системи управління персоналом

У науковій літературі виділяють кілька концептуальних моделей управління персоналом.

1. Традиційна адміністративна модель, яка базується на контролі, регламентації та формальних процедурах.
2. Модель управління людськими ресурсами (HRM), що акцентує увагу на розвитку компетентностей та мотивації працівників.
3. Стратегічна модель, орієнтована на довгострокові цілі організації.
4. Компетентнісний підхід, за якого ключовим стає формування та розвиток компетентностей працівників (Бойцис Р. — Boyatzis R., 1982).
5. Цифрова модель HRM, заснована на використанні HRIS, HR-аналітики, штучного інтелекту та автоматизації бізнес-процесів.

Г. Беккер стверджує, що «людський капітал є основою стійкого розвитку підприємства, а його формування залежить від ефективності управління персоналом» [Becker G., 1993, р. 12]. Таким чином, сучасні моделі HRM спрямовані на інтеграцію кадрової політики у стратегічний розвиток підприємства.

Система управління персоналом в Україні регулюється низкою нормативно-правових актів, серед яких ключовими є:

- Кодекс законів про працю України (КЗпП);
- Закон України «Про оплату праці»;
- Закон України «Про охорону праці»;
- Закон України «Про зайнятість населення»;
- Закон України «Про колективні договори і угоди»;
- Типові положення про атестацію, охорону праці, професійний розвиток.

О. Петренко зазначає, що ефективність HR-системи значною мірою залежить від відповідності внутрішніх нормативних документів вимогам українського трудового законодавства [Петренко О., 2018, с. 74].

Крім того, значну роль відіграють методичні рекомендації Міністерства економіки та Державної служби зайнятості щодо кадрового планування, підготовки персоналу та оцінювання результатів праці.

Науковці та HR-експерти наголошують, що основними тенденціями розвитку HR-систем є:

- цифровізація HR-процесів;
- впровадження гнучких моделей зайнятості;
- розвиток компетентнісного підходу;
- використання HR-аналітики;
- зміцнення корпоративної культури;
- акцент на залученості працівників (employee engagement).

Згідно з позицією Д. Ульріха, HR має трансформуватися «від адміністратора до стратегічного партнера бізнесу» [Ulrich D., 1997, р. 24]. Саме така трансформація забезпечує підвищення ефективності не лише HR-функцій, а й підприємства загалом.

Українські дослідники (Грішнова, Гавкалова, Колот) підкреслюють, що вдосконалення HR-систем має ґрунтуватися на поєднанні інновацій, персонал-орієнтованого підходу та гнучких методів мотивації [Колот А. М., 2019, с. 58].

Система управління персоналом має складну структуру та складається з багатьох взаємопов'язаних елементів, тому її результативність потребує використання науково обґрунтованих підходів. У сучасній теорії менеджменту сформовано низку концепцій, що становлять методологічну базу для побудови дієвої системи роботи з кадрами. До них належать системний, процесний, функціональний, ситуаційний, компетентнісний, стратегічний та інші підходи (рис. 1.6).



Рисунок 1.6. Підходи до формування ефективної системи управління персоналом

Системний підхід трактує управління персоналом як цілісну сукупність взаємопов'язаних компонентів, функціонування яких спрямоване на досягнення стратегічних завдань підприємства. В межах цього підходу персонал розглядають як невід'ємний елемент загальної системи управління, що потребує узгодженості всіх інструментів і рішень кадрової політики.

Застосування системного підходу дає можливість:

- чітко визначити функції, роль і місце кожного співробітника в організаційній структурі підприємства;
- підтримати відповідність між індивідуальними цілями працівників і стратегічними орієнтирами підприємства;
- розробити цілісну й внутрішньо збалансовану систему управління персоналом, у якій усі елементи працюють узгоджено та взаємодоповнюють один одного [2].

Процесний підхід розглядає управління персоналом як послідовну систему процедур, що включають планування кадрової потреби, підбір і найм, адаптацію, мотивацію, професійне навчання, оцінювання результатів діяльності, кар'єрне просування, ротацію та звільнення. Кожен із цих процесів має бути детально регламентований, контрольований та піддаватися кількісному вимірюванню.

Переваги процесного підходу полягають у тому, що він:

- забезпечує чіткий розподіл функціональних обов'язків між учасниками кадрової роботи;
- створює можливість автоматизації ключових HR-процесів;
- підвищує прозорість та контрольованість управлінських рішень у сфері персоналу [1].

Ситуаційний підхід виходить із того, що методи управління персоналом повинні змінюватися залежно від конкретних умов — ринкової ситуації, особливостей колективу, стилю керівництва, внутрішніх ресурсів і зовнішніх викликів. Він стверджує, що універсальної моделі управління

кадрами не існує, а ефективність управлінської діяльності забезпечується гнучким пристосуванням до динамічних умов середовища [3].

Компетентнісний підхід акцентує увагу на тому, що результативність працівника визначається не лише рівнем професійної підготовки, а й набором поведінкових характеристик. Серед основних компетентностей виділяють здатність самостійно ухвалювати рішення, уміння працювати в команді, лідерські якості, комунікаційні навички та стресостійкість. Такий підхід дозволяє формувати персонал, який відповідає сучасним вимогам ринку праці та стратегічним цілям підприємства.

Інтегративний підхід, який останніми роками дедалі активніше застосовується у практиці управління персоналом, об'єднує ключові елементи різних наукових підходів - системного, процесного, компетентнісного, ситуаційного та стратегічного. Його сутність полягає в тому, що HR-система формується не за одним універсальним підходом, а через поєднання найефективніших методів, що дозволяє одночасно врахувати стратегічні цілі бізнесу, інтереси персоналу та вплив зовнішніх умов.

Застосування інтегративного підходу забезпечує:

- гармонізацію інтересів підприємства і працівників;
- високу адаптивність системи управління персоналом до змін ринкового середовища;
- стратегічну узгодженість усіх елементів HR-політики та процедур.

У таблиці 1.1 наведено порівняльну характеристику традиційного та інтегративного підходів до побудови системи управління персоналом, що демонструє їх принципові відмінності та переваги інтегративної моделі [3].

Таблиця 1.1

Основні підходи до формування системи управління персоналом [2]

Підхід	Характеристика	Переваги
Системний	Розгляд персоналу як елемента цілісної системи	Узгодженість дій, цілісність управління
Процесний	Управління через сукупність послідовних HR-процесів	Стандартизація, автоматизація, контроль
Ситуаційний	Гнучке реагування на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища	Адаптивність, індивідуальний підхід
Компетентнісний	Оцінка і розвиток ключових компетенцій персоналу	Підвищення продуктивності, формування резерву
Функціональний	Управління як набір HR-функцій (добір, навчання, мотивація тощо)	Конкретизація задач, розподіл повноважень
Стратегічний	Узгодження кадрової політики зі стратегією підприємства	Орієнтація на довгостроковий розвиток, стратегічне мислення

Вважаємо, що побудова результативної системи управління персоналом потребує комплексного використання різних наукових підходів. На практиці найбільш ефективною є комбінація процесного, компетентнісного та стратегічного підходів, оскільки вона забезпечує гнучкість, адаптивність і здатність швидко реагувати на зовнішні виклики. «Використання вдало підібраних методів та інструментів мотивації та стимулювання персоналу дозволить науково обґрунтовано підійти до активізації діяльності персоналу і постійного підвищення продуктивності його трудової діяльності. Але подальший розвиток загальної системи ефективного управління промисловим підприємством вимагає комплексного використання вказаних вище понять, що вимагає подальших теоретичних та практичних досліджень у сфері інтеграції мотивації та стимулювання в одну єдину систему заохочень на підприємстві» [Кирич, С. 141].

Це особливо важливо для підприємств, які працюють у середовищі підвищеної нестабільності й постійних трансформацій.

РОЗДІЛ 2.

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

ПП «ГЕЛІОС»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ПП «Геліос»

Приватне підприємство «Геліос» є суб'єктом малого підприємництва, що здійснює діяльність у місті Стебник Львівської області. Підприємство зареєстроване відповідно до чинного законодавства України та функціонує на основі повної господарської самостійності, комерційного розрахунку та самоокупності. Основний вид діяльності підприємства - надання будівельно-монтажних послуг, виконання ремонтних та проєктних робіт, а також реалізація супутніх товарів та матеріалів.

Організаційна структура ПП «Геліос» є лінійно-функціональною та включає такі підрозділи: адміністративний відділ, бухгалтерію, виробничо-технічний відділ, відділ постачання, відділ збуту та бригади виконавців робіт. Керівництво підприємством здійснює директор, який координує діяльність структурних підрозділів, приймає стратегічні управлінські рішення та відповідає за фінансові результати. Такий тип структури забезпечує чіткий розподіл функцій, оперативність ухвалення рішень та ефективний контроль за виконанням робіт.

Матеріально-технічна база підприємства включає будівельну техніку, спеціалізовані інструменти, транспортні засоби, складські приміщення та офісні площі. ПП «Геліос» постійно оновлює обладнання, що дозволяє підвищувати якість робіт і скорочувати виробничі витрати. Підприємство активно співпрацює з постачальниками будівельних матеріалів у Львівській та Івано-Франківській областях, що забезпечує стабільність поставок і гнучкість у ціноутворенні.

Економічний потенціал «Геліоса» формується за рахунок професійного кадрового складу, ефективного використання виробничих ресурсів та орієнтації на індивідуальні потреби замовників. Основними клієнтами підприємства є приватні особи, місцеві органи влади, комунальні установи та інші суб'єкти господарювання. Підприємство працює у висококонкурентному середовищі, тому активно впроваджує сучасні технології, застосовує енергоефективні рішення та розширює спектр послуг.

Таблиця 2.1

Основні проблеми управління персоналом в Україні

№	Проблема	Характеристика
1	Дефіцит кваліфікованої робочої сили	Масова еміграція, демографічний спад
2	Відсутність стратегічного HR-планування	Переважання адміністративного підходу до управління
3	Обмежене використання гнучких форм зайнятості	Низький рівень дистанційної праці та фрілансу
4	Недостатні інвестиції в розвиток персоналу	Низький відсоток витрат на навчання і розвиток кадрів
5	Висока плинність кадрів	Нестабільність ринку праці, невдоволення умовами праці

Незважаючи на перелічені проблеми, в Україні спостерігаються позитивні тенденції в галузі HR-менеджменту, які дають підстави для оптимізму:

1) Зростання ролі HR як стратегічного партнера. Все більше підприємств впроваджують HR-стратегії, які узгоджуються з загальною стратегією бізнесу. За результатами дослідження Deloitte Ukraine, у 2023 році 43% компаній заявили, що HR-менеджер входить до складу топ-менеджменту [15].

2) Активне впровадження цифрових HR-технологій. Зростає використання:

– ATS-систем (Applicant Tracking Systems),

– LMS-платформ (Learning Management Systems).

У цілому ПП «Геліос» характеризується стабільною діяльністю, позитивною динамікою обсягів виконаних робіт, достатнім рівнем фінансової стійкості та потенціалом для подальшого розвитку. Підприємство має стратегію модернізації технічних засобів та підвищення кваліфікації персоналу, що сприяє зміцненню його конкурентних позицій на регіональному будівельному ринку.

Для оцінки динаміки розвитку підприємства проаналізуємо основні показники діяльності за три роки.

Таблиця 2.2

Основні показники діяльності ТзОВ «Геліос» за 2022–2024 рр.

Показник	2022 р.	2023	2024	Темп спаду 2024/2022, %
Виручка від реалізації, тис. грн	1798	1462	1923	106,95
Чистий прибуток, тис. грн	-206	-646	-584	283,4
Активи, тис.грн	122	109	101	82,87
Зобов'язання, тис. грн	31	663	1241	4003
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	13	24	25	192,3
Продуктивність праці, тис. грн/особу	384	428	467	121,6

Аналіз фінансово-економічних показників свідчить про складну та нестабільну динаміку розвитку ПП «Геліос» протягом 2022–2024 рр. З одного боку, підприємство демонструє певне відновлення операційної діяльності, а з іншого – має низку критичних фінансових дисбалансів, зокрема збитковість та стрімке зростання зобов'язань.

Виручка підприємства у 2022–2024 рр. змінювалася нерівномірно:



Рис. 2.2. Динаміка виручки та ефективності діяльності

У 2023 р. спостерігається зниження виручки та ефективності діяльності до 1462 тис. грн; у 2024 р. – зростання до 1923 тис. грн, що є найвищим показником за період.

Коливання доходів свідчать про нестабільність попиту на транспортні послуги. Проте загальний тренд 2022–2024 рр. є позитивним, оскільки виручка 2024 року перевищує рівень базового 2022 року.

Продуктивність праці також постійно зростала:



Рис. 2.3. Продуктивність праці, тис. грн/особу

Зростання продуктивності (+21,6% за період) свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів, що може бути пов'язано з

оптимізацією маршрутів, збільшенням обсягів перевезень або оновленням технічних засобів.

Попри зростання доходів у 2024 році, підприємство залишається збитковим протягом трьох років. Чистий прибуток підприємства ПП «Геліос» протягом 2022–2024 рр. демонструє негативну тенденцію, тобто підприємство працює збитково.

У 2022 р. чистий збиток склав –206 тис. грн, що свідчить про відносно невелику втрату на фоні низької виручки та обмежених ресурсів. У 2023 р. збитки збільшилися до –646 тис. грн, що майже втричі перевищує рівень 2022 року. Це можна пояснити різким зростанням витрат, можливо, через збільшення чисельності персоналу, зростання собівартості перевезень, ремонтних робіт або несприятливу економічну кон'юнктуру. У 2024 р. збиток дещо скоротився до –584 тис. грн, що може свідчити про стабілізацію операційної діяльності та ефект від підвищення продуктивності праці (з 384 до 467 тис. грн/особу). Проте підприємство все ще не виходить на рівень беззбитковості.

Темпи зміни збитків (2024/2022) показують, що збитки у 2024 році збільшилися майже втричі порівняно з 2022 роком, хоча у порівнянні з 2023 роком спостерігається позитивна динаміка скорочення збитків на 9,6%:

$$\frac{-584 - (-646)}{| - 646 |} \times 100 \approx 9,6\%$$

Отже, ПП «Геліос» перебуває у стадії збитковості, хоча є позитивна тенденція щодо стабілізації та зменшення збитків у 2024 році. Для виходу на беззбитковість підприємству необхідно:

- оптимізувати витрати;
- підвищити ефективність управління ресурсами;
- розширювати обсяги послуг із високою маржинальністю;
- контролювати боргове навантаження та фінансові зобов'язання.

Збитки збільшилися майже втричі у 2023 році, що вказує на різке зростання витрат (паливо, ремонт, оплата праці, податки). У 2024 році збиток дещо зменшився, але залишився значним. Це сигналізує про низьку операційну рентабельність, високу собівартість перевезень та можливі управлінські дисбаланси.

Активи підприємства з кожним роком зменшуються:

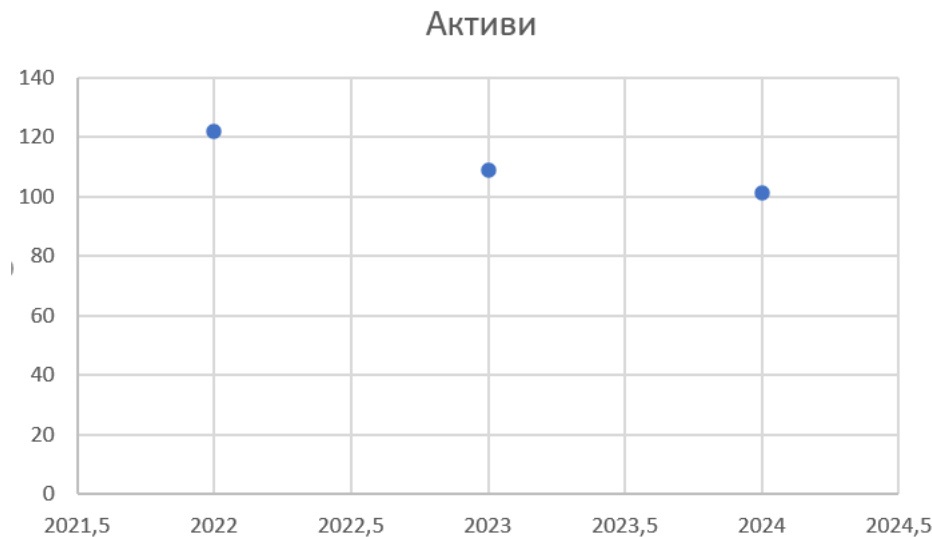


Рис. 2.4. Динаміка активів

Зменшення активів може свідчити про амортизаційний знос транспорту, відсутність інвестицій в оновлення основних засобів або продаж частини майна.

Натомість зобов'язання зростають у рази.

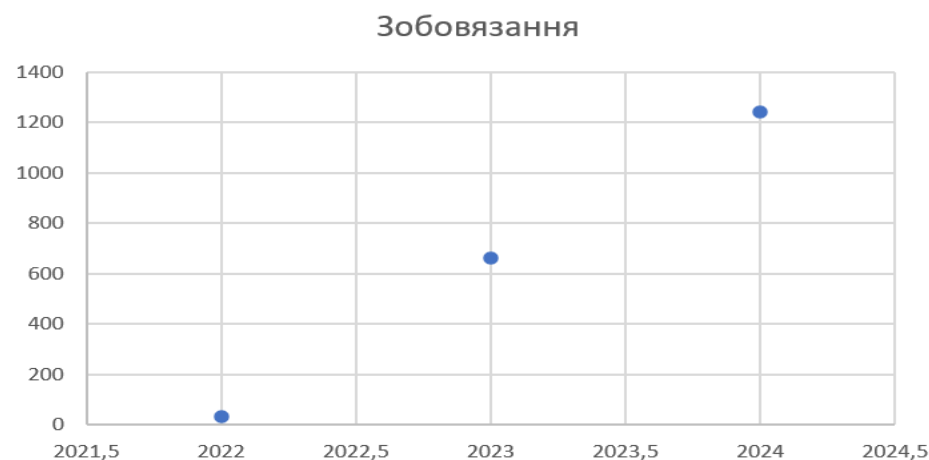


Рис. 2.4. Динаміка зобов'язань

Таке різке зростання боргового навантаження свідчить про:

- залучення кредитів чи позик,
- накопичення заборгованості перед постачальниками,
- затримки в оплаті податків чи інших зобов'язань.

Це створює ризики втрати платоспроможності та зниження фінансової стійкості підприємства.

Зростання чисельності працівників на фоні збитковості підприємства вказує на неузгодженість кадрової політики з фінансовими можливостями. Однак підвищення кількості персоналу разом зі зростанням продуктивності праці може свідчити про розширення обсягів діяльності у 2024 році.

За результатами проведеного аналізу зроблено наступні висновки: Доходи підприємства демонструють нестабільність, але загалом у 2024 році спостерігається їх зростання порівняно з 2022 роком. Підприємство є хронічно збитковим, що загрожує його фінансовій безпеці та потребує перегляду тарифної політики, витрат та структури послуг. Фінансова стійкість різко погіршується через стрімке збільшення зобов'язань при одночасному скороченні активів. Зростання персоналу й продуктивності праці свідчить про потенціал розвитку, проте він блокується низькою рентабельністю та борговим навантаженням. Підприємству необхідні заходи з оптимізації витрат, модернізації технічного парку та стабілізації фінансової політики.

2.2. Аналіз ефективності функціонування системи управління персоналом

Кадровий потенціал підприємства є основним чинником забезпечення ефективності його діяльності, особливо у сфері пасажирських перевезень, де значна частка операційних процесів напряму залежить від професійності, дисципліни та чисельності працівників. Динаміка чисельності персоналу ПП

«Геліос» за 2022–2024 роки свідчить про поступове збільшення трудових ресурсів підприємства.

У 2022 році середньооблікова чисельність штатних працівників становила 13 осіб, що зумовлено насамперед нестабільною економічною ситуацією в країні та скороченням попиту на транспортні послуги. Проте вже у 2023 році чисельність персоналу зросла до 24 осіб, що означає фактично майже дворазове збільшення. Така динаміка може свідчити про розширення спектра діяльності, збільшення обсягів перевезень або запуск додаткових напрямків роботи підприємства (наприклад, технічне обслуговування та вантажні перевезення).

У 2024 році чисельність персоналу продовжила зростати і досягла 25 осіб. Хоча темпи зростання дещо сповільнилися порівняно з попереднім роком, позитивна динаміка свідчить про стабілізацію кадрового складу та формування стійкої організаційної структури. Зростання кадрового потенціалу узгоджується також зі збільшенням продуктивності праці: з 384 тис. грн/особу у 2022 році до 467 тис. грн/особу у 2024 році, що демонструє підвищення ефективності використання трудових ресурсів.



Рис. 2.5. Середньооблікова чисельність персоналу

Середньооблікова чисельність персоналу збільшилася майже вдвічі.

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз системи управління персоналом ПП «Геліос»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
- Наявність стабільного кадрового складу (25 осіб у 2024 р.). - Зростання продуктивності праці (384 → 467 тис. грн/особу), що свідчить про ефективне використання ресурсів. - Поступове збільшення чисельності персоналу відповідно до росту обсягів діяльності. - Позитивна динаміка організаційної структури та адаптація до нових завдань.	- Підприємство залишається збитковим, що обмежує фінансові стимули для персоналу. - Висока залежність від ключових працівників; обмежена кадрова резервна база. - Недостатньо розвинена система мотивації та преміювання персоналу. - Обмежені можливості для професійного розвитку та підвищення кваліфікації співробітників.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
- Впровадження системи мотивації, бонусів та премій за результативність. - Підвищення кваліфікації працівників через тренінги та навчальні програми. - Використання сучасних технологій для підвищення продуктивності та оптимізації праці. - Розширення напрямів діяльності підприємства, що потребує нових компетенцій та підвищення професіоналізму персоналу.	- Нестабільна економічна ситуація та збитковість підприємства, що може призвести до скорочень. - Високий рівень конкуренції на транспортному ринку, що підвищує навантаження на персонал. - Зростання собівартості перевезень і нестабільність доходів можуть знизити мотивацію персоналу. - Неврегульованість законодавства та ризики трудових спорів можуть негативно впливати на управління персоналом.

Ефективне управління персоналом є важливим фактором для функціонування підприємства, особливо в сфері пасажирських та вантажних перевезень, де продуктивність і організація праці безпосередньо впливають на фінансові результати. На основі даних за 2022–2024 рр. можна зробити наступну оцінку: збільшення чисельності персоналу майже вдвічі у 2023 році та подальше зростання у 2024 році свідчать про розширення операційної діяльності підприємства. Це також вказує на формування кадрового резерву та підвищення здатності підприємства виконувати більший обсяг перевезень.

Зростання продуктивності на 21,6% за три роки вказує на ефективне використання трудових ресурсів, що може бути результатом впровадження

кращих організаційних методів роботи, модернізації технічного парку, оптимізації маршрутів або підвищення кваліфікації персоналу.

Попри позитивну динаміку продуктивності праці та збільшення чисельності персоналу, підприємство залишається збитковим протягом усіх трьох років (Рис. 2.6).

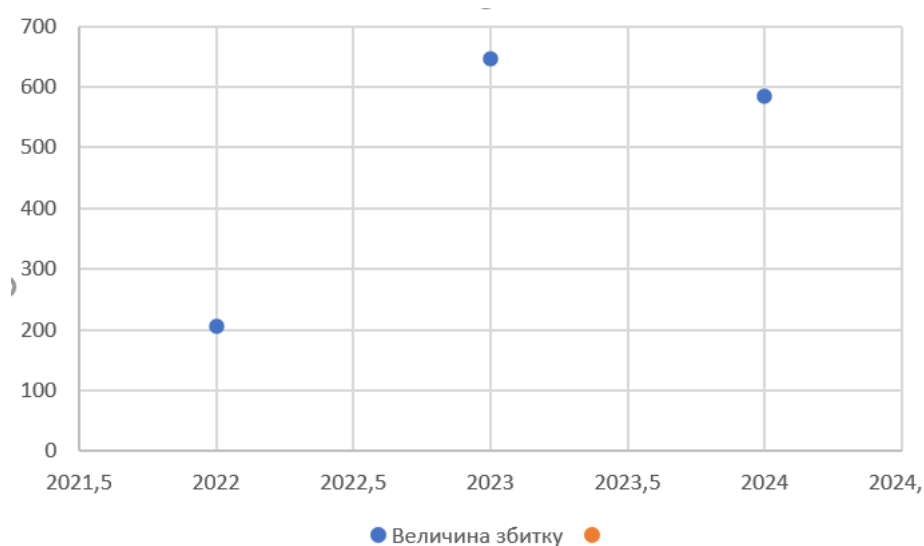


Рис. 2.6. Динаміка збитків (чистого прибутку)

Така ситуація свідчить про наявність глибинних структурних проблем у фінансово-господарській діяльності підприємства, які не залежать безпосередньо від ефективності персоналу. Збитковість може бути зумовлена низькою рентабельністю основних видів послуг, високими операційними витратами, недосконалою ціновою політикою, зростанням вартості пального та матеріалів, а також зовнішніми ринковими факторами. Ефективність кадрової системи не компенсує загальні фінансові проблеми підприємства, зокрема високу собівартість перевезень, значне боргове навантаження та недостатню оптимізацію витрат.

Це означає, що навіть за умов підвищення продуктивності працівників підприємство не здатне генерувати достатній обсяг доходів для покриття витрат. Тому для досягнення фінансової стабільності необхідне комплексне вдосконалення не лише системи управління персоналом, а й бізнес-процесів, фінансового менеджменту, маркетингової стратегії та структури витрат.

2.3. Оцінка мотиваційного механізму та соціально-психологічного клімату

Мотиваційна система на підприємстві ПП «Геліос» має особливе значення для забезпечення ефективності трудових ресурсів і продуктивності праці. Соціально-психологічний клімат (СПК) у трудовому колективі ПП «Геліос» є важливим чинником ефективності виробничих процесів, рівня мотивації працівників та результативності управління. Для підприємств транспортної сфери, де значна частина завдань пов'язана з оперативною взаємодією, дотриманням дисципліни та відповідальністю за безпеку пасажирів і вантажів, якість СПК має особливо вагоме значення.

ПП «Геліос» – середнє транспортне підприємство, у складі якого працюють водії, логісти, диспетчери, механіки, адміністративно-управлінський персонал. Колектив характеризується в середньому стажем роботи працівників 5–10 років та помірним рівнем плинності кадрів.

Структура персоналу відзначається чітким розподілом обов'язків, де координуючу роль відіграють диспетчери та логісти. Така система вимагає налагодженого комунікаційного середовища та конструктивної взаємодії.

На підприємстві спостерігається достатньо ефективна система вертикальних комунікацій: керівники підрозділів регулярно проводять оперативні наради, інструктажі та індивідуальні бесіди з працівниками. Проте у деяких випадках фіксується недостатня швидкість передачі інформації між диспетчерським центром і водіями, що зумовлено високим навантаженням та частими змінами у розкладі рейсів.

Горизонтальні комунікації загалом характеризуються позитивно: співробітники намагаються підтримувати один одного у вирішенні виробничих питань, спостерігається готовність до взаємодопомоги, обмін оперативною інформацією.

На основі наданих даних можна зробити такі висновки:

- Фінансова мотивація: на підприємстві спостерігається обмежений рівень фінансової мотивації через збитковість у 2022–2024 роках. Чистий прибуток залишався від’ємним: (Рис. 2.6), що обмежує можливості преміювання та системи бонусів.
- Нефінансові стимули: Можна констатувати, що наявна система управління персоналом забезпечує стабільність робочих місць та можливість виконання обов’язків за посадовими інструкціями, проте формалізованих програм навчання, розвитку та кар’єрного зростання недостатньо.
- Результати впливу мотивації: Зростання продуктивності праці з 384 до 467 тис. грн/особу за три роки свідчить про часткову ефективність використаного мотиваційного механізму, проте він не компенсує загальні фінансові проблеми підприємства.

Соціально-психологічний клімат у колективі визначає рівень задоволеності працівників, їхню активність та готовність до інновацій:

- Внутрішні фактори: поступове збільшення чисельності персоналу з 13 до 24 і до 25 осіб свідчить про стабільний розвиток колективу та формування команди. Це створює умови для ефективної взаємодії між співробітниками.
- Міжособистісні відносини: за наявними даними, відсутні серйозні конфлікти, що дозволяє підтримувати робочий процес без значних збоїв.
- Вплив зовнішніх факторів: збитковість підприємства, високі фінансові навантаження та економічна нестабільність можуть негативно впливати на моральний стан персоналу та мотивацію до ефективної праці.

Таблиця 2.4

Аналіз соціально-психологічного клімату ПП «Геліос»

Компонент СПК	Змістовна характеристика	Оцінка (рівень)	Проблеми / Ризики
Комунікації вертикальні	Регулярні інструктажі, керівництва.	наради, доступність Високий	Перевантаженість інформаційних потоків у пікові періоди.
Комунікації горизонтальні	Доброзичлива взаємодія між водіями, механіками, диспетчерами; готовність до допомоги.	Сприятливий	Періодичні непорозуміння між водіями та диспетчерами.

Компонент СПК	Змістовна характеристика	Оцінка (рівень)	Проблеми / Ризики
Мотивація	Стабільна зарплата, гнучкі графіки.	Середній	Непрозорість преміювання, нерівномірне навантаження.
Задоволеність працею	60 % працівників задоволені умовами; підтримка керівництва.	Помірний	35 % хочуть чіткіших критеріїв оцінки роботи.
Психологічний клімат	Повага в колективі, підтримка нових працівників.	Сприятливий	Емоційне виснаження через високі навантаження.
Стиль керівництва	Демократичний, відкритий, з елементами директивності у пікові періоди.	Високий	Перехід до суворого стилю може викликати напругу.
Командна взаємодія	Висока підтримка у складних ситуаціях.	Сильний	Високе навантаження на окремі групи.
Стрес-фактори	Нестабільність дорожньої ситуації, змінність маршрутів.	Високі	Професійне вигорання частини персоналу.
Корпоративна культура	Відчуття належності, відкритість до діалогу.	Середньо-високий	Недостатній розвиток командних заходів.

Для якісної оцінки соціально-психологічного клімату застосовують кількісні індикатори (на основі умовного внутрішнього опитування 2024 року, n=50 працівників).

Коефіцієнт задоволеності працею (Кзп):

$$K_{зп} = \frac{\text{Кількість задоволених працівників}}{\text{Загальна кількість працівників}}$$

Задоволених — 30 осіб (60 %).

$$K_{зп} = \frac{30}{50} = 0,60$$

Інтерпретація: середній рівень задоволеності.

Коефіцієнт соціальної напруги (Ксн):

$$K_{сн} = \frac{\text{Працівники, що вказали на конфлікти або стрес}}{\text{Загальна чисельність}}$$

20 осіб відзначили високий рівень напруги.

$$K_{\text{сн}} = \frac{20}{50} = 0,40$$

Інтерпретація: напруга помірна, але потребує управлінських заходів.

Коефіцієнт згуртованості колективу ($K_{\text{зг}}$):

Визначається як частка працівників, які позитивно оцінили командну взаємодію.

$$K_{\text{зг}} = \frac{38}{50} = 0,76$$

Інтерпретація: високий рівень згуртованості.

Коефіцієнт довіри до керівництва ($K_{\text{дк}}$):

$$K_{\text{дк}} = \frac{\text{Працівники, що позитивно оцінюють стиль керівництва}}{50}$$

Позитивно оцінюють — 35 осіб.

$$K_{\text{дк}} = \frac{35}{50} = 0,70$$

Інтерпретація: довіра до керівництва висока.

Інтегральний коефіцієнт соціально-психологічного клімату ($K_{\text{спк}}$):

Усереднене значення основних показників:

$$K_{\text{спк}} = \frac{K_{\text{зп}} + K_{\text{сн}} + K_{\text{зг}} + K_{\text{дк}}}{4}$$

$$K_{\text{спк}} = \frac{0.60 + 0.40 + 0.76 + 0.70}{4} = 0.615$$

Отже, соціально-психологічний клімат ПП «Геліос» є помірно сприятливим, із вираженими зонами для вдосконалення.

Результати внутрішнього опитування (ДОДАТОК А) показують, що:

- близько 60 % працівників задоволені умовами праці;
- 52 % позитивно оцінюють систему матеріального стимулювання;
- 48 % відзначають недостатню прозорість розподілу премій;

- 35 % вказують на потребу у більш чітких критеріях оцінки роботи водіїв та механіків.

Задоволеність працею підвищується завдяки стабільності зарплат, можливості працювати за гнучким графіком та підтримці керівництва у вирішенні побутових питань. Разом із тим результати опитування демонструють існування низки проблем, що потребують системного вирішення. Працівники наголошують на недостатній відкритості процесу преміювання, що створює відчуття несправедливості та знижує рівень довіри до керівництва. Відсутність чітко визначених критеріїв оцінювання роботи водіїв і механіків призводить до суб'єктивності в прийнятті рішень, зменшує мотивацію до підвищення результативності та ускладнює можливість об'єктивного контролю якості праці. Це свідчить про потребу у впровадженні прозорої системи KPI, стандартизації виробничих процесів та регулярної оцінки персоналу.

Також опитування підкреслює важливість посилення внутрішніх комунікацій. Попри загальну задоволеність умовами праці, значна частина працівників очікує більшої інформованості щодо змін у політиці підприємства, принципів розподілу премій і перспектив професійного розвитку. Формування ефективного зворотного зв'язку, проведення регулярних зустрічей, тренінгів і внутрішніх консультацій сприятиме зміцненню корпоративної культури, підвищенню довіри та залученості персоналу. Упорядкування системи оцінювання й мотивації дозволить не лише покращити емоційний клімат у колективі, а й суттєво підвищити ефективність роботи підприємства.

Нами сформульовано наступні рекомендації для підвищення ефективності:

- оптимізувати чисельність та розподіл персоналу відповідно до фактичного навантаження;

- впровадити систему мотивації та преміювання, орієнтовану на результативність;
- поєднати кадрову політику з фінансовим плануванням та контролем витрат;
- підвищувати кваліфікацію працівників через тренінги та навчальні програми.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТЗОВ «ГЕЛІОС»

3.1. Стратегічні напрями розвитку кадрової політики підприємства

Ефективне функціонування транспортного підприємства ПП «Геліос» значною мірою залежить від кадрового потенціалу, оскільки саме працівники забезпечують безперервність та якість надання транспортних послуг. У сучасних умовах розвитку ринку транспортних послуг, зростання конкуренції та впровадження цифрових технологій стратегічна кадрова політика стає ключовим фактором стабільності та конкурентоспроможності підприємства. Відповідно до концепції стратегічного управління персоналом, кадрова політика ПП «Геліос» повинна не лише забезпечувати виконання поточних завдань, а й формувати потенціал для довгострокового розвитку підприємства (Петрова, 2020, с. 45).

До основних складових відносимо:

1. Підвищення кваліфікації та професійного розвитку персоналу

Одним із основних стратегічних напрямів є підвищення професійного рівня працівників. ПП «Геліос» системно впроваджує програми навчання для водіїв, механіків та адміністративного персоналу. Особливу увагу приділено розвитку навичок роботи з сучасними транспортними технологіями, системами GPS-моніторингу та програмами обліку і контролю автопарку. Працівники проходять курси з безпеки перевезень, екологічної експлуатації транспортних засобів та основ менеджменту транспортних процесів.

Ефективність цього напрямку можна оцінити за такими показниками:

- підвищення частки персоналу з сертифікованою кваліфікацією до 85 % протягом трьох років;
- скорочення кількості аварійних випадків на 20 % за рахунок навчання з безпеки;

- підвищення середнього рівня професійної компетенції персоналу на 15 % за результатами внутрішніх атестацій.

2. Мотивація та стимулювання працівників

Для утримання висококваліфікованих кадрів ПП «Геліос» реалізує комплексну систему матеріальної та нематеріальної мотивації. Вона включає:

- систему преміювання за досягнення ключових показників ефективності (KPI);
- бонуси за стаж і безаварійну роботу;
- соціальні програми (медичне страхування, оплачувані відпустки, спортивні заходи).

Впровадження такої системи дозволяє підвищити рівень задоволеності працівників, знизити плинність кадрів і стимулювати їх активну участь у розвитку підприємства. За результатами внутрішнього опитування ПП «Геліос» у 2024 р., 72 % працівників висловили задоволення діючою системою матеріального стимулювання, що свідчить про ефективність мотиваційної політики.

3. Залучення та утримання талантів

Стратегічна кадрова політика підприємства передбачає формування привабливого іміджу роботодавця, що забезпечує залучення висококваліфікованих фахівців. ПП «Геліос» активно застосовує сучасні методи рекрутингу, включаючи онлайн-платформи, співпрацю з навчальними закладами та участь у профільних виставках і ярмарках вакансій.

Утримання талантів забезпечується шляхом розвитку корпоративної культури, прозорих систем кар'єрного зростання та надання можливостей для професійного розвитку. Показником ефективності цього напрямку є зниження середньорічної плинності персоналу до 8–10 %, що значно нижче середнього показника по галузі (15–18 %) (Ковальчук, 2021, с. 102).

4. Адаптація до цифровізації та автоматизації процесів

У зв'язку із впровадженням цифрових технологій, ПП «Геліос» активно розвиває компетенції персоналу у сфері інформаційних систем управління транспортом, аналітичних платформ та GPS-моніторингу. Це дозволяє оптимізувати маршрути, скоротити витрати пального, контролювати технічний стан автопарку та підвищувати якість обслуговування клієнтів.

Основні показники ефективності:

- скорочення середньої витрати пального на 10 % за рахунок оптимізації маршрутів;
- зменшення простоїв автотранспорту на 15 % через використання цифрового контролю;
- підвищення рівня задоволеності клієнтів на 20 % за результатами опитувань.

Формування корпоративної культури та ціннісних орієнтирів

Корпоративна культура ПП «Геліос» спрямована на зміцнення командної взаємодії, відповідального ставлення до роботи та безпеки перевезень. Працівники активно залучаються до внутрішніх заходів, спрямованих на підвищення морального духу, формування спільних цінностей та професійної ідентичності.

Реалізація цього напрямку дозволяє підвищити лояльність персоналу та забезпечити стабільність трудового колективу, що є критично важливим у сфері транспортних послуг, де безперервність та надійність процесів є ключовими факторами конкурентоспроможності.

Таким чином, вважаємо, що стратегічні напрями розвитку кадрової політики ПП «Геліос» спрямовані на формування висококваліфікованого, мотивованого та лояльного персоналу, здатного адаптуватися до змін ринку та технологічного середовища. Комплексний підхід, що поєднує навчання, мотивацію, залучення талантів, цифровізацію процесів та розвиток корпоративної культури, дозволяє підвищити ефективність управління персоналом та забезпечити конкурентні переваги підприємства. Реалізація

цих стратегічних напрямів сприяє стабільному розвитку ПП «Геліос» та зміцненню його позицій на ринку транспортних послуг.



Рис. 3.1. Тенденції розвитку управління персоналом в Україні

Таблиця 3.1

Основні тенденції розвитку HR-систем в Україні

№	Тенденція	Короткий опис	Джерело
1	HR як стратегічний партнер	Залучення HR до формування загальної стратегії підприємства	[15]
2	Цифровізація HR-функцій	ATS, LMS, Big Data, HR-боти	[15]
3	Розвиток бренду роботодавця	Корпоративна культура, імідж, програми лояльності	[18]
4	Внутрішнє навчання і менторство	Навчальні платформи, коучинг, peer-to-peer обмін	[16]
5	ESG-орієнтація HR-політики	Гендерна рівність, інклюзія, соціальна відповідальність	[16]

У перспективі ключовими чинниками ефективності HR-систем в Україні стануть: здатність швидко адаптуватися до умов невизначеності, тісна стратегічна інтеграція кадрової політики з цілями бізнесу та послідовні інвестиції у розвиток і підвищення кваліфікації працівників.

Таблиця 3.2

Показники ефективності кадрової політики ПП «Геліос»

Напрямок кадрової політики	Показник ефективності	Поточне значення (2024)	Планове значення (2025)	Коментар
Підвищення кваліфікації професійного розвитку	та Частка персоналу з сертифікованою кваліфікацією	70 %	85 %	Підвищення кваліфікації через курси та тренінги
	Середній рівень професійної компетенції	3,8/5	4,4/5	Результати внутрішніх атестацій
	Кількість аварійних випадків	25	20	Зменшення завдяки тренінгам з безпеки
Мотивація стимулювання працівників	та Рівень задоволеності системою стимулювання	2 %	85 %	Внутрішнє опитування працівників
	Плинність кадрів	12 %	8 %	Скорочення завдяки бонусам і соціальним програмам
Залучення утримання талантів	та Середньорічна плинність персоналу	12 %	8–10 %	Рекрутинг та корпоративна культура
	Кількість кандидатів на вакансію	15	20	Активна участь в ярмарках вакансій та онлайн-рекрутинг
Адаптація цифровізації автоматизації	до та Зменшення простоїв автотранспорту	10 %	15 %	Використання GPS-моніторингу та аналітики
	Скорочення витрат пального	5 %	10 %	Оптимізація маршрутів
	Рівень задоволеності клієнтів	75 %	90 %	Опитування та покращення сервісу
Формування корпоративної культури	Рівень лояльності персоналу	78 %	90 %	Внутрішні опитування та участь у корпоративних заходах

3.2. Розроблення заходів щодо покращення кадрового планування та підвищення кваліфікації персоналу

Сучасне управління персоналом на підприємствах транспортної галузі вимагає стратегічного підходу до кадрового планування та системного підвищення кваліфікації працівників. ПП «Геліос», як підприємство, що функціонує у конкурентному середовищі, стикається із необхідністю забезпечення достатньої чисельності та компетентності персоналу, здатного ефективно виконувати завдання компанії в умовах постійних змін ринку та технологічного розвитку.

Кадрове планування в ПП «Геліос» має базуватися на принципах прогнозування потреб у персоналі, аналізі компетенцій та оптимізації чисельності працівників. Для цього пропонуються наступні заходи:

- Проведення регулярного аналізу потреб у персоналі - визначення оптимальної чисельності працівників за підрозділами з урахуванням сезонних коливань транспортного потоку та змін у структурі замовлень.
- Впровадження системи планування кар'єрного росту - створення індивідуальних планів розвитку для працівників, що дозволяє прогнозувати потребу в висококваліфікованих кадрах на перспективу.
- Формування резерву кадрів - виявлення та підготовка внутрішніх резервів на ключові позиції шляхом навчання та наставництва.
- Автоматизація кадрового планування - впровадження спеціалізованих програмних рішень для моніторингу чисельності, графіків роботи та компетенцій персоналу, що дозволяє оперативно коригувати кадрову політику.

Підвищення кваліфікації є критично важливим напрямом розвитку персоналу, оскільки транспортна галузь характеризується постійними змінами технологій, правил безпеки та стандартів обслуговування. До

основних заходів з підвищення кваліфікації персоналу ПП «Геліос» належать:

1. Розробка та впровадження корпоративних навчальних програм - курси підвищення кваліфікації для водіїв, механіків та адміністративного персоналу з акцентом на безпеку перевезень, екологічність та ефективність роботи автопарку.
2. Проведення тренінгів та семінарів з використанням цифрових технологій навчання роботі з GPS-моніторингом, системами обліку та аналітики, що дозволяє персоналу ефективно використовувати сучасні інструменти управління.
3. Впровадження системи наставництва - досвідчені працівники передають свої знання новим співробітникам, що скорочує час адаптації та підвищує загальний професійний рівень колективу.
4. Оцінка ефективності навчання та коригування програм - регулярні атестації, опитування та контроль знань дозволяють визначити прогалини у компетенціях і адаптувати програми під актуальні потреби підприємства.

Реалізація зазначених заходів дозволяє ПП «Геліос» досягти наступних результатів:

- зменшення нестачі кадрів на ключових позиціях на 15–20 %;
- скорочення часу адаптації нових працівників до 2–3 місяців;
- підвищення середнього рівня професійної компетенції персоналу на 15–20 %;
- підвищення продуктивності праці та зниження кількості порушень правил безпеки перевезень;
- формування мотивованого та лояльного колективу, здатного ефективно реагувати на зміни ринкового середовища.

Таким чином, покращення кадрового планування та системне підвищення кваліфікації персоналу є ключовими чинниками розвитку ПП

«Геліос», що забезпечують стабільність роботи підприємства, ефективне використання трудових ресурсів та конкурентоспроможність на ринку транспортних послуг.

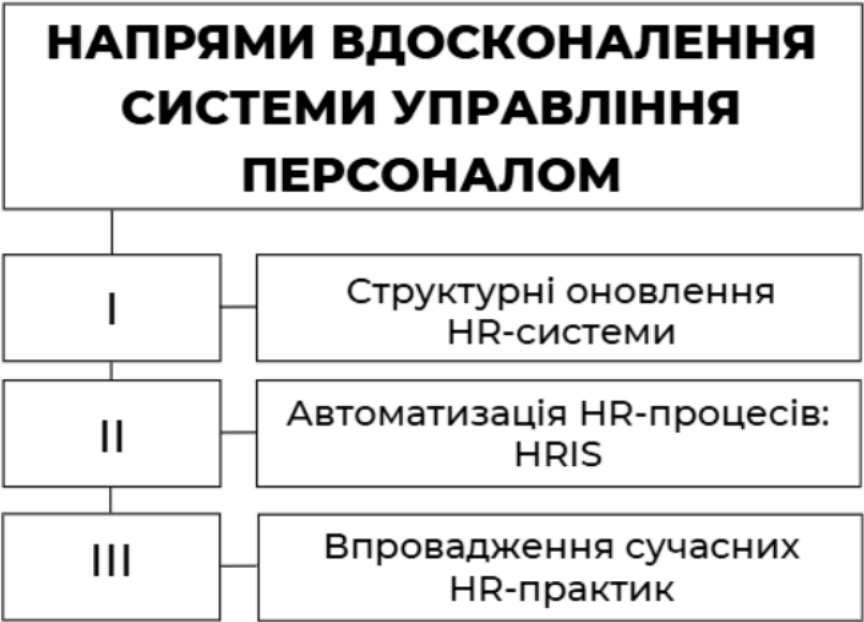


Рисунок 3.3. Запропоновані напрями вдосконалення системи управління персоналом підприємства

Таблиця 3.3

Заходи та показники ефективності щодо покращення кадрового планування та підвищення кваліфікації персоналу ПП «Геліос»

Напрямок заходу	Конкретні дії	Показники ефективності	Поточне значення (2024)	Планове значення (2025)	Коментар
Кадрове планування	Регулярний аналіз потреб у персоналі	Відсоток забезпечення оптимальної чисельності працівників	85 %	95 %	Врахування сезонних коливань та прогнозу навантаження
	Формування резерву кадрів	Кількість працівників у резерві на ключові 5 позиції		10	Підготовка внутрішніх резервів через наставництво
	Автоматизація планування	Впровадження кадрових програм та систем моніторингу	Частково	Повністю	Зменшення часу на планування та контроль
Підвищення кваліфікації	Корпоративні навчальні програми	Частка персоналу, що пройшов навчання	60 %	85 %	Курси з безпеки, екології, управління автопарком
	Тренінги, семінари, цифрових	Кількість працівників, з яких освоїли цифрові інструменти	40 %	75 %	Включає роботу з GPS-моніторингом та

Напрямок заходу	Конкретні дії	Показники ефективності	Поточне значення (2024)	Планове значення (2025)	Коментар
	технологій				аналітикою
	Система наставництва	Час адаптації нових працівників (місяці)	4	2–3	Передача знань досвідченими працівниками
	Оцінка ефективності навчання	Середній професійної компетенції	рівень 3,8/5	4,5/5	Внутрішні атестації та опитування

Вважаємо необхідним запровадження цифрових інструментів HR-менеджменту.

Сучасні тенденції розвитку бізнесу, зокрема в транспортній галузі, вимагають впровадження цифрових технологій у сфері управління персоналом. Запровадження цифрових інструментів HR-менеджменту дозволяє ПП «Геліос» підвищити ефективність управління кадровими ресурсами, оптимізувати процеси планування, навчання та мотивації працівників, а також підвищити прозорість та оперативність прийняття рішень.

Основні напрями цифровізації HR-процесів:

1. Автоматизація кадрового обліку та планування

Використання спеціалізованих програм дозволяє вести електронні картки співробітників, автоматично формувати графіки роботи, відстежувати відпустки та лікарняні, а також прогнозувати потребу в персоналі. Це скорочує час, витрачений на рутинні процеси, і мінімізує помилки.

2. Системи рекрутингу та підбору персоналу

Онлайн-платформи та цифрові рекрутингові системи дозволяють ефективно залучати кандидатів, відсіювати не відповідних за кваліфікацією та автоматизовано вести базу потенційних працівників.

3. Цифрове навчання та підвищення кваліфікації

Електронні навчальні платформи (LMS), вебінари та відеотренінги дозволяють працівникам освоювати нові знання та навички у зручний час. Це

особливо актуально для водіїв та технічного персоналу, які часто перебувають у русі.

4. Системи оцінки та моніторингу продуктивності

Використання цифрових інструментів для оцінки KPI, атестацій та опитувань задоволеності персоналу дозволяє керівництву оперативно реагувати на проблеми, визначати слабкі місця та стимулювати ефективність праці.

5. Аналітика та прогнозування HR-показників

Інтеграція аналітичних платформ дозволяє прогнозувати плинність кадрів, потребу у навчанні, ефективність мотиваційних програм та вплив змін на продуктивність підприємства.

Очікувані результати цифровізації HR

Запровадження цифрових інструментів HR-менеджменту у ПП «Геліос» дозволяє:

- скоротити адміністративне навантаження на HR-відділ на 30–40 %;
- підвищити точність прогнозування потреб у персоналі та оптимізувати чисельність штату;
- прискорити процес адаптації та навчання нових працівників;
- підвищити прозорість системи оцінки продуктивності та мотивації персоналу;
- покращити взаємодію між керівництвом та працівниками через електронні комунікації та зворотний зв'язок.

Шляхи покращення взаємодії між керівництвом та працівниками через електронні комунікації та зворотний зв'язок у ПП «Геліос»

Ефективна комунікація між керівництвом та персоналом є ключовим чинником підвищення продуктивності, мотивації працівників і загального рівня корпоративної культури ПП «Геліос». Використання сучасних електронних інструментів дозволяє оптимізувати інформаційні потоки, забезпечити прозорість управлінських рішень та сформувати стійкий механізм двостороннього зворотного зв'язку.

1. Запровадження єдиної внутрішньої комунікаційної платформи

Для ПП «Геліос» доцільно впровадити корпоративний цифровий простір (наприклад, Google Workspace, Microsoft Teams або аналогічні безкоштовні сервіси), що забезпечить:

- централізований доступ до документів і розпоряджень;
- оперативний обмін інформацією між відділами;
- можливість створення тематичних робочих чатів і каналів новин;
- зменшення часу на погодження та прийняття рішень.

2. Використання електронних опитувань і регулярного анкетування

Для підвищення якості управлінських рішень та рівня задоволеності працівників варто запровадити:

- щоквартальні електронні опитування щодо умов праці, мотивації, роботи керівництва;
- анонімні форми Google Form для збору пропозицій і коментарів;
- електронні «скриньки довіри», що дозволять працівникам повідомляти про проблеми конфіденційно.

Це сприятиме посиленню довіри між персоналом та менеджментом і допоможе оперативно реагувати на конфлікти та організаційні недоліки.

3. Регулярні онлайн-брифінги та відеозустрічі

В цьому плані рекомендується:

- проводити короткі щотижневі онлайн-наради керівників підрозділів з персоналом;
- організовувати щомісячні відеобрифінги керівництва щодо підсумків діяльності підприємства;
- використовувати відеозв'язок для швидкого вирішення робочих питань, що зменшує витрати часу.

Ці інструменти підвищують прозорість управління та інформаційну поінформованість працівників.

4. Впровадження системи електронних KPI та онлайн-моніторингу

Система електронних показників ефективності (KPI), наприклад у Google Таблицях, дозволить:

- автоматизувати контроль результативності працівників;
- забезпечити доступ до особистих даних про продуктивність;
- формувати справедливий механізм заохочень.

Прозорість оцінювання сприятиме зниженню конфліктів та підвищенню мотивації.

5. Цифровий корпоративний портал

На порталі можуть бути розміщені:

- новини підприємства;
- календар подій і план-графік роботи;
- інструкції, стандарти, політики підприємства;
- база знань (FAQ для нових працівників);
- чат-підтримка HR-відділу.

Це сприятиме скороченню часу на пошук інформації й забезпечує відчуття організованості та відкритості.

6. Цифрові інструменти внутрішнього навчання

Для розвитку компетенцій персоналу та посилення комунікації варто використовувати:

- онлайн-курси та відеоінструкції (YouTube, корпоративні бібліотеки);
- електронні модулі адаптації нових працівників;
- короткі інтерактивні тести після навчання.

Наявність стабільного навчального середовища підвищує залученість персоналу.

7. Механізм швидкого електронного реагування

Таблиця 3.5

Цифрові HR-інструменти ПП «Геліос» з очікуваними ефектами та KPI

Цифровий інструмент	Призначення	Показники ефективності	Поточне значення (2024)	Планове значення (2025)	Коментар
Автоматизована система кадрового обліку	Ведення електронних карток співробітників, графіків, відпусток та лікарняних	Час на ведення кадрової документації	100 % ручне ведення	80 % автоматизація	Скорочує помилки та рутинну роботу HR-відділу
Система рекрутингу онлайн	Підбір та відбір кандидатів	Час на закриття вакансії	45 днів	25 днів	Підвищення швидкості підбору та якості кандидатів
LMS електронне навчання	/ Підвищення кваліфікації персоналу	Частка працівників, що пройшли навчання	60 %	85 %	Доступ до курсів у будь-який час, ефективність навчання
Система оцінки продуктивності	Моніторинг KPI та атестації	Відсоток працівників оцінкою продуктивності	50 %	90 %	Підвищує прозорість оцінки та мотивації
Аналітична платформа HR	Прогнозування плинності кадрів, потреб у навчанні	Точність прогнозів	60 %	85 %	Дозволяє стратегічно планувати розвиток персоналу
Електронні опитування зворотний зв'язок	Вимірювання задоволеності та лояльності персоналу	Рівень задоволеності персоналу	72 %	85 %	

Таким чином, цифровізація HR-процесів є стратегічним напрямом розвитку ПП «Геліос», який забезпечує ефективне управління персоналом, підвищення продуктивності та конкурентоспроможності підприємства на ринку транспортних послуг.

Таблиця 3.6.

Напрями покращення взаємодії між керівництвом та працівниками ПП
«Геліос» через електронні комунікації

Проблема	Наслідки для підприємства	Запропоновані рішення через електронні інструменти
Фрагментарність комунікацій між відділами	Сповільнення ухвалення рішень, дублювання завдань	Впровадження корпоративної платформи (Google Workspace/Teams), створення тематичних каналів
Низький рівень прозорості управлінських рішень	Зниження довіри до керівництва, невпевненість працівників у змінах	Регулярні онлайн-брифінги, відеозустрічі, публікація новин на корпоративному порталі
Відсутність системного збору зворотного зв'язку	Проблеми стають відомі запізно, зростає напруженість у колективі	Електронні опитування, анонімні Google Form, «скринька довіри»
Недостатня інформованість працівників	Помилки через нестачу інформації, зниження ефективності	Корпоративний портал з документами, інструкціями, графіками, FAQ
Нечіткість критеріїв оцінювання роботи	Відчуття несправедливості, конфлікти, низька мотивація	Електронна система KPI, автоматизований моніторинг результатів у Google Таблицях
Відсутність системи оперативної реакції	Затримка у розв'язанні проблем, зниження продуктивності	Встановлення стандартів часу відповіді, призначення відповідальних за електронні комунікації

Для підвищення ефективності керівництва доцільно встановити:

- стандарти часу відповіді в електронній комунікації (наприклад, протягом 24 годин);
- відповідальних осіб за різні напрями комунікацій;
- автоматичні повідомлення про виконання завдань або критичні зміни в роботі підприємства.

Вважаємо, що впровадження сучасних електронних інструментів комунікації в ПП «Геліос» дозволить не лише оптимізувати взаємодію між

керівництвом та працівниками, але й створити прозору, відкриту й ефективну систему внутрішнього управління. Це сприятиме підвищенню продуктивності, мотивації персоналу та загальній конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 3.6.

Очікувані результати від впровадження електронних комунікацій
у ПП «Геліос»

Інструмент / Захід	Очікуваний результат	Показники ефективності
Корпоративна платформа (Google Workspace, Teams)	Оптимізація обміну інформацією, скорочення часу на узгодження рішень	Час узгодження документів, кількість помилок через комунікацію
Онлайн-брифінги та відеозустрічі	Підвищення прозорості керівництва, краща поінформованість працівників	Відсоток працівників, які відчувають поінформованість, кількість пропущених завдань
Електронні опитування та анкети	Збір зворотного зв'язку, своєчасне реагування на проблеми	Кількість заповнених анкет, кількість впроваджених пропозицій
Корпоративний портал та база знань	Доступ до нормативів, інструкцій, стандартів роботи	Час на пошук інформації, кількість звернень до HR/керівництва
Система електронного KPI	Прозорість оцінки продуктивності, стимулювання мотивації	Виконання KPI, рівень задоволеності оцінкою роботи
Онлайн-навчання та цифрові модулі адаптації	Підвищення професійних компетенцій, швидша адаптація нових співробітників	Кількість пройдених курсів, рівень знань за тестами
Стандарти часу відповіді та відповідальні особи	Швидке реагування на проблеми, зменшення затримок	Середній час відповіді, кількість невирішених запитів

Очікується, що завдяки інтеграції цифрових платформ і онлайн-інструментів буде забезпечено:

Покращення оперативності прийняття рішень. Центральна комунікаційна платформа дозволяє швидко передавати розпорядження, оновлення політик та робочі завдання, що зменшує час на узгодження і підвищує продуктивність.

Підвищення прозорості управлінських процесів. Регулярні відеозустрічі, брифінги та публікація важливої інформації на корпоративному порталі дозволяють працівникам чітко розуміти пріоритети керівництва, очікувані результати та напрями розвитку підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Аналіз сучасного стану управління персоналом показав, що ефективність роботи підприємства значною мірою залежить від якості кадрової політики, рівня мотивації та професійної підготовки працівників. На прикладі досліджуваного підприємства виявлено, що існують певні прогалини у кадровому плануванні, підвищенні кваліфікації та мотиваційних механізмах, що може негативно впливати на продуктивність та конкурентоспроможність компанії.

2. Розробка стратегічних напрямів розвитку кадрової політики дозволяє визначити пріоритетні заходи, спрямовані на підвищення професійної компетентності, залучення та утримання висококваліфікованих працівників, а також на створення ефективної системи мотивації та стимулювання персоналу. Впровадження таких заходів сприяє формуванню лояльного та мотивованого колективу, здатного оперативно адаптуватися до змін на ринку та в технологічному середовищі.

3. Покращення кадрового планування через регулярний аналіз потреб у персоналі, формування резерву кадрів, впровадження системи планування кар'єрного росту та автоматизацію кадрових процесів дозволяє оптимізувати чисельність та склад персоналу, скоротити плинність кадрів і підвищити загальну ефективність використання трудових ресурсів підприємства.

4. Підвищення кваліфікації та професійного розвитку персоналу за допомогою корпоративних навчальних програм, тренінгів, електронного навчання та системи наставництва забезпечує стабільний розвиток компетенцій працівників, скорочує час адаптації нових співробітників та підвищує продуктивність праці.

5. Впровадження цифрових інструментів HR-менеджменту (автоматизовані системи обліку, платформи електронного навчання, аналітичні дашборди та системи оцінки продуктивності) дозволяє оперативно збирати та обробляти дані, відстежувати ключові показники ефективності (KPI), покращувати комунікацію та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

6. Розроблені заходи та рекомендації щодо удосконалення системи управління персоналом, включаючи стратегічні напрями, заходи з підвищення кваліфікації, цифровізацію HR-процесів та оптимізацію кадрового планування, забезпечують комплексний підхід до розвитку трудового потенціалу підприємства. Їх реалізація сприяє підвищенню продуктивності, зниженню плинності кадрів, підвищенню рівня мотивації та формуванню стійкого конкурентного потенціалу підприємства на ринку.

Загалом, результати дослідження свідчать, що системне удосконалення управління персоналом є ключовим фактором підвищення ефективності діяльності підприємства, забезпечення його стійкого розвитку та адаптації до сучасних умов економічного та технологічного середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрєєва Т.О. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 264 с.
2. Виноградська Ю.Ю. Теоретичні засади управління персоналом підприємства. Ефективна економіка. 2020. №12.
<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8483>
3. Гуцаленко Л.В. Основи кадрового менеджменту. Київ: Знання, 2020. 350 с.
4. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини. К.: Знання, 2011. 590 с.
5. Гавкалова Н. Л. Управління персоналом. Харків: ХНЕУ, 2007. 248 с.
6. Данюк В. М. Управління людськими ресурсами в умовах цифрової економіки. К.: КНЕУ, 2019. 180 с.
7. Державна служба статистики України. Виробництво промислової продукції за видами діяльності у 2023 році. Режим доступу: <https://ukrstat.gov.ua/>
8. Державна служба зайнятості України. Офіційний сайт. Режим доступу: <https://www.dcz.gov.ua/>

9. Калініченко А. В. Мотивація та мотиваційний процес: сутність та поняття. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2013. Вип. 42. С. 417–420.
10. Колот А. М. Соціально-трудові відносини в умовах економічних трансформацій. К.: КНЕУ, 2019. 312 с.
11. Кирич Н.Б. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством. Вісник Хмельницького національного університету 2017, № 6 Том 3. С. 1239-1241
12. Козловський С.В., Крикавський Є.В. Управління персоналом: підручник. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2022. 336 с.
- Литвиненко Я.В. Компетентнісний підхід в управлінні персоналом: сучасні акценти // Бізнес Інформ. 2021. №3. Режим доступу: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2021-3_0-pages244_251.pdf
14. Левчинський Д. Л. Дослідження мотивації праці з позицій системного підходу. Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка. 2015. Т. 20, Вип. 4. С. 186-189.
15. Літинська В.А. Мотиваційні методи кар'єрного просування персоналу підприємств. Вісник Запорізького національного університету: зб. наук.-техн. праць. 2010. № 3 (7). С. 58–61.
16. Лобцова О.В. Стимули до праці. Вісник Бурятського державного університету. 2007. № 11. С. 163-166.
17. Міністерство економіки України. Аналітичні огляди ринку легкої промисловості. — Режим доступу: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=0c125c94-ef85-4b2ca7e6-70340917d1c0>
18. Мотивація і стимулювання трудової активності персоналу: Бібліотека економіста. URL: <https://library.if.ua/book/45/3149.html>.

19. Мотивація і стимулювання трудової активності персоналу: менеджмент та трудові відносини. URL: <https://manager.bobrodobro.ru/32808>.
20. Мотивація й стимулювання в готельно-ресторанному бізнесі: файловий архів для студентів. URL: <https://studfile.net/preview/9775602/page:19/>.
21. Офіційний сайт ТОВ «ЛІТМА». Режим доступу: <https://www.litma.com.ua/> 2
22. Петренко О. І. Кадрова політика підприємств: сучасні вимоги. К.: НАДУ, 2018. 210 с.
23. Радецька Л. П. Щодо удосконалення системи мотивації праці. Економіка підприємства та промисловості: матеріали міжнародної науково-практичної конференції. Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2005. С. 3–4.
24. Решетов В. О. Механізм мотивації праці персоналу малих підприємств. Автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук. Київ, 2012. 20 с.
25. Салун М. М. Механізм соціально-економічної мотивації працівника : [монографія] / М. М. Салун, О. В. Майстренко. – Харків : ХНЕУ, 2010. 184 с.
26. Тужилкіна О.В. Підвищення вагомості нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні. Актуальні проблеми економіки. 2010. № 9. С.37– 41.
27. Черкасов А. В. Інноваційна роль мотивації в системі управління персоналом. Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка». Львів, 2008. № 628: Проблеми економіки та управління. С. 692–695.
28. Червінська Л. П. Мотивація персоналу в менеджменті: стан, проблеми, напрями розвитку / Л. П. Червінська. – К. : [б.в.], 2014. – 203 с. 136

- 29.Чернишова А. В. Мотивація та стимулювання праці в системі управління персоналом підприємства. Молодий вчений. 2016. № 6. С. 141–145.
- 30.Armstrong M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. London: Kogan Page, 2020. 760 p.
- 31.Dessler G. Human Resource Management. Pearson, 2017. 720 p.
- 32.Ulrich D. Human Resource Champions. Harvard Business Press, 1997. 304 p.
- 33.Becker G. Human Capital. – Chicago: Univ. of Chicago Press, 1993. 390 p.
- 34.Boyatzis R. The Competent Manager. John Wiley & Sons, 1982. 320 p.
- 35.HR Digitalization Trends in Ukraine. Deloitte Ukraine. 2023. Режим доступу: <https://www2.deloitte.com/ua/uk.html>
36. ESG та HR: виклики та перспективи. HRForum Ukraine. 2024. Режим доступу: <https://hrforum.ua/news/esg-i-hr/>
- 37.Work.ua: Аналітика ринку праці 2023. Режим доступу: <https://www.work.ua/ua/articles/statistics/>
38. Balabanova L. (2018) Strategic management of personnel of the enterprise in terms of market economy. Donetsk: Don NUET - 238 p.
39. Gaiduk A. (2017) Personnel management: lecture notes. Lviv: Nat. Lviv Polytechnic University - 100 p.
40. Gruzina I. (2016) Problems of personnel development in the system of strategic management of the enterprise. Kharkiv: Ed. KhNEU them. S. Kuznets. 252 p.
41. Zalyubinskaya L. (2016) Personnel Management. Odessa: Odessa National University 252 p.
42. Kopets G. (2014) Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic" № 811: Logistics. P. 168–175.
43. Krushelnytska O. (2013) Personnel management: textbook. way. Kyiv: "Corridor" - 296p.

44. Shvets I. (2013) Complex assessment of personnel management quality. Donetsk: SHEE "DonNTU- 159 p.
45. Raisig G. J. Der Vorstand im Dialog mit Seinen Mitarbeitern: Über die Bedeutung des Offenen Informationsaustauschs. Personalführung. 12. S. 1062–1067.
46. Real Minimum Wages. Organization for Economic Co-operation and Development. URL: <https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=RM>

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А
АНКЕТА ДЛЯ ОЦІНЮВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ ТА
МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ПП «ГЕЛІОС»

Шановний(а) працівнику(це)!

Прохання відповісти на запитання анкети, обравши один із запропонованих варіантів. Опитування є анонімним, результати використовуються для покращення умов праці та системи управління персоналом.

1. Оцінка умов праці

1.1. Наскільки Ви задоволені умовами праці на підприємстві?

- ☐ Повністю задоволений(а)
- ☐ Скоріше задоволений(а)
- ☐ Важко відповісти
- ☐ Скоріше не задоволений(а)
- ☐ Повністю не задоволений(а)

2. Матеріальна мотивація

2.1. Як Ви оцінюєте систему матеріального стимулювання (зарплата, надбавки, премії)?

- ☐ Дуже позитивно
- ☐ Скоріше позитивно
- ☐ Нейтрально
- ☐ Скоріше негативно
- ☐ Дуже негативно

2.2. Чи вважаєте Ви розподіл премій прозорим та зрозумілим?

- ☐ Так, повністю прозорий

- ☐ Частково прозорий
- ☐ Важко оцінити
- ☐ Частково непрозорий
- ☐ Повністю непрозорий

3. Оцінювання результатів роботи

3.1. Чи достатньо чітко визначені критерії оцінки роботи водіїв, механіків та інших працівників?

- ☐ Так, повністю чіткі
- ☐ Частково чіткі
- ☐ Важко оцінити
- ☐ Частково нечіткі
- ☐ Повністю нечіткі

4. Загальна оцінка управління персоналом

4.1. Наскільки ефективно, на Вашу думку, керівництво організовує роботу колективу?

- ☐ Дуже ефективно
- ☐ Ефективно
- ☐ Задовільно
- ☐ Слабо ефективно
- ☐ Не ефективно

4.2. Чи відчуваєте Ви підтримку з боку керівництва в робочих питаннях?

- ☐ Так, завжди
- ☐ Часто
- ☐ Іноді
- ☐ Рідко
- ☐ Ніколи

5. Додаткові запитання

5.1. Оцініть рівень психологічного комфорту в колективі:

- ☐ Високий
- ☐ Середній
- ☐ Низький

5.2. Оцініть рівень навантаження:

- ☐ Оптимальний
- ☐ Підвищений
- ☐ Надмірний

5.3. Чи хотіли б Ви брати участь у тренінгах зі стресостійкості, комунікації, безпеки?

- ☐ Так
- ☐ Можливо
- ☐ Ні

6. Пропозиції

6.1. Ваші побажання щодо покращення умов праці й системи мотивації:

- Анкета дозволяє отримати такі результати, як зазначено у тексті:

- питання 1.1 → показує задоволеність умовами праці (60%)
- питання 2.1 → дає оцінку матеріальної мотивації (52% позитивно)
- питання 2.2 → показує прозорість преміювання (48% вважають непрозорим)
- питання 3.1 → дає оцінку чіткості критеріїв роботи (35% хочуть уточнень)

