

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

Економічний факультет  
Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА  
ПІДПРИЄМСТВІ»

Виконав: здобувач 2 курсу, групи  
ЕТ-21

Спеціальності 073 «Менеджмент»  
Освітньо-професійної програми  
«Адміністративний менеджмент»

\_\_\_\_\_ Данило ВОЛКОВ  
(підпис)

Керівник наукової роботи: доктор  
економічних наук, професор

\_\_\_\_\_ Лариса ТЄШЕВА  
(підпис)

Рецензент: \_\_\_\_\_  
(посада)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Харків – 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Факультет \_\_\_\_\_ економічний \_\_\_\_\_

Кафедра \_\_\_\_\_ економіки та менеджменту \_\_\_\_\_

Освітньо-кваліфікаційний рівень \_\_\_\_\_ магістр \_\_\_\_\_

Спеціальність \_\_\_\_\_ 073 «Менеджмент» \_\_\_\_\_

Освітньо-професійна програма \_\_\_\_\_ «Адміністративний менеджмент» \_\_\_\_\_

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри**

\_\_\_\_\_ **Ганна ДОРОШЕНКО**

(підпис)

(ім'я, прізвище)

«7» грудня 2024 року

**ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**

\_\_\_\_\_ **Волкова Данила Віталійовича**

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Удосконалення системи управління персоналом на підприємстві»  
керівник роботи Тешева Лариса Василівна, доктор економічних наук, професор  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затвержені наказом вищого навчального закладу від 15.10.2024 р. №2101-5/3369

2. Строк подання студентом роботи «6» грудня 2024 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити: розглянути теоретичні основи удосконалення системи управління персоналом підприємства; ознайомитися з моделями сучасного управління персоналом; дослідити методичні аспекти аналізу ефективності управління кадрами на підприємстві; проаналізувати управлінську систему персоналом підприємства; проаналізувати показники ефективності управління персоналом; проаналізувати показники структури та руху персоналу; застосувати покращення процесу професійного розвитку та впровадження коучингових методик у систему управління персоналом; поліпшити механізми заохочення персоналу підприємства; підвищити ефективність управління персоналом

#### 4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи магістра, ознайомлення з літературними джерелами за темою
2	Робота над теоретичним розділом
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи
5	Доопрацювання третього розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи магістра; оформлення списку використаних джерел
6	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання до рецензування
7	Подання роботи на кафедру

#### 5. Дата видачі завдання «17» травня 2024 року

**Здобувач вищої освіти**

\_\_\_\_\_ (підпис)

Данило ВОЛКОВ  
(ім'я, прізвище)

**Керівник роботи**

\_\_\_\_\_ (підпис)

Лариса ТЄШЕВА  
(ім'я, прізвище)

**Гарант освітньої програми**

\_\_\_\_\_ (підпис)

Лариса ТЄШЕВА  
(ім'я, прізвище)

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	8
1.1. Теоретичні основи удосконалення системи управління персоналом підприємства.....	8
1.2. Моделі сучасного управління персоналом.....	15
1.3. Методичні аспекти аналізу ефективності управління кадрами на підприємстві.....	18
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПОКАЗНИКІВ ОЦІНКИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПрАТ «ЗАПОРІЖВОГНЕТРИВ».....	22
2.1. Аналіз управлінської системи персоналом підприємства.....	22
2.2 Аналіз показників ефективності управління персоналом.....	27
2.3. Аналіз показників структури та руху персоналу.....	32
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	39
3.1. Покращення процесу професійного розвитку та впровадження коучингових методик у систему управління персоналом.....	39
3.2. Поліпшення механізмів заохочення персоналу підприємства.....	44
3.3. Підвищення ефективності управління персоналом.....	50
ВИСНОВКИ.....	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	61

## ВСТУП

У сучасному світі розвиток підприємств значною мірою залежить від ефективного управління персоналом, який є ключовим ресурсом будь-якої організації. Людський фактор залишається основним елементом, що впливає на досягнення стратегічних цілей, зростання конкурентоспроможності та адаптацію до змін у зовнішньому середовищі.

Проте, сучасні умови господарювання, що характеризуються високою невизначеністю, швидким розвитком технологій та глобалізацією, висувають нові вимоги до систем управління персоналом. На багатьох підприємствах спостерігається низький рівень мотивації, недостатній розвиток професійних компетенцій працівників, неефективність системи комунікацій, що призводить до зниження продуктивності та конкурентоспроможності.

Актуальність теми обумовлена необхідністю пошуку шляхів вирішення зазначених проблем, оскільки ефективне управління персоналом є основою для стабільного функціонування підприємства. Критичний аналіз літератури свідчить, що хоча проблематика управління людськими ресурсами широко висвітлена в наукових працях, вона часто розглядається фрагментарно, без комплексного підходу до вирішення сучасних викликів. Зокрема, залишаються недостатньо вивченими питання інтеграції інноваційних методів управління, що враховують новітні технології та соціальні зміни, а також адаптації системи управління до індивідуальних потреб працівників.

Мета роботи полягає в розробці рекомендацій та інструментів для вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві, що дозволить підвищити її ефективність, адаптивність і результативність.

Завдання дослідження включають:

1. проведення аналізу сучасного стану системи управління персоналом на підприємствах різних галузей;
2. визначення основних тенденцій, викликів і проблем у сфері управління персоналом;

3. дослідження процесу покращення професійного розвитку та впровадження коучингових методик у систему управління персоналом;
4. поліпшення механізмів заохочення персоналу підприємства;
5. підвищення ефективності управління персоналом.

Об'єкт дослідження – управлінські процеси, пов'язані з формуванням, розвитком та використанням кадрового потенціалу на підприємствах.

Предмет дослідження – інструменти, методи та механізми, які забезпечують ефективність управління персоналом з урахуванням сучасних економічних, технологічних та соціальних викликів.

Наукова новизна роботи полягає у розробці підходів до вдосконалення системи управління персоналом, які враховують сучасні тенденції цифровізації, глобалізації та зміни в управлінській культурі. У роботі пропонується низка практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення продуктивності, вдосконалення мотивації та покращення корпоративної культури.

Практична значущість полягає у можливості впровадження запропонованих рекомендацій у діяльність підприємств різних галузей. Використання розроблених інструментів дозволить підвищити рівень залученості працівників, оптимізувати витрати на управління персоналом та забезпечити сталий розвиток організації.

Методи дослідження, застосовані у роботі, включають:

- системний аналіз для виявлення причинно-наслідкових зв'язків у сфері управління персоналом;
- соціологічні методи (анкетування, інтерв'ю) для збору та аналізу даних про стан і проблеми управління персоналом;
- статистичний аналіз для обробки отриманих даних та оцінки ефективності запропонованих підходів;
- моделювання для розробки інноваційних механізмів управління персоналом.

Апробація результатів дослідження відбувалася в рамках співпраці з підприємствами промислової та сервісної галузей, де були протестовані запропоновані інструменти і механізми. Результати дослідження отримали

позитивні відгуки від керівників підприємств, що підтверджує їх практичну цінність.

Таким чином, дослідження спрямоване на вирішення актуальних проблем у сфері управління персоналом, що має особливе значення для забезпечення сталого розвитку підприємств в умовах динамічного ринкового середовища.

На основі проведеної роботи автором було підготовлено тези на тему: «Теоретичні основи удосконалення системи управління персоналом підприємства», які було включено до збірника матеріалів проведеної VII Міжнародної студентської наукової конференції «Наука сьогодні: від досліджень до стратегічних рішень», 1 листопада 2024 р., м. Кривий Ріг.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### 1.1. Теоретичні основи удосконалення системи управління персоналом підприємства

Стабільність і успіх сучасних підприємств багато в чому залежать від того, наскільки якісно організоване управління персоналом, яке включає не лише раціональне використання людського потенціалу, а й створення умов для його постійного зростання. Управління персоналом охоплює широкий спектр завдань: від забезпечення компанії професійними кадрами до залучення працівників у процес прийняття рішень, що дозволяє досягати загальних цілей компанії. У сучасній системі управління працівники вважаються ключовим активом, у який важливо вкладати ресурси, розвивати і всебічно залучати.

Еволюція підходів до управління персоналом проходила поступово, змінюючи пріоритети від акценту на матеріальні стимули до комплексного підходу, що враховує мотивацію, навички, знання і досвід кожного працівника.

Одним із ключових завдань є створення такої системи управління, яка б забезпечила максимальну продуктивність співробітників, враховуючи не тільки економічні, але й соціальні та психологічні аспекти їх взаємодії в робочому середовищі. Сучасні концепції виходять з того, що персонал не просто виконує певні функції, але й має потенціал, який може розвиватися і сприяти інноваціям та досягненню стратегічних цілей підприємства.

Системи управління персоналом, представлені у хронологічній послідовності, дозволяють зрозуміти, як саме наука про управління розвивала свої підходи та методи. Спочатку науковий менеджмент, потім школа людських відносин і, зрештою, поведінковий підхід – кожен з них відігравав свою роль у формуванні сучасних управлінських підходів, що відображені у таблиці 1.1.

Успіх сучасного підприємства значною мірою залежить від якості управління персоналом, що передбачає не тільки ефективне використання людських ресурсів, але й створення умов для їх постійного розвитку. Концепція управління персоналом охоплює широкий спектр завдань: від забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами до їх залучення у процеси прийняття рішень, що сприяє досягненню загальних цілей організації.

Таблиця 1.1 – Підходи до трактування терміна «управління персоналом»

Підхід	Особливості	Недоліки
1	2	3
Науковий менеджмент	один із ранніх підходів, представлений Фредеріком Тейлором, зосереджувався на точному вимірюванні ефективності роботи, стандартизації та розподілі праці	ігнорує індивідуальні особливості працівників, акцентуючи виключно на матеріальних стимулах
Адміністративний підхід	заснований на принципах Анрі Файоля, орієнтований на формальні структури та сувору ієрархію	бюрократична організація може призвести до застою інновацій та низької мотивації через жорсткі рамки і слабке залучення працівників
Школа людських відносин	розвинута Елтоном Мейо, вивчає соціальні фактори та важливість сприятливого клімату в колективі	фокус на соціальних відносинах часто не враховує економічну складову та продуктивність
Поведенковий підхід	його представники Дуглас МакГрегор та Абрахам Маслоу акцентували увагу на потребах працівників і індивідуальних аспектах поведінки	складний у впровадженні, оскільки потребує значних ресурсів для індивідуального аналізу кожного працівника
Кількісний підхід	поширений у школах управління після Другої світової війни, він використовує математичні та статистичні методи для оптимізації управління	часто не враховує соціальні та психологічні фактори, зосереджуючись лише на числових показниках
Ресурсний підхід	розглядає працівника як елемент організації з витратною складовою	недостатньо враховує особистісні якості співробітників, що знижує мотивацію до довгострокової лояльності
Людський капітал	Джон Беккер і Брайан Герффер розвинули концепцію людського капіталу як основи конкурентоспроможності, враховуючи знання, навички та здоров'я працівників	вимагає значних інвестицій у розвиток персоналу, що не завжди виправдано у короткостроковій перспективі

1	2	3
Теорія компетенцій	розроблена Девідом МакКлелландом, зосереджується на визначенні та розвитку ключових навичок працівників	оцінка м'яких компетенцій є суб'єктивною і складною у вимірюванні
Інноваційний підхід	підтримується теоретиками інновацій, такими як Джозеф Шумпетер, і спрямований на розвиток творчого потенціалу персоналу	підходить не всім підприємствам, оскільки потребує високого рівня гнучкості та готовності до змін
Культура організації	основи цього підходу розробили Едгар Шейн і Джон Коттер, акцентуючи увагу на створенні загальних цінностей	складно досягти єдності у великих колективах через відмінності у світоглядах співробітників
Стратегічний підхід	підхід Майкла Портера, орієнтований на узгодження управління персоналом із загальною стратегією організації	вимагає глибокого розуміння ринкових умов і точного прогнозування, що не завжди є можливим
Гнучке управління	сучасний підхід, що дозволяє швидко адаптуватися до змін, зокрема завдяки роботі Теодора Левітта	ускладнює процеси в масштабних організаціях, оскільки постійні зміни можуть спричинити дезорганізацію

*Джерело:* складено автором на основі джерел 15,23

Кожен із цих підходів відображає різні аспекти управління персоналом. Сучасні підприємства зосереджують зусилля на адаптації цих методів до конкретних потреб своїх співробітників, формуючи інтегровану систему управління персоналом, яка дозволяє ефективно вирішувати питання залучення, розвитку і мотивації працівників.

На основі аналізу представленого в таблиці відносно основних підходів до управління персоналом було виділено три найбільш ефективні концепції, що відповідають сучасним вимогам і сприяють удосконаленню системи управління на підприємстві:

Людський капітал – ця концепція підходить для організацій, які готові інвестувати у своїх працівників, розглядаючи їх як ключову конкурентну перевагу. За допомогою цього підходу компанії формують команду, здатну не лише виконувати роботу, але й сприяти інноваціям. Працівники, які бачать підтримку

свого розвитку, схильні проявляти більшу лояльність і готовність досягати високих результатів.

Стратегічний підхід – дозволяє забезпечити узгодження цілей управління персоналом зі стратегічними цілями компанії. Це сприяє створенню ефективної системи, що підтримує стійкий розвиток і посилює конкурентні переваги організації. Стратегічний підхід орієнтований на довгострокову перспективу, що є перевагою для компаній, які прагнуть стабільного зростання.

Інноваційний підхід – сприяє розвитку креативного потенціалу працівників і створює умови для впровадження нових ідей. У сучасних умовах швидкого розвитку технологій цей підхід стає важливим елементом для тих компаній, які прагнуть залишатися лідерами ринку. Розвиток інноваційних здібностей працівників дозволяє організації швидко реагувати на зміни та впроваджувати нововведення.

Ці три підходи, поєднані разом, дозволяють створити комплексну систему управління персоналом, яка підтримує інноваційність, стратегічну орієнтацію та забезпечує розвиток людського капіталу, що є критично важливим для досягнення успіху в сучасному динамічному середовищі.

Розглядаючи сучасні концепції, важливо відзначити, що управління персоналом включає ідеї з різних сфер знань: від економіки до психології. Саме тому сучасні системи управління вимагають не тільки ефективних організаційних та економічних інструментів, але й соціально-психологічних підходів, які сприяють створенню сприятливого робочого середовища, підтримці мотивації та командної взаємодії.

У наступній таблиці 1.2 представлені класичний і сучасний підходи до управління персоналом, що відображають ключові зміни в управлінських стратегіях.

У рамках сучасного підходу підприємства відходять від жорстких регламентацій і формальних інструкцій, орієнтуючись на розвиток творчого потенціалу співробітників.

Таблиця 1.2 – Порівняння класичних і сучасних підходів до управління персоналом

Параметр	Класичний підхід	Сучасний підхід
1	2	3
Активи	Фізичний капітал (матеріальні ресурси): орієнтація на фінансові та матеріальні ресурси як основний актив	Фізичний та людський капітал: акцент на людських ресурсах як на джерелі інновацій та конкурентної переваги
Переваги	стабільність і передбачуваність витрат	підвищена інноваційність і адаптивність за рахунок людського потенціалу
Недоліки	ігнорування впливу людського фактора на ефективність роботи	вимагає значних інвестицій у навчання та розвиток персоналу
Витрати на персонал	Поточні витрати: витрати на персонал розглядаються як витрати, що впливають на короткострокову економію	Довгострокові інвестиції: витрати на персонал розглядаються як вклад у довгострокову ефективність
Переваги	короткострокова економія коштів за рахунок мінімізації витрат	підвищення лояльності та продуктивності завдяки вкладенню в розвиток співробітників
Недоліки	обмежений розвиток навичок працівників, що може призвести до зниження продуктивності	інвестиції можуть не дати негайного результату, що створює фінансове навантаження
Методи залучення персоналу	Грошові стимули: залучення персоналу шляхом матеріального заохочення	Розширене залучення: залучення через бренд роботодавця, індивідуальний підхід та соціальні пільги
Переваги	простота і зрозумілість матеріального стимулювання	підвищена залученість і мотивація працівників, що відчують підтримку і соціальний захист
Недоліки	матеріальні стимули не завжди забезпечують довгострокову мотивацію та відданість працівників	організація такого підходу вимагає більше ресурсів і часу
Витрати на навчання	Мінімальні витрати: основна увага приділяється виконанню поточних завдань без значних вкладень у навчання	Інвестиційний підхід: витрати на навчання розглядаються як довгострокова інвестиція з урахуванням соціального ефекту
Переваги	економія на навчанні забезпечує стабільність поточних витрат	сприяє зростанню професійного рівня персоналу і підтримці інноваційного потенціалу компанії
Недоліки	відсутність інвестицій у навчання може призвести до нестачі кваліфікованих кадрів у майбутньому	довгий термін повернення інвестицій, що може бути недоцільним для деяких підприємств
Форми навчання	Вузька спеціалізація: навчання в основному відбувається безпосередньо на робочому місці для вузькоспеціалізованих завдань	Різноманітність навчання: охоплює широкі форми освіти, включаючи загальне і професійне навчання
Переваги	ефективність у виконанні конкретних завдань, мінімізація часу на навчання	підвищення адаптивності працівників, їх здатності освоювати нові функції

1	2	3
Недоліки	вузька спеціалізація обмежує можливість адаптації до змін	вимагає значного часу і ресурсів для повноцінної підготовки
Структура	Жорстка структура: чітка ієрархія і регламентовані процедури	Гнучка структура: орієнтація на результат з можливістю адаптації до змін
Переваги	високий рівень контролю і передбачуваності процесів	швидка реакція на зміни ринку та потреби клієнтів
Недоліки	жорсткість структури може спричинити затримки і низьку адаптивність	ускладнення процесів управління через слабку регламентацію
Мотивація	Індивідуальні матеріальні стимули: мотивування через пряме фінансове заохочення або покарання	Комбінована мотивація: поєднання матеріальних та психологічних стимулів, орієнтація на групові досягнення
Переваги	простота у впровадженні та контрольованість результатів	довгострокова мотивація через залучення та командну взаємодію
Недоліки	обмеженість у довгостроковій перспективі, адже матеріальна мотивація часто є тимчасовою	потребує більше зусиль для належної організації і балансу стимулів

*Джерело:* складено автором на основі джерел 9,15

Окрім того, відбувається переорієнтація з авторитарного стилю керівництва на більш гнучкі та демократичні методи управління, що базуються на довірі та залученні працівників до процесу прийняття рішень.

Ключовими факторами, що сприяли переходу до сучасного підходу, є такі:

1. необхідність інновацій: розвиток технологій вимагає постійного оновлення знань і навичок персоналу, що забезпечується через довгострокові інвестиції в навчання та різноманітні освітні програми;

2. зростаюча конкуренція: щоб залишатися конкурентоспроможним, підприємству потрібно орієнтуватися не тільки на короткострокові результати, але й на довгострокову стратегію, що включає розвиток людського капіталу;

3. соціальні зміни: сучасне суспільство вимагає більше уваги до індивідуальних потреб працівників, балансу роботи та особистого життя, що стимулює розвиток гнучких робочих структур і політики індивідуальних стимулів;

4. залученість та лояльність: сучасний підхід сприяє підвищенню мотивації, залученості та лояльності працівників, адже вони бачать у підприємстві партнера для власного розвитку.

Сучасний підхід дозволяє підприємствам не лише ефективно управляти своїми ресурсами, але й стимулювати інновації, підвищувати адаптивність до ринкових змін та створювати робочу культуру, орієнтовану на стійкий розвиток і довгостроковий успіх (рис 1.1).

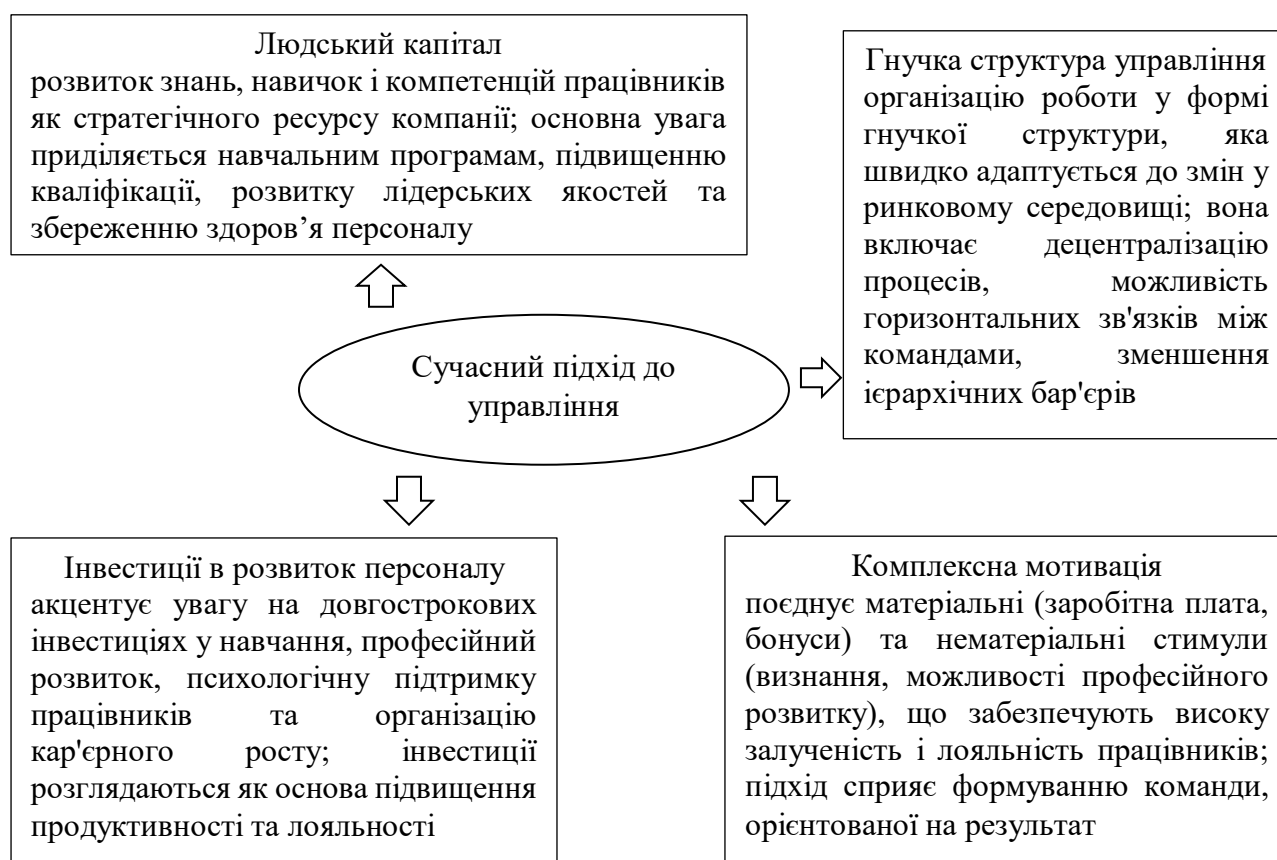


Рисунок 1.1 – Сучасні методи управління персоналом на підприємстві

*Джерело:* складено автором на основі джерел 4,14

Зміна підходів до управління персоналом також обумовлена розвитком новітніх технологій і автоматизації, що значно полегшують процес взаємодії між працівниками та керівництвом. Використання цифрових інструментів дозволяє ефективніше здійснювати моніторинг продуктивності, оцінку потреб у навчанні та

розвиток нових компетенцій, що є важливими для підвищення ефективності роботи на підприємстві.

Таким чином, удосконалення системи управління персоналом включає розширення можливостей для професійного розвитку співробітників, підтримку командної роботи та розвиток лідерських навичок. У сучасному управлінні важливим є не лише досягнення короткострокових результатів, але й забезпечення стабільного довгострокового зростання, що вимагає постійних інвестицій у людський капітал.

## 1.2. Моделі сучасного управління персоналом

Розвиток науки та практики управління персоналом еволюціонував від суворих технократичних методів до більш гуманістичних підходів, що враховують соціальні та психологічні аспекти взаємодії працівників і керівництва. Це усвідомлення пов'язане з розумінням того, що працівники є ключовим елементом соціально-економічної системи підприємства, що має свої особливості та потребує комплексного підходу в управлінні.

Історично управління персоналом фокусувалося на суворих адміністративних методах і чіткій ієрархії. Однак із часом стало очевидним, що такі методи недостатні для ефективного розвитку підприємства. Відтак сучасні моделі включають адаптивність, інноваційні підходи та врахування інтересів працівників для забезпечення довготривалого успіху.

У зв'язку з цим сучасні організації зосереджують свої зусилля на створенні умов для безперервного розвитку персоналу, що включає впровадження мотиваційних програм, орієнтованих на колективну ефективність і особисту ініціативу працівників. Моделі сучасного управління спрямовані на делегування повноважень і залучення співробітників до прийняття управлінських рішень. Це дозволяє розвивати творчий потенціал, стимулювати лідерські якості та підвищувати рівень задоволеності працівників.

Сучасні підходи вимагають перегляду філософії управління, що включає гнучкість у побудові організаційних структур (рис. 1.2). Це дозволяє максимально використовувати інтелектуальний і творчий потенціал працівників. Підхід базується на концепціях, що включають підтримку командного духу, підвищення рівня відповідальності та створення умов для самолідерства.

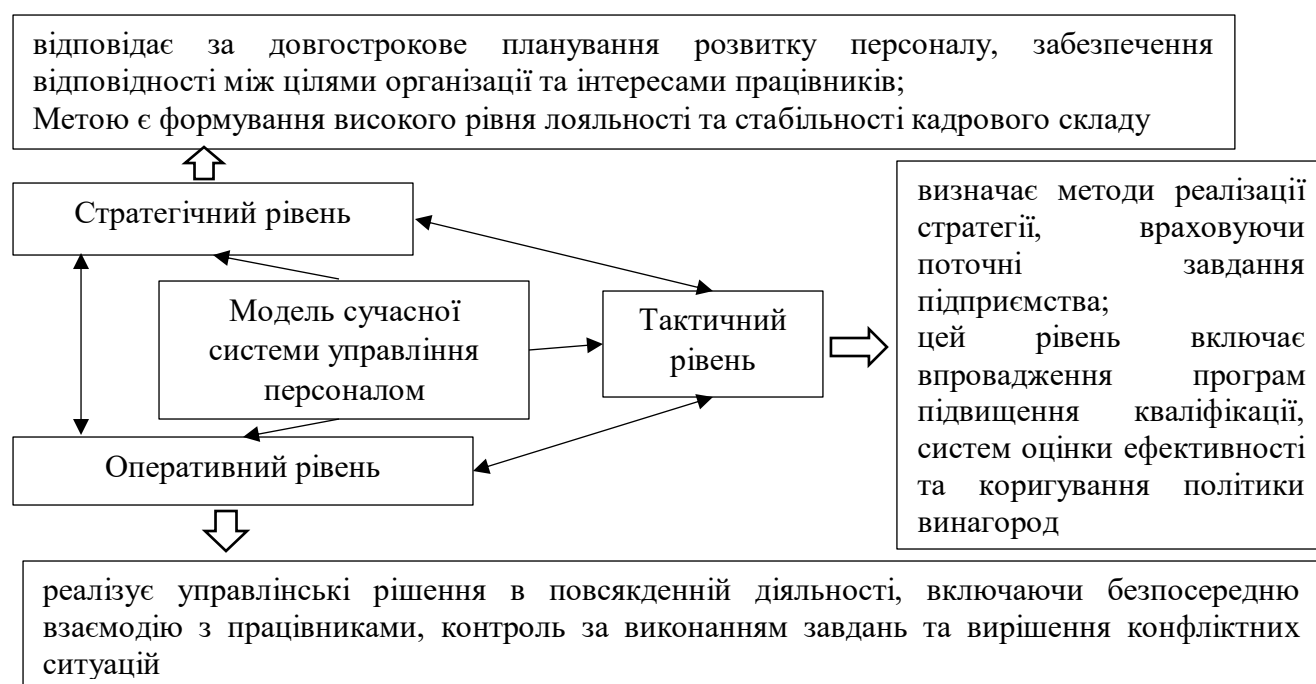


Рисунок 1.2 – Модель сучасної системи управління персоналом

*Джерело:* складено автором на основі джерел 4,14,27

Зміни у вимогах до якості трудового життя впливають на управлінські моделі. Сучасні працівники очікують не лише гідної винагороди, але й задоволення від роботи, можливостей для професійного зростання та врахування особистих потреб.

У таких умовах мотивація персоналу базується на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів. Різноманітні програми заохочень, як-от гнучкий графік, кар'єрні можливості, визнання досягнень, позитивно впливають на ефективність.

Сучасна модель управління персоналом передбачає інтеграцію різних підходів, що дозволяє організаціям гнучко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Це включає використання інноваційних методів мотивації, створення

комфортного робочого середовища та підтримку командної роботи. Ключовими елементами такої моделі є розвиток лідерських навичок серед співробітників і впровадження цифрових інструментів для автоматизації процесів управління.

Ефективна реалізація цієї моделі залежить від збалансованої взаємодії стратегічного, тактичного та оперативного рівнів (табл. 1.3). Застосування системного підходу дозволяє враховувати всі аспекти функціонування підприємства, забезпечуючи комплексний розвиток організації та підвищення її конкурентоспроможності на ринку. Важливою складовою є забезпечення комунікацій і зворотного зв'язку між різними рівнями управління для досягнення узгоджених результатів.

Таблиця 1.3 – Переваги та недоліки стратегічного, тактичного та оперативного рівнів

Рівень	Переваги	Недоліки	Результати
Стратегічний	Забезпечує довгострокову стабільність, підвищує інвестиційну привабливість підприємства	Вимагає значних ресурсів і тривалого періоду для реалізації	Підвищення лояльності, забезпечення стабільного розвитку та зміцнення бренду компанії
Тактичний	Гнучко адаптується до змін, ефективно впроваджує нові методи управління персоналом	Може стикатися з труднощами під час швидкої зміни ринкових умов	Підвищення ефективності управління, швидке впровадження інноваційних методів
Оперативний	Швидко реагує на поточні виклики, забезпечує оперативне виконання завдань і контроль	Іноді фокусується лише на короткострокових цілях, що знижує стратегічний вплив	Підвищення продуктивності у повсякденній діяльності, швидке вирішення поточних завдань

*Джерело:* складено автором на основі джерел 7,14,27

Системний підхід в управлінні персоналом передбачає врахування взаємодії між різними рівнями управління. Важливо створювати умови, в яких персонал буде не лише ефективно виконувати свої функції, а й відчувати себе частиною організації. Успішна реалізація моделей управління залежить від здатності адаптувати їх до специфіки підприємства та зовнішніх умов.

Сучасні моделі управління персоналом забезпечують комплексний підхід, орієнтований на довгостроковий розвиток, інноваційність та врахування інтересів як працівників, так і організації.

Перспективним напрямом розвитку систем управління персоналом є впровадження новітніх цифрових технологій, таких як автоматизовані системи управління процесами, аналітичні інструменти для оцінки ефективності працівників і платформи для віддаленої співпраці. Ці інструменти сприяють оптимізації робочих процесів і підвищують загальну продуктивність.

Також важливо відзначити роль гнучких підходів до організації праці, включаючи можливість роботи в гібридних умовах і впровадження програм, що підтримують баланс між роботою та особистим життям працівників. Ці заходи позитивно впливають на залученість персоналу та сприяють формуванню корпоративної культури, яка стимулює інноваційність і розвиток.

### 1.3. Методичні аспекти аналізу ефективності управління кадрами на підприємстві

Аналіз управління персоналом є важливим аспектом сучасного менеджменту. У ході розвитку науки управління персоналом змінилося багато підходів та методик оцінювання. На ранніх етапах акцент робився на продуктивність праці та витрати, однак з часом методики аналізу стали враховувати ширший спектр показників, що дозволяє більш комплексно оцінювати ефективність системи управління.

Спочатку оцінка працівників зосереджувалась переважно на результатах їхньої діяльності, що включало продуктивність і витрати на оплату праці. Такий підхід, хоч і був об'єктивним у певних аспектах, не враховував повністю якості процесів і загального стану персоналу. Проте з розвитком управлінської думки було введено аналіз стану працівника, його якісних та кількісних характеристик, а також процесів, пов'язаних із управлінням кадрами. Це дозволило розширити межі

аналізу і додати важливі аспекти, що впливають на ефективність функціонування всієї системи.

Методика аналізу включає комплекс способів та правил для здійснення дослідження і досягнення поставлених цілей. У сфері економічного аналізу виділяються загальні та спеціалізовані методики, які адаптуються залежно від специфіки галузі та об'єкта дослідження. Сучасний аналіз управління персоналом враховує як економічні, так і соціальні фактори, що дозволяє отримати більш об'єктивну картину стану справ на підприємстві.

Однією з ключових складових аналізу є оцінка кадрового потенціалу, яка включає дослідження як кількісних, так і якісних характеристик працівників. Це дозволяє ідентифікувати як сильні сторони, так і потенційні проблеми в кадровій системі. Важливість такого аналізу полягає в його здатності сприяти прийняттю управлінських рішень, що спрямовані на покращення продуктивності та ефективності роботи персоналу.

Для того щоб розглянути переваги та недоліки основних методичних підходів до аналізу управління кадрами, пропонується таблиця 1.4.

Таблиця 1.4 – Переваги та недоліки методичних підходів до аналізу управління кадрами

Методичний підхід	Основні характеристики	Переваги	Недоліки
Економічний	Оцінює продуктивність та фінансові показники, зокрема витрати на оплату праці, продуктивність	Чіткі кількісні показники; простота використання	Недостатнє врахування соціальних та психологічних факт.
Процесний	Зосереджується на оцінці процесів управління, включаючи мотиваційні програми, адаптацію нових працівників та ін. процеси	Охоплює всі аспекти процесів, дозволяє виявити вузькі місця	Вимагає детальної інформації та може бути трудомістким
Функціональний	Аналізує окремі функції системи управління персоналом, такі як підбір кадрів, навчання та розвиток	Фокус на ключових функціях управління кадрами	Обмежений аналізом окремих функцій, а не системи в цілому
Комплексний	Враховує багатофакторний аналіз для всебічної оцінки, включаючи економічні, соціальні та організаційні аспекти	Найповніший аналіз, враховує всі аспекти управління	Вимагає значних ресурсів та часу для проведення

*Джерело:* складено автором на основі джерел 4,18,47

Підприємствам з високою продуктивністю, що прагнуть ефективно використовувати ресурси, слід звернути увагу на економічний підхід через його простоту та конкретні результати. Організації, що працюють у галузях, де велика роль відведена людським ресурсам і взаємодії, варто обирати процесний підхід для оптимізації процесів і підвищення мотивації персоналу. Для великих компаній, що мають розвинуту структуру управління, найбільш доцільним буде комплексний підхід, який дозволяє охопити всі аспекти діяльності й забезпечити всебічний аналіз. Сучасні методики також включають проведення кадрового аудиту, який дозволяє оцінювати рівень кадрового забезпечення та діагностувати ефективність процесів. Кадровий аудит передбачає аналіз кадрового потенціалу, процесів управління та документальних аспектів. Це забезпечує прозорість і достовірність отриманих результатів та дозволяє виявляти резерви для покращення роботи.

Рисунок 1.3 демонструє модель системи аналізу управління персоналом, яка включає різні етапи оцінки: від збору інформації до підготовки рекомендацій для оптимізації системи.

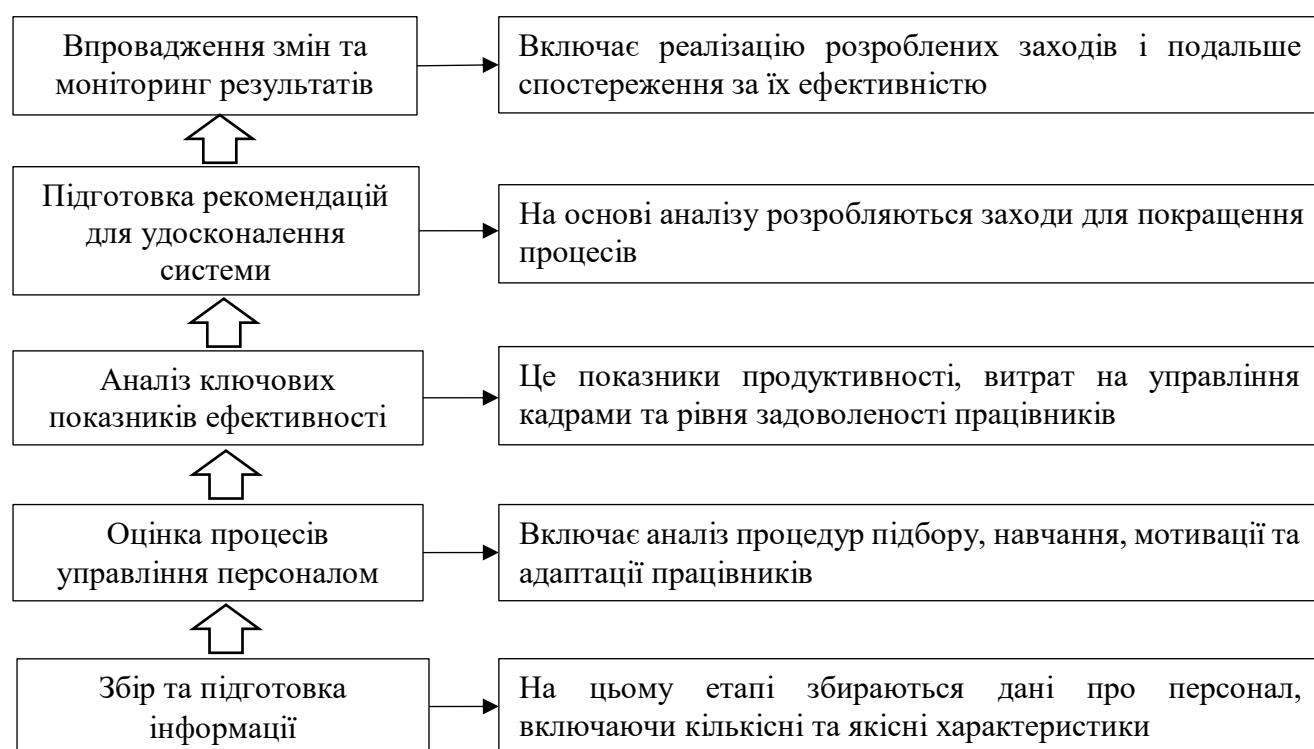


Рисунок 1.3 – Модель аналізу управління персоналом

*Джерело:* складено автором на основі джерел 6,18,33

Комплексний підхід до аналізу системи управління персоналом є ключовим для підвищення ефективності функціонування підприємства. Використання різних методів дозволяє отримати об'єктивну картину, яка враховує всі аспекти діяльності, та формувати стратегії для удосконалення кадрового менеджменту. Це сприяє створенню ефективної системи, яка здатна адаптуватися до сучасних викликів та забезпечувати конкурентні переваги на ринку.

Аналіз системи управління кадрами є важливою складовою успішного функціонування підприємства. Він дозволяє не тільки оцінювати поточний стан системи, але й виявляти можливості для її вдосконалення та підвищення ефективності роботи.

Застосування різних методичних підходів до аналізу дозволяє підібрати оптимальні методи оцінки залежно від специфіки та потреб організації. Це сприяє адаптації системи управління до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Комплексний підхід до аналізу є найбільш повним та ефективним, оскільки охоплює всі аспекти управління кадрами. Водночас він вимагає значних ресурсів та часу, що може бути обмеженням для невеликих підприємств.

Підприємствам варто обирати методичні підходи до аналізу управління персоналом, виходячи зі своїх ресурсів, розмірів та стратегічних цілей, щоб забезпечити стійке зростання та конкурентоспроможність.

## РОЗДІЛ 2

## АНАЛІЗ ПОКАЗНИКІВ ОЦІНКИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПрАТ «ЗАПОРІЖВОГНЕТРИВ»

### 2.1. Аналіз управлінської системи персоналом підприємства

Сучасний розвиток ПрАТ «Запоріжвогнетрив» значною мірою залежить від продуктивної роботи його персоналу, що вимагає постійного аналізу та удосконалення системи управління кадрами.

Відповідно до Статуту підприємства, керування здійснюється власниками (в особі основного акціонера, який володіє більшістю акцій), генеральним директором, а також функціональними керівниками та керівниками структурних підрозділів у межах їхніх повноважень і компетенцій.

ПрАТ «Запоріжвогнетрив» є гравцем у регіональній економіці, тому очікується, що зростання чисельності персоналу продовжуватиметься.

На підприємстві впроваджені різні методи управління кадрами: організаційно-адміністративні, економічні та соціально-психологічні. Основні характеристики, переваги та недоліки цих методів представлено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Переваги та недоліки методів управління кадрами на ПрАТ «Запоріжвогнетрив»

Група методів	Метод	Характеристика	Переваги	Недоліки
1	2	3	4	5
Організаційно-адміністративні	Формування структури	Склад управлінського персоналу та структура штату визначаються генеральним директором ПрАТ «Запоріжвогнетрив»	Чітка структура управління, підвищення дисципліни та контролю	Може обмежувати ініціативність та гнучкість працівників
	Видання розпоряджень	Генеральний директор підприємства готує розпорядчі документи, що регламентують управління кадрами	Оперативність у впровадженні рішень та виконанні завдань	Можливий ризик надмірної бюрократії та затримки в прийнятті рішень

1	2	3	4	5
	Підбір кадрів	Відділ управління персоналом відповідає за процес відбору та розстановки працівників	Підвищує відповідність кадрів потребам підприємства	Може бути тривалим процесом, що знижує гнучкість в управлінні
	Розробка посадових норм	Відділ управління персоналом за підтримки керівництва створює інструкції, положення та нормативи	Підвищує стандартизацію робочих процесів та чіткість виконання обов'язків	Вимагає значних ресурсів на підтримку актуальності документів
Економічні	Планування кадрової політики	Плани щодо політики управління кадрами розробляються відповідним відділом та затверджуються директором	Забезпечує стратегічний підхід до розвитку персоналу	Залежність від зовнішніх економічних факторів може впливати на реалізацію планів
	Матеріальне стимулювання	Підприємство здійснює виплати премій, надбавки за стаж та виконання планів для підтримки мотивації	Підвищує продуктивність та зацікавленість працівників у результатах роботи	Може стати рутинним та втратити мотиваційний ефект без постійного оновлення
	Встановлення норм	Впроваджуються норми виробітку та продуктивності для підвищення ефективності працівників	Чіткість у визначенні обсягу роботи та вимог до продуктивності	Може призвести до перевантаження працівників і зниження морального духу
Соціально-психологічні	Мотивація	Мотиваційна система безпосередньо залежить від результатів праці; кожного місяця оцінюються підсумки роботи	Покращує атмосферу та сприяє згуртованості колективу	Потребує значних витрат часу та ресурсів для підтримки ефективності
	Соціальні опитування	Проводяться для виявлення потреб працівників та планування заходів для їх задоволення	Сприяє поліпшенню умов праці та підвищенню лояльності співробітників	Вимагає регулярних оновлень та може бути недостатньо ефективним без відповідних заходів

Джерело: складено автором

Організаційно-адміністративні методи включають розробку посадових інструкцій, застосування стимулюючих та дисциплінарних заходів, видання розпоряджень, відбір і розподіл кадрів (рис.2.1). Відповідальність за розробку цих методів покладено на директора, його заступників, начальників відділів та служб.

Економічні методи управління передбачають проведення аналізу, формування цін та планування, ці функції виконують співробітники фінансового відділу та бухгалтерії ПрАТ «Запоріжвогнетрив».

Соціально-психологічні методи спрямовані на створення позитивного клімату в колективі та заохочення ініціативи, їх використовують як керівники, так і самі працівники підприємства.

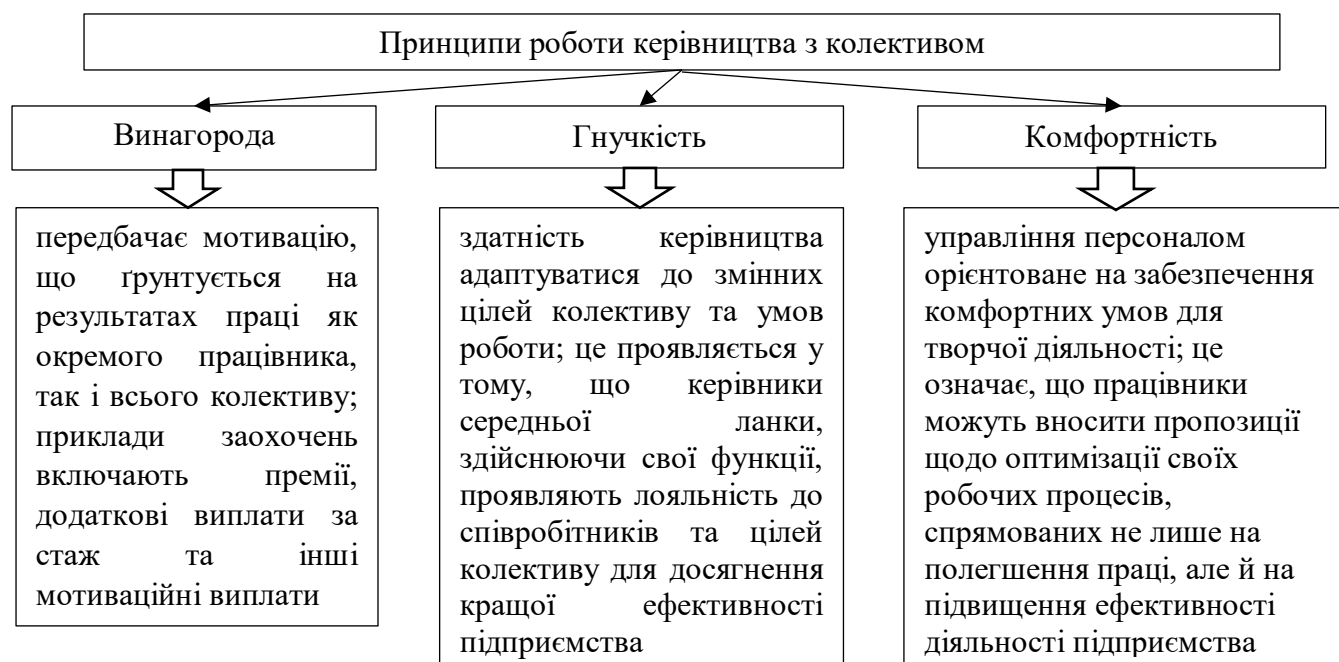


Рисунок 2.1 – Принципи роботи керівництва з колективом на ПрАТ «Запоріжвогнетрив»

*Джерело:* складено автором

Незважаючи на високий рівень керівництва, на ПрАТ «Запоріжвогнетрив» все ж виникають конфлікти, здебільшого міжособистісні, які обумовлені творчими розбіжностями під час виконання завдань.

Однією з причин конфліктів є нерівномірний розподіл працівників за віковими та статевими ознаками (наприклад, у 2023 році 40% жінок і 60% чоловіків; 41% працівників у віці – від 26 до 36 років, що складає молодий персонал; 30% – у віці від 36 до 45 років – досвідчені працівники; 22% – у віці від 46 до 55 років, що наближаються до пенсійного віку).

Колектив ПрАТ «Запоріжвогнетрив» складається з працівників різного рівня кваліфікації, при цьому велика увага приділяється молодим фахівцям. Для сприяння їхньому професійному становленню створено раду молодих спеціалістів та систему наставництва. Також організовані програми навчання, що сприяють кар'єрному розвитку та адаптації молодих співробітників. Важливо, що підприємство інвестує у підготовку майбутніх кадрів через довузівські програми, співпрацю з освітніми установами та надання корпоративних стипендій.

ПрАТ «Запоріжвогнетрив» активно підтримує навчальні заклади, зокрема шляхом покращення матеріально-технічної бази, організації стажувань викладачів та надання грантів для науково-педагогічного персоналу. Завдяки цьому у 2023 році стипендії отримували 10 студентів, а кращі з них були запрошені на стажування з можливістю подальшого працевлаштування.

Попри значні досягнення в управлінні персоналом, існують і певні недоліки. За даними опитування, проведеного на початку 2024 року, лише 55% працівників були задоволені умовами праці (табл. 2.2). Це досить низький показник для такого підприємства. Серед основних причин незадоволення – напружений графік роботи, адже деякі підрозділи працюють без вихідних і в нічні зміни.

Таблиця 2.2 – Показники оцінки задоволеності роботою персоналу ПрАТ «Запоріжвогнетрив» (на основі первинних даних опитування)

Показник	2022 рік	2023 рік	2024* рік	Відхилення 2024/2022 (+/-)	Відхилення 2024/2023 (+/-)
1	2	3	4	5	6
Виконання робочих обов'язків	55,2	64,8	62,3	7,1	-2,5
Задоволення графіком роботи	20,3	30,5	28,1	7,8	-2,4
Зручність умов праці	50,9	65	63,4	12,5	-1,6

1	2	3	4	5	6
Оплата праці	48,7	60,1	58,2	9,5	-1,9
Різноманітність робочих завдань	27,5	36	34,7	7,2	-1,3
Автономність у виконанні завдань	46,1	56,8	54,1	8	-2,7
Гігієнічні умови	45	59,3	58	13	-1,3
Організація робочого процесу	47,6	61,5	59,2	11,6	-2,3
Взаємодія та співпраця з колегами	38,9	49,7	45,8	6,9	-3,9
Управлінські процеси	72,5	87,4	84,1	11,6	-3,3
Середній рівень задоволеності 2021 рік	$(55,2+20,3+50,9+48,7+27,5+46,1+45+47,6+38,9+72,5) / 10=45,3$				
Середній рівень задоволеності 2022 рік	$(64,8+30,5+65+60,1+36+56,8+59,3+61,5+49,7+87,4) / 10 = 61,1$				
Середній рівень задоволеності 2023 рік	$(62,3+28,1+63,4+58,2+34,7+54,1+58+59,2+45,8+84,1) / 10 = 54,9$				

\* дані за 2024 рік представлено на основі звітності за 9 місяців з урахуванням тенденцій попередніх років

*Джерело:* складено автором

Порівняльний аналіз задоволеності працівників за три роки (2022-2024) демонструє загальну позитивну динаміку у більшості показників між 2022 та 2024 роками. Середній рівень задоволеності у 2024 році становив 54,9%, що на 9,6% більше, ніж у 2022 році, проте на 6,2% менше, ніж у 2023 році, коли були досягнуті найкращі результати.

Задоволеність заробітною платою теж залишає бажати кращого: її схвалюють лише 57% опитаних. Зарплата формується на основі тарифних ставок, окладів і додаткових виплат, однак через інфляцію та зростання мінімальної зарплати в країні працівники відчують фінансовий тиск.

У 2024 році середня зарплата на підприємстві зростає до 12,1 тис. грн, але в перерахунку на ціни 2022 року це становить близько 8,4 тис. грн, що викликає незадоволення серед працівників.

Зокрема, показники задоволеності виконанням робочих обов'язків, умовами праці та управлінськими процесами значно покращилися порівняно з 2022 роком,

проте у 2024 році спостерігається незначне зниження порівняно з 2023 роком. Це може свідчити про необхідність стабілізації умов праці та покращення графіка роботи для підтримання високого рівня задоволеності серед працівників.

Показник задоволеності графіком роботи залишається одним з найнижчих протягом усіх трьох років, хоча й зріс на 7,8% у 2024 році порівняно з 2022 роком. Це підкреслює необхідність подальшого перегляду робочих умов для підвищення рівня задоволеності працівників.

Таким чином, системі оплати праці підприємства необхідні покращення, але в умовах економічної нестабільності розширення фонду заробітної плати є складним рішенням. Поточні методи включають премії, доплати за стаж та перевиконання планів, що допомагає стабілізувати рівень доходів працівників.

Процес відтворення кадрів і робота з молодими спеціалістами є стратегічно важливими для підприємства. Слід зазначити, що на ПрАТ «Запоріжвогнетрив» є необхідність подальшого вдосконалення методів управління персоналом, щоб своєчасно виявляти проблеми та оперативно їх вирішувати. Це включає не лише адаптацію нових програм, але й активне залучення фахівців для їх реалізації.

## 2.2 Аналіз показників ефективності управління персоналом

Аналіз умов праці на ПрАТ «Запоріжвогнетрив» за період 2022-2024 років показує різні тенденції щодо задоволеності працівників. У 2024 році умови праці задовольняли 61,3% персоналу, що свідчить про стабільну ситуацію на підприємстві, адже більшість співробітників вважають умови роботи прийнятними (зміст робочих місць, графік роботи та відпочинку тощо). Проте заробітна плата в 2024 році влаштовувала лише 56,7% працівників, тоді як 43,3% залишалися незадоволеними її рівнем. Заробітна плата нараховувалася на основі посадових окладів і тарифних ставок за обсяг виконаних робіт.

У таблиці 2.3 представлено аналіз показників оплати праці на підприємстві ПрАТ «Запоріжвогнетрив» за період 2022-2024 роки.

Таблиця 2.3 – Аналіз показників оплати праці на підприємстві ПрАТ «Запоріжвогнетрив» за період 2022-2024 рр.

Показники	Формула для розрахунку	2022 р.	2023 р	2024* р.	Відхилення	
					2024 /2022 рр.	2024 /2023 рр.
1. Витрати на оплату праці	Ф2 р. 2505	45210	49700	52830	7620	3130
2. Сукупні операційні витрати	Ф2 р.2130 +р. 2150+ р.2180	175000	185350	190500	15500	5150
3. Частка витрат на оплату праці у загальних операційних витратах	(р.1 / р.2)* 100%	25,83%	26,82%	27,73%	1,9%	0,93%
4. Середньооблікова чисельність працівників	-	600	610	620	20	10
5. Середня зарплата на підприємстві	р.1 / р.4	10000	1100	12100	2100	1100
6. Мінімальна зарплата по країні на початок року	-	6000	6500	7000	1000	500
7. Співвідношення середньої зарплати на підприємстві до мінімальної по країні	р.5 / р.6	1,67	1,69	1,73	0,06	0,04

\* дані за 2024 рік представлено на основі звітності за 9 місяців з урахуванням тенденцій попередніх років

*Джерело:* складено автором

Протягом аналізованого періоду витрати на оплату праці демонстрували зростання, причому у 2022 році ситуація була складнішою порівняно з 2024 роком, а у 2023 році спостерігалися кращі умови. Наприклад, середня заробітна плата у 2022 році складала близько 10 тис. грн, а до 2024 року зросла до 12,1 тис. грн. Це зростання свідчить про поступове покращення умов праці та здатність підприємства забезпечувати гідну оплату своїм працівникам.

Інфляційний тиск впливав на реальну заробітну плату, однак у 2024 році реальна середня зарплата становила 11,6 тис. грн, що свідчить про збереження купівельної спроможності працівників.

Співвідношення середньої зарплати до мінімальної зросло до 1,73, що відображає підвищення умов праці порівняно з мінімальними стандартами. Це важливо для збереження та підвищення рівня задоволеності персоналу та стимулювання продуктивності.

Основна проблема системи оплати праці на підприємстві полягає у базових окладах, які можуть залишатися недостатніми для повного задоволення працівників. Система доплат і надбавок, зокрема премії та оплата за понаднормову працю, забезпечує додаткову компенсацію, але загальний рівень зарплат потребує вдосконалення для підвищення задоволеності персоналу. Зростання середньої заробітної плати за цей період відображає намагання підприємства покращити умови праці, але залишається ще багато роботи для подальшого вдосконалення системи винагород.

Аналіз показує, що умови праці та рівень задоволеності працівників на ПрАТ «Запоріжвогнетрив» суттєво покращилися у 2024 році порівняно з 2022 роком, однак залишаються аспектами, які потребують уваги для подальшого розвитку. Удосконалення системи оплати праці є ключовим завданням для досягнення довгострокового успіху підприємства та підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Ефективне управління персоналом є одним із найважливіших аспектів успішного функціонування підприємства. В умовах сучасного ринку постає необхідність не лише контролювати витрати на персонал, але й оцінювати продуктивність роботи працівників та рентабельність вкладень у людські ресурси.

Для аналізу показників ефективності управління персоналом на підприємстві ПрАТ «Запоріжвогнетрив» доцільно звернути увагу на такі ключові індикатори, як продуктивність праці, рентабельність витрат на кадри, віддача витрат на персонал і коригована продуктивність, розрахунки представлено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Аналіз показників ефективності управління персоналом підприємства ПрАТ «Запоріжвогнетрив» за період 2022-2024 рр.

Показник	Розрахунок	2022 рік	2023 рік	2024* рік	Відхилення	
					2024 р. /2022 р.	2024 р. /2023 р.
1. Чистий дохід	Ф2 р. 2000	238483	107337	389260	150777	281923
2. Чистий прибуток	Ф2 р. 2350	87706	23327	94385	6679	71058
3. Загальні витрати на персонал	Ф2 р. 2505	38781	31653	80161	41380	48508
4. Середня чисельність співробітників	-	600	610	620	20	10
5. Продуктивності праці	р.1 / р.4	397,47	175,96	627,84	230,37	451,88
6. Коригована продуктивність за цінами відповідного року	(р.1 / р.4)* (базовий індекс цін / поточний індекс цін)	331,22	140,77	483,71	152,49	342,94
7. Рентабельність витрат на кадри	р.2 / р.3	0.44	1.36	0.85	0.41	-0.51
8. Дохід витрат на персонал	р.1 / р.3	6.15	3.39	4.86	-1.29	1.47

\* дані за 2024 рік представлено на основі звітності за 9 місяців з урахуванням тенденцій попередніх років

*Джерело:* складено автором

Дохід від основної діяльності значно зріс у 2024 році порівняно з 2022 та 2023 роками. Це свідчить про збільшення обсягу продажів або ефективніше використання ресурсів.

Такий ріст доходу може бути результатом успішної реалізації стратегії розвитку підприємства або впровадження нових технологій.

Прибуток після сплати податків також збільшився, особливо порівняно з 2023 роком. Це може свідчити про підвищення операційної ефективності підприємства, навіть при зростанні витрат на персонал. Збереження позитивної динаміки прибутку є важливим показником фінансової стійкості.

Загальні витрати на персонал у 2024 році значно зросли як порівняно з 2022, так і з 2023 роками. Це може бути результатом збільшення чисельності працівників

і зростання заробітних плат, можливо, через інфляційний тиск або конкурентні ринкові умови.

Збільшення витрат на персонал може вимагати додаткової оптимізації витрат для підтримання рентабельності.

Середня продуктивність праці значно зросла у 2024 році, досягнувши 627.84 тис. грн на працівника. Це свідчить про те, що продуктивність на одного працівника збільшилася, можливо, через інвестування у навчання або вдосконалення процесів. Позитивна динаміка продуктивності є показником зростаючої ефективності роботи підприємства.

Коригована продуктивність праці у 2024 році значно зросла порівняно з 2022 та 2023 роками, що свідчить про успішне підвищення ефективності використання трудових ресурсів навіть з урахуванням інфляції.

Це зростання може бути результатом інвестицій у технології, оптимізації процесів або підвищення кваліфікації персоналу, що дозволяє підприємству ефективно адаптуватися до економічних змін і зберігати стійку конкурентоспроможність.

Рентабельність витрат на кадри у 2024 році дещо знизилася порівняно з 2023 роком, що свідчить про зростання витрат на персонал швидше, ніж прибуток. Це може бути ознакою необхідності більш ефективного контролю витрат на кадри, щоб підтримувати високу рентабельність.

Віддача витрат на персонал покращилася в 2024 році порівняно з 2022 роком, що свідчить про те, що підприємство змогло більш ефективно використовувати вкладені в персонал кошти для отримання доходу. Це позитивний показник, який відображає результативність інвестицій у персонал.

Загалом, аналіз показників за 2022-2024 роки свідчить про позитивну динаміку ключових показників діяльності підприємства ПрАТ «Запоріжвогнетрив».

Проте зростання витрат на персонал та незначне зниження рентабельності витрат на кадри вимагає подальшого контролю та оптимізації витрат для забезпечення стійкого розвитку.

### 2.3. Аналіз показників структури та руху персоналу

Успішне функціонування та розвиток будь-якого підприємства значною мірою залежать від ефективності його кадрової політики. Стабільність, кваліфікація та збалансованість складу персоналу дозволяють підприємству відповідати на виклики ринку, адаптуватись до змін у технологіях та задовольняти потреби клієнтів. У зв'язку з цим аналіз структури та руху персоналу є важливим інструментом для виявлення сильних та слабких місць у кадровій політиці підприємства, а також для формування стратегічних планів щодо поліпшення роботи з персоналом.

Тому доцільно провести аналіз різних аспектів кадрового складу ПрАТ «Запоріжвогнетрив» за період 2022-2024 років. Дослідити структуру персоналу за такими параметрами, як статевая, вікова та освітня структура, а також показники руху працівників. Такий підхід дозволить отримати цілісну картину кадрового складу підприємства, а також визначити динаміку змін, що відбуваються у структурі працівників з плином часу. У таблиці 2.5 представлено аналіз структури працівників ПрАТ «Запоріжвогнетрив» за період 2021-2023 рр.

Таблиця 2.5 – Аналіз структури працівників ПрАТ «Запоріжвогнетрив» за період 2022-2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024* р.	Відхилення	
				2024 р. / 2022 р.	2024 р. / 2023 р.
Керівники	56	56	46	-10	-10
Спеціалісти	127	123	111	-16	-12
Службовці	119	114	104	-15	-10
Робітники	298	317	359	61	42
Разом	600	610	620	20	10
Питома вага, %					
Керівники	9,33	9,18	7,43	-1,9	-1,75
Спеціалісти	21,17	20,16	17,9	-3,27	-2,26
Службовці	19,83	18,69	16,77	-3,06	-1,92
Робітники	49,67	51,97	57,9	8,23	5,93

\* дані за 2024 рік представлено на основі звітності за 9 місяців з урахуванням тенденцій попередніх років

*Джерело:* складено автором

Адміністративний персонал демонструє відносну стабільність у чисельності та питомій вазі, що свідчить про збереження постійної кількості управлінських кадрів та стабільність управлінських функцій. Фахівці дещо зменшили свою питому вагу, що може бути наслідком впровадження нових технологій або зміни підходів до виконання завдань, що знижує потребу у великій кількості спеціалістів.

Офісні працівники зберегли чисельність протягом аналізованого періоду, підтримуючи адміністративні функції на підприємстві. Питома вага цієї категорії залишилася майже незмінною, що свідчить про стабільність у даному сегменті. Виробничий персонал є найбільш чисельною категорією та демонструє зростання як у чисельності, так і у питомій вазі, що свідчить про збільшення обсягу виробництва та активізацію основної діяльності підприємства.

У 2022 році найбільшу частку серед усіх категорій становив виробничий персонал з питомою вагою понад 50%. У 2023 році відбулося незначне збільшення питомої ваги виробничих кадрів, що вказує на зростання акценту на виробництві. У 2024 році питома вага виробничого персоналу зберігає своє лідерство, підкреслюючи стратегічну важливість цієї категорії для діяльності підприємства.

Зростання чисельності працівників і зміни у структурі персоналу можуть вказувати на розвиток ПрАТ «Запоріжвогнетрив», спрямований на збільшення виробничих потужностей та забезпечення стабільної роботи підприємства в умовах зростаючого ринку.

У таблиці 2.6 проведено аналіз структури персоналу за статевою ознакою на ПрАТ «Запоріжвогнетрив» за період 2022-2024 рр.

Таблиця 2.6 Аналіз структури персоналу за статевою ознакою на ПрАТ «Запоріжвогнетрив» за період 2022-2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024* р.	Відхилення	
				2024 р. / 2022 р.	2024 р. / 2023 р.
1	2	3	4	5	6
Керівники	241	245	249	8	4
Спеціалісти	359	365	371	12	6
Разом	600	610	620	20	10
Питома вага, %					

1	2	3	4	5	6
Керівники	40,71	40,16	40,16	-0,55	-
Спеціалісти	59,83	59,84	59,84	0,01	-

\* дані за 2024 рік представлено на основі звітності за 9 місяців з урахуванням тенденцій попередніх років

*Джерело:* складено автором

Чоловіки становили більшість персоналу протягом усього періоду, що відображає специфіку виробничих процесів, які, можливо, потребують більшої кількості фізичної праці. Жінки демонструють стабільний показник чисельності та питомої ваги, що свідчить про сталість у кадровій політиці підприємства стосовно жіночого персоналу.

У 2022 році чоловіки становили більшість з питомою вагою понад 57%, у той час як жінки – близько 43%. У 2023 та 2024 роках спостерігалася тенденція до незначного збільшення частки чоловіків у загальній структурі персоналу, що може бути пов'язано із залученням нових виробничих потужностей.

Збереження переважання чоловічої частки персоналу та стабільність жіночої частки свідчать про підтримання традиційної структури працівників, що відповідає специфіці роботи підприємства.

У таблиці 2.7 проведено аналіз структури персоналу за віком на ПрАТ «Запоріжвогнетрив» за період 2022-2024 рр.

Таблиця 2.7 – Аналіз структури персоналу за віком на ПрАТ «Запоріжвогнетрив» за період 2022-2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024* р.	Відхилення	
				2024 р./2022 р.	2024 р./2023 р.
1	2	3	4	5	6
від 18 до 30 років	82	83	85	3	2
від 31 до 40 років	108	110	111	3	1
від 41 до 50 років	162	164	167	5	3
від 51 до 60 років	211	215	218	7	3

1	2	3	4	5	6
старше 60 років	37	38	38	1	-
Разом	600	610	620	20	10
Питома вага, %					
від 18 до 30 років	13,67	13,61	13,71	0,04	0,1
від 31 до 40 років	18	18,03	17,9	-0,1	-0,13
від 41 до 50 років	27	26,89	26,94	-0,06	0,05
від 51 до 60 років	35,17	35,25	35,16	-0,01	-0,09
старше 60 років	6,17	6,23	6,29	0,12	0,06

\* дані за 2024 рік представлено на основі звітності за 9 місяців з урахуванням тенденцій попередніх років

*Джерело:* складено автором

Працівники віком від 18 до 30 років демонструють поступове зростання, що свідчить про зацікавленість компанії у залученні молодих кадрів. Вікова група від 31 до 40 років зберігає стабільну частку у структурі персоналу, що свідчить про зрілість цієї групи у професійному плані.

Працівники віком від 41 до 50 років показують незначне скорочення питомої ваги, що може свідчити про природний процес старіння персоналу та поступове переміщення у старші вікові категорії. Група від 50 до 60 років зберігає стабільні показники, що свідчить про наявність досвідчених кадрів у компанії.

Працівники старше 60 років мають найменшу питому вагу, але вона залишається відносно стабільною. Підприємство підтримує збалансовану вікову структуру, залучаючи як молодих, так і досвідчених працівників, що сприяє сталому розвитку та передаванню досвіду від старших до молодших поколінь.

У таблиці 2.8 проведено аналіз за рівнем освіти працівників на ПрАТ «Запоріжвогнетрив» за період 2022-2024 рр.

Працівники з вищою освітою становлять більшу частину персоналу, що вказує на потребу у кваліфікованих кадрах для підтримання виробничих процесів.

Працівники з повною вищою освітою (спеціалісти, магістри) є основною складовою освіченого персоналу, зберігаючи стабільну питому вагу понад 50%.

Таблиця 2.8 – Аналіз за рівнем освіти працівників на ПрАТ «Запоріжвогнетрив» за період 2022-2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024* р.	Відхилення	
				2024 р. / 2022 р.	2024 р. / 2023 р.
Мають вищу освіту	224	228	232	8	4
-вища освіта	35	36	35	-	-1
-повну вищу освіту (спеціалісти, магістри)	189	193	196	7	3
не мають вищу освіту	151	154	156	5	2
Разом	600	610	620	20	10
Питома вага, %					
Мають вищу освіту	37,33	37,38	37,42	0,09	0,04
-вища освіта	5,83	5,9	5,81	-0,02	-0,09
-повну вищу освіту (спеціалісти, магістри)	31,5	31,64	31,61	0,11	-0,03
не мають вищу освіту	25,17	25,25	25,16	-0,01	-0,09

\* дані за 2024 рік представлено на основі звітності за 9 місяців з урахуванням тенденцій попередніх років

*Джерело:* складено автором

Працівники з вищою освітою бакалавра демонструють незначне зниження, що може свідчити про зміну акценту на більш високий рівень підготовки. Працівники без вищої освіти зберігають стабільну частку, що свідчить про постійну потребу у робітниках для виконання практичних завдань.

У 2022-2024 роках спостерігається стабільність у структурі працівників за рівнем освіти з незначними змінами у частках окремих груп. Частка працівників з повною вищою освітою залишається найвищою, підкреслюючи важливість кваліфікації для діяльності компанії.

Підприємство підтримує високий рівень освіченості персоналу, що сприяє якості виконуваних робіт та конкурентоспроможності на ринку.

У таблиці 2.9 проведено аналіз руху персоналу на ПрАТ «Запоріжвогнетрив» за період 2022-2024 рр.

Таблиця 2.9 – Аналіз руху персоналу на ПрАТ «Запоріжвогнетрив» за період 2022-2024 рр.

Показник	Розрахунок	2022 р.	2023 р.	2024* р.	Відхилення	
					2024 р. / 2022 р.	2024 р. / 2023 р.
1. Середньооблікова чисельність працюючих	-	600	610	620	20	10
2. Кількість прийнятих працівників.	-	65	66	67	2	1
3. Кількість звільнених працівників	-	16	16	16	-	-
4. Загальна кількість прийнятих та звільнених працівників за рік	p.2 +p.3	81	82	84	3	2
5. Коефіцієнт оновлення	p.2 / p.1	0,11	0,11	0,11	-	-
6. Коефіцієнт звільнення	p.3 / p.1	0,03	0,03	0,03	-	-
7. Коефіцієнт обороту персоналу	p.4 / p.1	0,14	0,13	0,14	-	0,01

\* дані за 2024 рік представлено на основі звітності за 9 місяців з урахуванням тенденцій попередніх років

*Джерело:* складено автором

За період 2024-2022 рр. спостерігалось зростання кількості прийнятих працівників на +20 осіб, а за 2024-2023 рр. – +12 осіб, що свідчить про активне оновлення персоналу. Зміни кількості звільнених працівників були мінімальними, що свідчить про стабільність кадрової політики. Зміни за 2024-2022 рр. становили -5 осіб, а за 2024-2023 рр. – -3 особи.

Показники коефіцієнта оновлення та звільнення залишалися на стабільному рівні, з незначними змінами, що підтверджує збереження кадрової стабільності.

ПрАТ «Запоріжвогнетрив» демонструє стабільність у кадровій політиці та позитивні тенденції зростання, однак виявлено кілька слабких місць. Невисокий приріст чисельності працівників і стабільність у статевій та віковій структурах персоналу можуть свідчити про обмежену гнучкість у кадровій політиці та низьку залученість до сучасних трендів різноманітності та інновацій. Низька частка молодих працівників з вищою освітою та висока залежність від робітників без вищої освіти вказує на необхідність переосмислення підходів до адаптації та підтримки нових кадрів.

Щоб підвищити конкурентоспроможність, підприємству варто зосередитись на оновленні кадрової політики, розвитку програм мотивації для працівників середнього віку та збільшенні різноманітності у складі персоналу. Важливо також розглянути можливості для зниження плинності кадрів шляхом поліпшення умов праці та корпоративної культури, що сприятиме більшій стабільності та підвищенню ефективності виробничих процесів.

### РОЗДІЛ 3

## НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Покращення процесу професійного розвитку та впровадження коучингових методик у систему управління персоналом

Ефективне управління персоналом є ключовим фактором у досягненні високих результатів діяльності підприємства. У сучасних умовах глобалізації, жорсткої конкуренції та стрімкого розвитку технологій підприємства змушені постійно адаптуватися, щоб залишатися конкурентоспроможними. Серед пріоритетних аспектів такої адаптації виділяється вдосконалення системи управління персоналом, що дозволяє досягти значного підвищення продуктивності та якості роботи, а також забезпечити довгострокове утримання позицій на ринку.

На прикладі ПрАТ «Запоріжвогнетрив» розглянемо можливості покращення управління персоналом, де впроваджена система професійного розвитку працівників та використання коучингових методик як частини кадрової політики. Основна увага приділяється інтеграції підприємства з освітніми закладами з метою підготовки фахівців, що відповідають потребам виробництва.

Протягом останніх років ПрАТ «Запоріжвогнетрив» значно збільшило чисельність робітників у зв'язку з розширенням виробничих потужностей. Це спричинило зростання потреби в підвищенні кваліфікації персоналу, відповідно до вимог сучасного високотехнологічного виробництва. Проте існують певні труднощі, зокрема недостатня мотивація працівників до професійного зростання через низьку ефективність застосованих мотиваційних заходів. Проблеми мотивації, у свою чергу, можуть призводити до зниження продуктивності та плинності кадрів, що створює додаткові труднощі для стабільного виробничого процесу.

З метою усунення цих проблем і підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві пропонується впровадити комплексну систему

професійного навчання, яка включатиме не лише обов'язкові курси підвищення кваліфікації, а й методики, що мотивують до розвитку. Такий підхід сприятиме залученості працівників до навчального процесу, підвищенню їхніх навичок і забезпеченню безперервного кар'єрного зростання, що буде вигідно як для працівників, так і для підприємства загалом.

Одним із ефективних інструментів управління персоналом є коучинг, який сприяє розвитку індивідуальних можливостей для досягнення професійних і особистих цілей. У випадку ПрАТ «Запоріжвогнетрив» коучинг може стати інструментом для підвищення мотивації персоналу та ефективності його роботи. Впровадження коучингових методик може здійснюватися за трьома напрямками: індивідуальний коучинг, командний коучинг та коучинг для керівників (рис. 3.1).

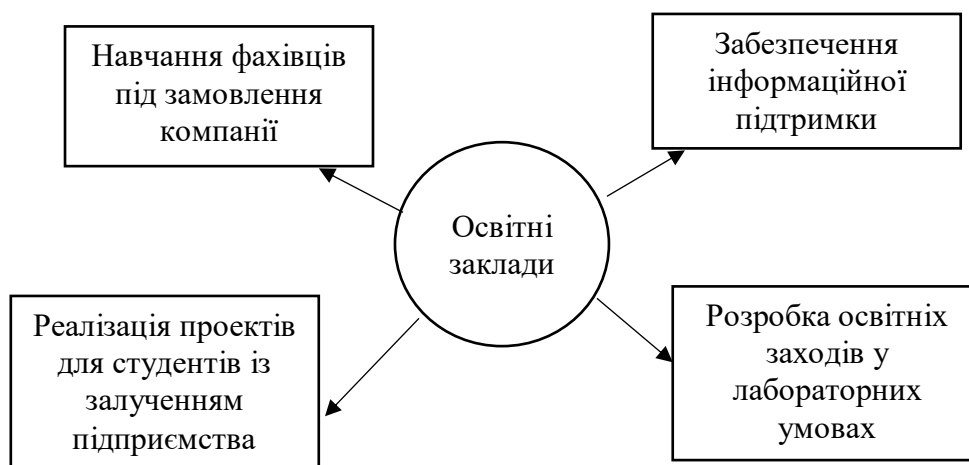


Рисунок 3.1 – Функції освітніх закладів у межах співпраці з промисловим підприємством ПрАТ «Запоріжвогнетрив»

*Джерело:* складено автором

Індивідуальний коучинг підтримує працівників у розвитку їхнього професійного та особистого потенціалу, що сприяє підвищенню задоволеності роботою та мотивації. Завдяки цьому працівники більше залучені в робочий процес і відповідальні за свої результати. Командний коучинг, своєю чергою, орієнтований на підвищення згуртованості колективу, розвиток навичок командної роботи і

створення позитивного робочого середовища, яке стимулює високу продуктивність.

Ще однією перспективною стратегією вдосконалення управління персоналом є кластерна співпраця між підприємством та освітніми закладами. Це дозволяє інтегрувати наукові досягнення і виробництво, що позитивно впливає на конкурентоспроможність та якість кадрового резерву. У разі співпраці підприємства з навчальними установами у форматі кластера можна створювати нові навчальні програми, що відповідатимуть реальним вимогам ринку праці та виробничих потреб.

Підприємства, які співпрацюють з навчальними закладами, можуть запрошувати студентів на виробничу практику, брати участь у розробці навчальних програм і формувати пропозиції щодо підготовки кадрів, які відповідатимуть поточним потребам ринку. Така взаємодія дозволяє залучати інноваційні технології у навчальний процес, що підвищує рівень компетентності випускників і полегшує адаптацію до реальних умов праці (рис. 3.2).

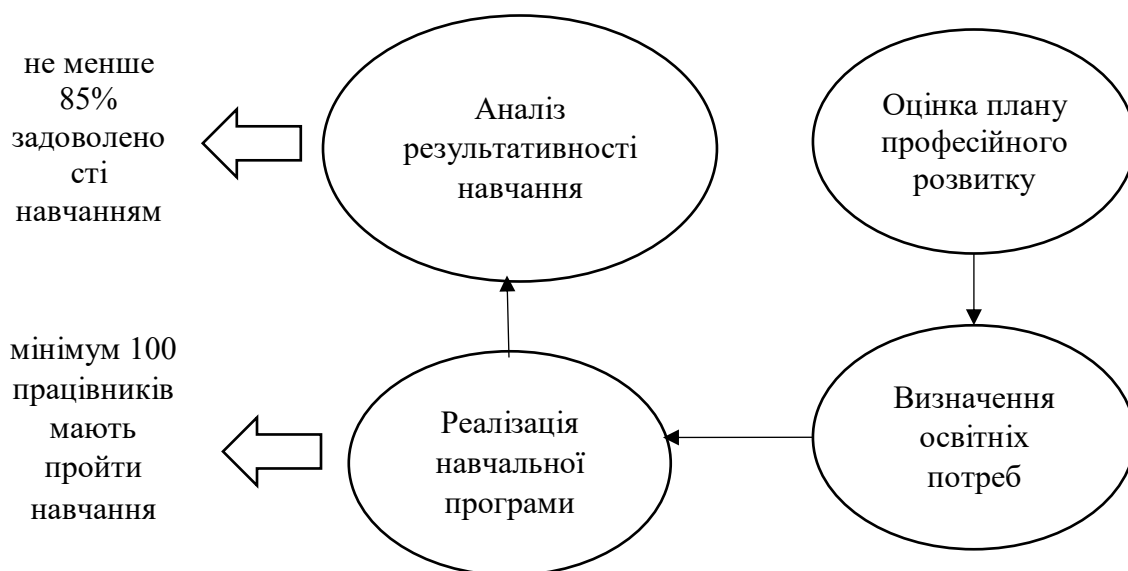


Рисунок 3.2 – Діаграма професійного розвитку на підприємстві ПрАТ «Запоріжвогнетрив»

*Джерело:* складено автором

Для організації професійного розвитку працівників можна запровадити систему карток індивідуального розвитку, яка містить інформацію про працівника, його освіту, кваліфікацію, досягнення і потреби у навчанні. Це забезпечує керівництву можливість відстежувати прогрес кожного працівника і планувати його подальший розвиток, враховуючи індивідуальні потреби та цілі.

Система карток дозволяє ефективніше добирати курси і тренінги для працівників, враховуючи їхні особливості, потреби в навчанні та навички. Це сприяє виявленню лідерських якостей та формуванню кадрового резерву для управління. Індивідуальний підхід дозволяє підприємству формувати якісний кадровий потенціал, здатний адаптуватися до зовнішніх викликів і змін.

Крім того, впровадження кластерної взаємодії з освітніми установами дозволить забезпечити підприємство фахівцями, які відповідають сучасним вимогам виробництва. Це надає підприємству не лише кваліфікований персонал, а й допомагає адаптуватися до нових технологічних змін. Підприємства, що взаємодіють із закладами освіти, отримують доступ до передових знань і досліджень, що дозволяє зберігати конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Зниження рівня плинності кадрів та підвищення продуктивності досягається завдяки активному залученню працівників до професійного розвитку. Розробка та впровадження системи карток індивідуального розвитку разом із коучинговими методиками підвищують відповідальність працівників за результати, зміцнюють їхню мотивацію і сприяють розвитку лідерських навичок.

Комплексне вдосконалення системи управління персоналом, яке включає коучинг, кластерну співпрацю і системний підхід до професійного навчання, сприятиме формуванню ефективної кадрової політики підприємства. Це забезпечить підприємству висококваліфікований кадровий потенціал, здатний адаптуватися до умов ринку.

На рисунку 3.3 представлено розроблений алгоритм впровадження кластерного підходу як інструменту формування професійного кадрового потенціалу на ПрАТ «Запоріжвогнетрив».

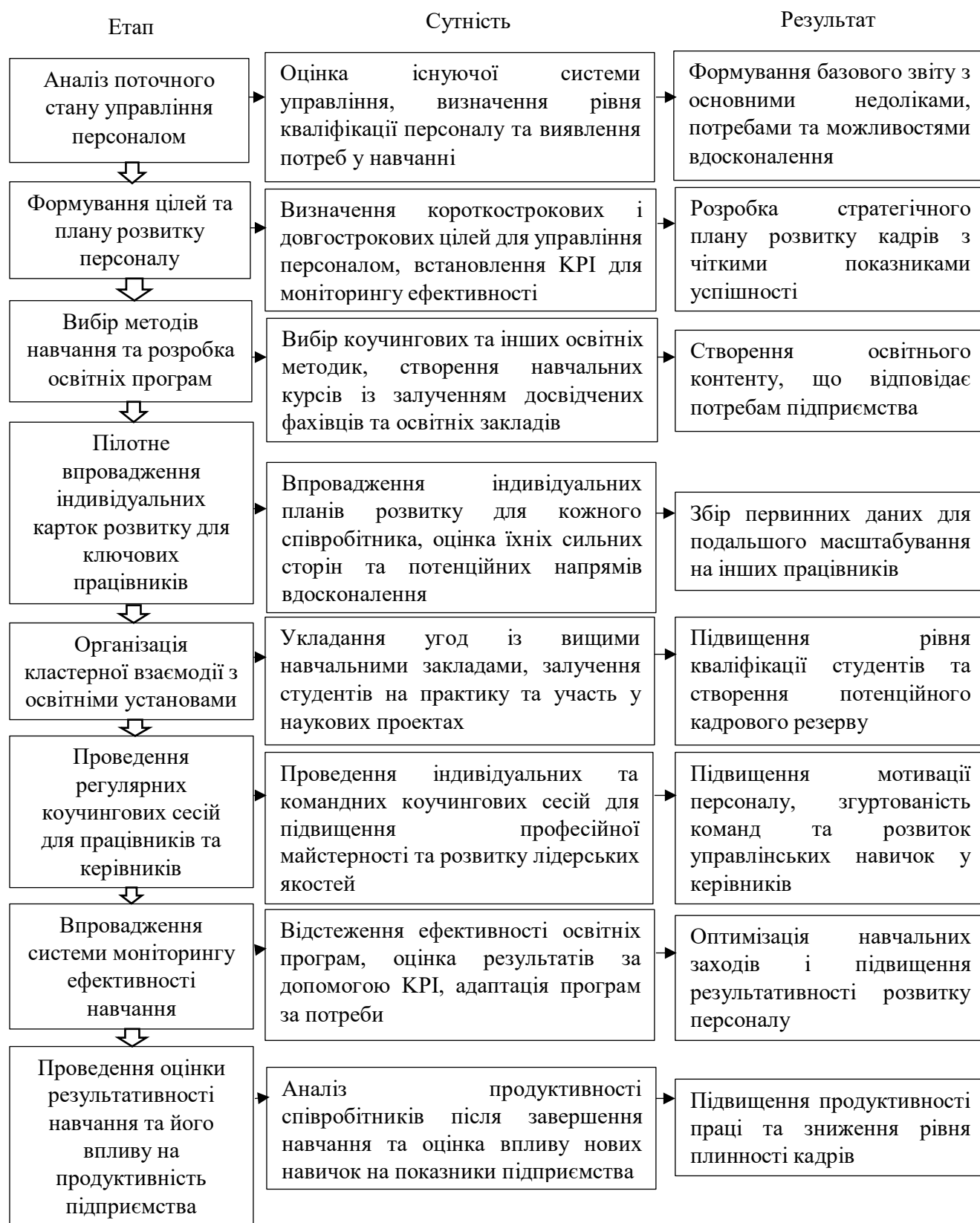


Рисунок 3.3 – Алгоритм впровадження кластерного підходу як інструменту формування професійного кадрового потенціалу на ПрАТ «Запоріжвогнетрив»

Джерело: складено автором

Завдяки впровадженню інновацій у сфері управління персоналом ПрАТ «Запоріжвогнетрив» може підвищити ефективність кожного працівника, забезпечуючи розвиток власного кадрового потенціалу. Це сприятиме стабільному зростанню і посиленню конкурентних переваг підприємства.

Отже, використання сучасних методик управління персоналом, які включають коучинг та співпрацю з навчальними закладами, забезпечує підприємству надійний кадровий резерв. Професійний розвиток персоналу сприяє адаптивності, покращує продуктивність і дозволяє ефективніше використовувати наявні ресурси.

Впровадження індивідуальних підходів і розвитку лідерських якостей серед працівників формує сильну корпоративну культуру, що сприяє досягненню високих показників діяльності.

### 3.2. Поліпшення механізмів заохочення персоналу підприємства

Сучасні підприємства стикаються з новими викликами в управлінні персоналом, що зумовлює необхідність адаптації та модернізації наявних систем мотивації та розвитку кадрів. Ефективна система управління персоналом покликана створювати умови для професійного зростання співробітників, забезпечувати їх високу залученість до діяльності підприємства та підвищувати продуктивність.

Під час аналізу було виявлено, що значна частина проблем у системі управління персоналом полягає в недостатньому розвитку внутрішніх стимулів, відсутності чітко визначених можливостей кар'єрного росту та низькому рівні комунікації між співробітниками.

Вдосконалення системи управління персоналом має базуватися на кількох стратегічних напрямках, кожен із яких спрямований на вирішення конкретних проблем і надання працівникам нових можливостей для реалізації їхнього потенціалу. Пропонується впровадити три основні ініціативи: формування кадрового резерву, покращення комунікаційного середовища на підприємстві та

розробка системи мотиваційних конкурсів, які враховують індивідуальні потреби та особливості співробітників. Один із напрямків розвитку системи управління персоналом у ПрАТ «Запоріжвогнетрив» полягає у створенні кадрового резерву, що передбачає підготовку потенційних керівників із-поміж співробітників, які проявили високу компетентність і прагнуть кар'єрного зростання.

Кар'єрний ріст є важливим нематеріальним стимулом, особливо для співробітників, орієнтованих на професійне зростання. Створення кадрового резерву має на меті залучення до управлінських позицій працівників, які вже добре знайомі з підприємством, його специфікою та цінностями, що сприяє підвищенню ефективності управління.

Згідно з аналізом, найбільш ефективними можуть бути заходи, спрямовані на поступове формування кадрового резерву серед працівників віком від 34 до 43 років, що мають високий професійний рівень та готові розвиватися в управлінському напрямку.

Підвищення кваліфікації, планування кар'єрного зростання та регулярна ротація кадрів дозволять забезпечити стабільність кадрового складу та знизити плинність. Таким чином у таблиці 3.1 представлено ключові етапи формування кадрового резерву на підприємстві ПрАТ «Запоріжвогнетрив»

Таблиця 3.1 – Ключові етапи формування кадрового резерву на підприємстві ПрАТ «Запоріжвогнетрив»

Етап формування	Опис заходу	Очікуваний результат
Планування навчання	Вибір навчальних курсів для підвищення кваліфікації	Підвищення професійного рівня працівників
Оцінка результатів діяльності	Аналіз досягнень співробітників у поточних посадах	Визначення потенційних кандидатів до резерву
Визначення критеріїв	Установлення вимог щодо досвіду, кваліфікації тощо	Створення чіткої структури кадрового резерву
Ротація кадрів	Переміщення співробітників між різними відділами	Розширення компетенцій та адаптація до нових ролей

*Джерело:* складено автором

Наступний крок у вдосконаленні управління персоналом – це створення комунікаційного середовища, яке дозволить співробітникам відчувати себе

частиною команди та сприятиме обміну ідеями й підтримці позитивного психологічного клімату.

Дослідження вказують на те, що комунікація є важливим чинником підвищення задоволеності працівників роботою, оскільки вона сприяє налагодженню довірчих стосунків між керівництвом та працівниками, а також знижує рівень стресу. Наявність постійного місця для спілкування та обговорення робочих питань допомагає уникнути конфліктів і підвищує моральний дух команди. Для цього рекомендується організувати спеціально виділену кімнату відпочинку, де співробітники зможуть провести вільний час, спілкуватися, а також обговорювати робочі питання у неформальній атмосфері. Крім того, регулярні зустрічі з керівництвом дозволять швидше вирішувати робочі проблеми та знизять ризик непорозумінь.

Впровадження цих заходів не лише поліпшить комунікацію, а й сприятиме загальному підвищенню продуктивності роботи. У таблиці 3.2 представлено план заходів для покращення комунікації між співробітниками на підприємстві ПрАТ «Запоріжвогнетрив».

Таблиця 3.2 – План заходів для покращення комунікації між співробітниками на підприємстві ПрАТ «Запоріжвогнетрив»

Захід	Опис	Очікуваний результат
Виділення комунікаційної зони	Організація кімнати відпочинку для співробітників	Підвищення рівня взаємодії та довіри в колективі
Проведення регулярних зборів	Щотижневі зустрічі з керівництвом для обговорення питань	Швидке вирішення конфліктів і зниження непорозумінь
Запровадження зворотного зв'язку	Регулярне опитування працівників щодо рівня задоволеності	Оцінка потреб працівників і коригування стратегії

*Джерело:* складено автором

Важливою складовою покращення мотивації персоналу є впровадження системи конкурсів, які стимулюватимуть співробітників до професійного зростання та підвищення їхньої залученості до корпоративної культури ПрАТ

«Запоріжвогнетрив». Такі заходи дозволяють співробітникам відчувати себе цінною частиною колективу, отримуючи визнання за особисті досягнення. Запропонована система конкурсів передбачає надання матеріальних і нематеріальних заохочень, таких як одноразові виплати, відзнаки або участь у корпоративних заходах. Наприклад, конкурс «Кращий працівник місяця» з матеріальним бонусом сприятиме підвищенню продуктивності та якості роботи.

Для 2025 року прогнозовані витрати на систему мотиваційних конкурсів включатимуть кілька ключових статей, зокрема бонуси за досягнення, фінансування корпоративних заходів і випуск відзнак. Очікується, що бюджет на систему мотивації становитиме 120 000 грн. Пропонований розподіл бюджету відображає прагнення підприємства до підвищення ефективності та задоволення співробітників.

На рисунку 3.4 представлено структуру витрат на систему мотиваційних конкурсів у ПрАТ «Запоріжвогнетрив» на 2025 рік

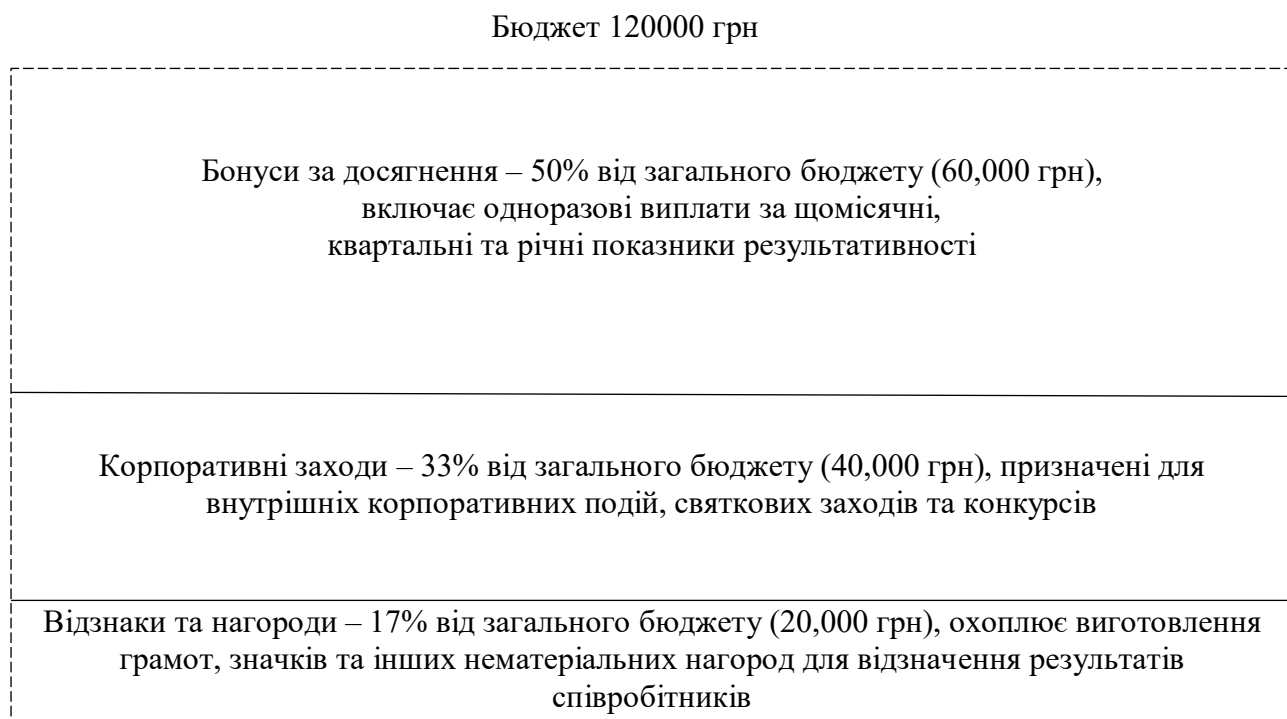


Рисунок 3.4 – Структура витрат на систему мотиваційних конкурсів на ПрАТ «Запоріжвогнетрив» на 2025 рік

*Джерело:* складено автором

Очікувані економічні вигоди:

1. Зниження витрат на плинність кадрів.

Завдяки вдосконаленню системи мотивації очікується, що плинність кадрів знизиться на 5%. При середніх витратах на наймання, адаптацію та навчання нового співробітника, які становлять приблизно 25% від середньої річної зарплати на співробітника, зниження плинності може призвести до значної економії. Якщо врахувати, що загальна плинність кадрів на підприємстві складає 10%, економія за рахунок зниження плинності на 5% становитиме:

$$E = ЗП * СПл * КП * ВНоп \quad (3.1)$$

де, E – економія;

ЗП – прогнозоване зниження плинності кадрів;

СПл – наявна плинність кадрів на підприємстві;

КП – загальна кількість працівників на підприємстві

ВНоп – витрати на наймання, адаптацію та навчання одного працівника.

Цей показник демонструє потенційну економію від зменшення витрат на плинність кадрів.

2. Прогнозоване підвищення продуктивності

Впровадження корпоративних заходів та нематеріального стимулювання здатне підвищити продуктивність працівників на 5–10%. При середній продуктивності 7524,08 грн (розраховано на 1-го працівника у 2-му розділі) на працівника в рік, підвищення продуктивності на 5% може забезпечити додатковий дохід 367,704 грн на рік на одного працівника. Доцільно розглянути приклад для 100 працівників відносно очікуваного приросту продуктивності:

$$ДД = ПП * СПо.п. * КП \quad (3.2)$$

де, ДД – додатковий дохід;

ПП – прогнозоване підвищення продуктивності;

СПо.п. – річна продуктивність одного працівника в грошовому вираженні;

КП – загальна кількість працівників на підприємстві.

### 3. Оцінка окупності витрат на бонуси (ROI)

Бюджет на бонуси в 2025 році становить 60,000 грн, і при очікуваному підвищенні продуктивності на 5% ROI розраховується за формулою:

$$\text{ROI} = \text{ДД} / \text{ВБ} * 100\% \quad (3.3)$$

де, ДД – очікуваний додатковий дохід від підвищення продуктивності;

ВБ – загальний бюджет на бонуси для працівників.

У таблиці 3.3 представлено розрахунок очікуваних економічних вигод для ПрАТ «Запоріжвогнетрив».

Таблиця 3.3 – Розрахунок очікуваних економічних вигод для ПрАТ «Запоріжвогнетрив»

Показник	Значення	Розрахунок економічних вигод
Зниження витрат на плинність кадрів		
ЗП	0,05	$E = 0,05 * 0,1 * 620 * 36300 = 112530$ грн.
СПл	0,1	
КП	620	
ВНоп	$=(12100*12)*025\%$ $=36300$	
Прогнозоване підвищення продуктивності		
ПП	$=(627,84*12) =$ 7534,08	$\text{ДД} = 367,704 * 100 = 367704$ грн.
СПо.п.	$= 7534,08*0,05 =$ 367,704	
КП	100	
Оцінка окупності витрат на бонуси (ROI)		
ДД	367704	$\text{ROI} = 367704 / 60000 * 100\% = 612,84\%$
ВБ	60000	

*Джерело:* складено автором

Отриманий показник свідчить про високу окупність інвестицій у систему бонусів, що підкреслює ефективність запропонованих заходів.

Завдяки впровадженню вищезазначених ініціатив у ПрАТ «Запоріжвогнетрив» очікується значне покращення задоволеності працівників роботою. Формування кадрового резерву надасть співробітникам чіткі кар'єрні перспективи, що мотивуватиме їх до професійного зростання і підвищення кваліфікації. Це, у свою чергу, знижує плинність кадрів, оскільки працівники відчують підтримку в розвитку і бачать майбутні перспективи.

Покращення комунікаційного середовища дозволить зменшити кількість конфліктів у колективі та підвищити рівень взаємодії між співробітниками різних відділів. Це створить умови для комфортної роботи, сприяючи більшій залученості працівників у процеси прийняття рішень, що зменшить психологічне навантаження та підвищить ефективність робочих процесів.

Запровадження системи мотиваційних конкурсів забезпечить додатковий стимул для співробітників до досягнення високих результатів, що позитивно позначиться на загальній продуктивності підприємства. Матеріальні бонуси та нематеріальні відзнаки сприятимуть формуванню позитивної корпоративної культури та створенню конкурентного середовища, де кожен працівник матиме можливість реалізувати свій потенціал.

Отже, вдосконалення системи управління персоналом у ПрАТ «Запоріжвогнетрив» сприятиме підвищенню продуктивності, зміцненню корпоративної культури та досягненню стратегічних цілей підприємства.

### 3.3. Підвищення ефективності управління персоналом

Ефективне управління персоналом є критичним компонентом розвитку сучасного підприємства, оскільки саме від організованості, мотивації та компетенцій співробітників залежить загальна продуктивність компанії. У зв'язку з цим, підвищення якості управління людськими ресурсами стає одним із ключових завдань для керівництва. Створення спеціалізованого сектору стимулювання персоналу є важливим кроком у цьому напрямку. Такий сектор дозволить

зосередити увагу на адаптації нових співробітників, оцінці їхніх навичок, розвитку мотиваційних схем і підвищенні лояльності до організації.

Новий сектор стимулювання персоналу виконуватиме функції, спрямовані на покращення професійного розвитку працівників, підвищення рівня задоволеності роботою, створення умов для оптимізації продуктивності. До основних завдань сектору належить розробка та впровадження програм навчання і професійного розвитку, організація щорічних атестацій, впровадження системи індивідуальної мотивації та стимулювання для кожного працівника відповідно до його особистих та професійних якостей.

Впровадження сектору стимулювання сприятиме створенню сприятливого морального клімату на підприємстві, зменшенню рівня плинності кадрів і підвищенню лояльності співробітників (рис. 3.5). Враховуючи важливість даного сектору для підприємства, детально розглянемо структуру та функціональні обов'язки, які будуть покладені на його працівників. Основними позиціями в новому секторі є начальник сектору, фахівець з профорієнтації та психолог, кожен з яких відповідає за різні аспекти управління людськими ресурсами.



Рисунок 3.5 – Структура сектору стимулювання персоналу на ПрАТ «Запоріжвогнетрив»

*Джерело:* складено автором

Переходячи до економічної частини, важливо розрахувати витрати на утримання сектору, включаючи фонд оплати праці, соціальні внески та операційні витрати. Нижче наведена Таблиця 3.4, де зазначені планові витрати на персонал сектору, що включають зарплати та обов'язкові соціальні внески на ПрАТ «Запоріжвогнетрив».

Таблиця 3.4 – Заплановані витрати на заробітну плату у відділі мотивації на 2025 рік на ПрАТ «Запоріжвогнетрив»

Назва посади	Розрахунок	Кількість працівників	Зарплата, грн	Місячний фонд оплати праці, грн
1. Начальник сектору стимулювання	-	1	13000	13000
2. Психолог	-	1	10500	10500
3. Фахівець з профорієнтації	-	1	9000	9000
4. Всього	р.1+ р.2+ р.3	3	-	13000+ 10500+ 9000 = 32500
5. Єдиний соціальний внесок (22%)	р.4*0,22	-	-	32500*0,22 = 7150
6. Місячний фонд оплати праці + ЄСВ	р.4 +р.5	-	-	32500 +7150 = 39650
7. За рік	р.6 *12	-	-	39650 *12 = 475800

*Джерело:* складено автором

Таким чином, щомісячні витрати на фонд оплати праці з урахуванням соціальних внесків становлять 39650 грн, а річні витрати – 475800 грн. Така структура витрат дозволяє ефективно планувати витрати на сектор та забезпечувати його безперебійну роботу.

Окрім витрат на заробітну плату, важливим елементом є операційні витрати сектору, що включають закупівлю канцелярських товарів, витратні матеріали та інші необхідні ресурси (табл. 3.5).

Операційні витрати на утримання сектору в 2025 році складатимуть 15000 грн. Це забезпечить необхідний рівень функціональності сектору та підтримає щоденну діяльність працівників.

Таблиця 3.5 – Операційні видатки відділу мотивації співробітників на ПрАТ «Запоріжвогнетрив»

Категорія витрат	Опис витрат	Сума, грн
Канцелярські товари	Закупівля паперу, ручок, зошитів, файлів, ін.	3000
Витратні матеріал	Картриджі для принтерів, папір для друку	5000
Засоби гігієни	Дезінфікуючі засоби, мило, рушники	1000
Обладнання для тренінгів	Презентаційні матеріали, маркери, фліпчарти	2000
Комунальні послуги	Витрати на електроенергію та опалення офісу	4000
Зв'язок та інтернет	Оплата телефонного зв'язку та інтернету	1000
Інші операційні витрати	Витрати на поштові послуги та інші дрібні витрати	1000
Разом операційні витрати	-	17000

*Джерело:* складено автором

Крім поточних витрат, передбачено витрати на закупівлю необхідного обладнання для нового сектору, що дозволить створити зручні робочі місця та забезпечити працівників усіма необхідними ресурсами для ефективної роботи (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Інвестиції в оснащення для відділу мотивації на 2025 рік на ПрАТ «Запоріжвогнетрив»

Види обладнання	Вартість, грн	Призначення обладнання
Комп'ютер ZEVS PC M540i5 + Монітор 21.5"	10000	Для начальника сектору
Комп'ютер ПК ZEVS PC A135 + Монітор 20"	7500	Для психолога
Комп'ютер ПК ZEVS PC A135 + Монітор 20"	7500	Для фахівця з профорієнтації
Меблі для робочих місць	7000	Для комфортної роботи всіх працівників
Разом	32000	-

*Джерело:* складено автором

Закупівля обладнання та меблів для сектору стимулювання персоналу обійдеться підприємству в 32000 грн. Ці витрати є разовими і спрямовані на створення комфортних умов праці для співробітників.

Амортизаційні відрахування для обладнання будуть розраховані на основі терміну корисного використання кожного елементу. Це дозволяє рівномірно розподілити витрати на обладнання впродовж кількох років та ефективно контролювати бюджет (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Знецінення технічного обладнання у відділі підтримки персоналу на 2025 рік на ПрАТ «Запоріжвогнетрив»

Види обладнання	Вартість, грн	Термін корисного використання, років	Річні амортизаційні відрахування, грн
Комп'ютер ZEVS PC M540i5 + Монітор 21.5"	10000	5	2000
Комп'ютер ПК ZEVS PC A135 + Монітор 20"	7500	5	1500
Комп'ютер ПК ZEVS PC A135 + Монітор 20"	7500	5	1500
Меблі для робочих місць	7000	10	700
Разом	-	-	5700

*Джерело:* складено автором

Щорічні амортизаційні відрахування на обладнання складатимуть 5700 грн, що включає витрати на комп'ютери, комплектуючі та меблі.

Таким чином комплексні експлуатаційні витрати на проект створення відділу мотивації персоналу на 2025 рік для ПрАТ «Запоріжвогнетрив» складуть:

$$KB = B_{зп} + OB + A \quad (3.4)$$

де, KB – комплексні витрати;

B<sub>зп</sub> – витрати на заробітну плату;

OB – операційні витрати;

A – амортизація.

$$KB = 475800 + 17000 + 5700 = 498500 \text{ грн.}$$

У таблиці 3.8 представлено очікувані результати покращення мотиваційної системи співробітників на ПрАТ «Запоріжвогнетрив».

Таблиця 3.8 – Очікувані результати покращення мотиваційної системи співробітників ПрАТ «Запоріжвогнетрив»

Соціальні результати	Показники	Зацікавлені співробітники
Підвищення задоволеності співробітників робочими умовами та змістом роботи	Більшість працівників зазначатимуть покращення умов праці, а також позитивне ставлення до виконуваних завдань	Всі співробітники, особливо виробничий персонал
Покращення адаптації нових працівників до корпоративної культури та колективу	Прискорення процесу адаптації, зниження рівня стресу серед нових співробітників	Нові співробітники, відділ кадрів
Збільшення стабільності кадрового складу	Зниження плинності кадрів, скорочення кількості звільнень протягом першого року роботи	Всі працівники, HR-відділ
Покращення загального морального клімату в колективі	Зменшення конфліктів між працівниками, підвищення рівня співпраці та підтримки у колективі	Весь персонал, керівники відділів
Підвищення рівня самостійності та ініціативності серед співробітників	Зростання кількості ініціатив, пропонувані працівниками, підвищення залученості у робочий процес	Всі працівники, керівники відділів
Збільшення рівня лояльності співробітників до компанії	Більша кількість працівників висловлюють бажання залишатися в компанії надовго	Всі співробітники, HR-відділ
Підтримка балансу між роботою та особистим життям працівників	Підвищення задоволеності графіком роботи, зменшення звернень із проханнями про зміну робочого графіка	Всі працівники, особливо працівники з сімейними обов'язками
Поліпшення умов для професійного розвитку та кар'єрного зростання	Збільшення участі у внутрішніх програмах навчання та розвитку, підвищення задоволеності перспективами зростання	Молоді фахівці, середня та вища ланка керівництва

*Джерело:* складено автором

Для визначення економічної ефективності впровадження сектору стимулювання персоналу на 2025 рік застосуємо наступну формулу:

$$E\Phi = E - (C + E_n \times K) \quad (3.5)$$

де,  $E\Phi$  – річний економічний ефект, грн;

$E$  – очікуваний економічний результат за рік, грн;

$C$  – експлуатаційні витрати на сектор, грн;

$E_n$  – нормативний коефіцієнт економічної ефективності (0.1);

$K$  – капітальні витрати на створення сектору, грн.

На рис. 3.6 представлено прогнозування чистого доходу на 2025 рік на ПрАТ «Запоріжвогнетрив».

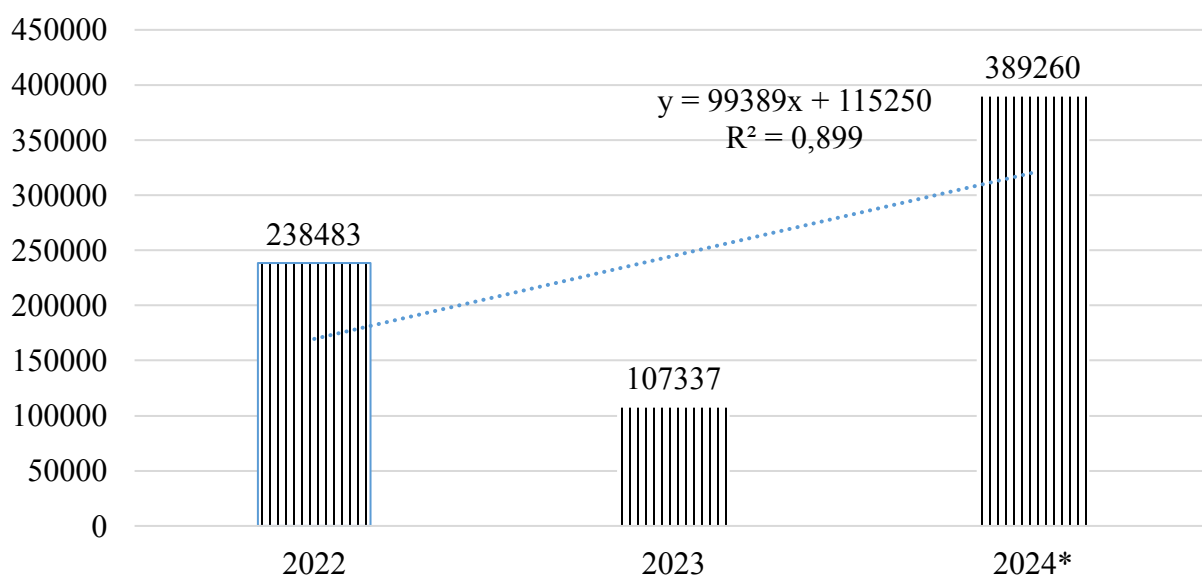


Рисунок 3.6 – Прогнозування чистого доходу ПрАТ «Запоріжвогнетрив» на 2025 рік

*Джерело:* складено автором

Тож величина чистого доходу на 2025 рік буде наступною:

$$ЧД_{2025} = 99389 \cdot 4 + 115250 = 512806 \text{ грн.}$$

Розрахуємо розмір економічного ефекту, базуючись на прогнозованому значенні чистого фінансового результату на 2025 рік, з урахуванням того, що створення нового сектору та його повноцінне функціонування за всіма рекомендаціями

забезпечить додаткове підвищення чистого фінансового результату на 1% від прогнозованого показника.

$$ЕФ = 512806 - (498500 + 0,1 * 32000) = 11106 \text{ грн.}$$

Таким чином, очікуваний економічний ефект від впровадження сектору стимулювання складе 11106 грн у 2025 році.

Розглянувши всі аспекти створення сектору стимулювання персоналу, можна зробити висновок, що цей підхід має значний потенціал для підвищення загальної ефективності підприємства. Завдяки оптимізації управління персоналом, підприємство зможе досягти покращення морального клімату, збільшення задоволеності роботою серед співробітників і зменшення плинності кадрів.

Економічні розрахунки свідчать, що інвестиції у сектор стимулювання персоналу принесуть значний додатковий прибуток, підвищивши продуктивність праці та загальний фінансовий результат компанії. Це дозволить підприємству зміцнити позиції на ринку та забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Прогнозований економічний ефект підтверджує доцільність впровадження сектору стимулювання, що сприятиме як економічним, так і соціальним показникам. Такий підхід стане ефективним інструментом управління, який забезпечить зростання продуктивності та створить надійну систему мотивації для всіх співробітників підприємства.

Запропонований метод цікавий тим, що дозволяє поєднати зростання продуктивності праці через підвищення мотивації співробітників з ефективнішим використанням робочої сили. Це сприяє збільшенню середньорічного випуску продукції завдяки кожному фактору (наприклад, зміні частки працівників у загальній чисельності, кількості робочих днів на одного співробітника в рік, середньої тривалості робочого дня, середньої продуктивності за годину та обсягу продажів), а також рівня рентабельності продажів.

Основною умовою стабільної діяльності підприємства ПрАТ «Запоріжвогнетрив» є створення інтегрованої системи управління персоналом, що охоплює стимулювання співробітників та розроблена на основі всебічного підходу. Така система повинна попереджати негативні зміни як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі.

Наведені рекомендації можуть стати фундаментом для побудови ефективної системи управління персоналом. У комплексі вони забезпечать підприємство висококваліфікованими кадрами, створять сприятливі умови праці, сприятимуть розвитку співробітників, покращенню морального та психологічного клімату в колективі, стимулюватимуть творчу, інтелектуальну та професійну діяльність працівників, а також сприятимуть досягненню їхніх особистих цілей.

## ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження були отримані наступні наукові та практичні результати, що мають значення для вдосконалення системи управління персоналом підприємства.

Розроблено концептуальну модель вдосконалення системи управління персоналом, яка базується на використанні сучасних підходів, зокрема коучингових методик, індивідуалізації управління, стимулювання інноваційності та розвитку лідерських якостей.

Удосконалено методичні аспекти аналізу ефективності управління кадрами, що дозволяє комплексно оцінювати результати впливу управлінських рішень на продуктивність праці, рентабельність витрат та задоволеність персоналу.

Розроблено нові підходи до формування корпоративної культури, спрямовані на створення сприятливого середовища для розвитку персоналу та підвищення рівня мотивації співробітників.

Запропоновано напрями покращення професійного розвитку працівників, зокрема шляхом впровадження співпраці з навчальними закладами та застосування коучингових методик. Це сприяє формуванню надійного кадрового резерву та підвищенню адаптивності працівників.

Розроблено механізми матеріального та нематеріального стимулювання персоналу, що включають системи мотиваційних конкурсів, преміювання за досягнення, а також відзначення працівників через нематеріальні бонуси, які формують позитивну корпоративну культуру.

Оцінено економічний ефект від впровадження запропонованих змін. Удосконалення механізмів управління персоналом дозволяє підвищити продуктивність праці, оптимізувати витрати на кадри, зменшити коефіцієнт плинності кадрів та забезпечити зростання рентабельності продажів.

Виявлено стратегічні напрями розвитку кадрової політики ПрАТ «Запоріжвогнетрив», які включають адаптацію до сучасних вимог ринку праці,

підвищення привабливості підприємства для молодих спеціалістів, а також збереження та мотивацію працівників середнього та старшого віку.

Рекомендації щодо впровадження результатів:

1. реалізувати програми професійного навчання та розвитку через залучення провідних фахівців у галузі, співпрацю з навчальними закладами, а також організацію внутрішніх тренінгів і воркшопів для працівників;
2. впровадити систему індивідуальних планів кар'єрного росту, яка дозволить підвищити мотивацію працівників до професійного розвитку та досягнення особистих цілей у межах організації;
3. розробити комплексну систему мотивації, яка поєднує матеріальне стимулювання (бонуси, премії, підвищення окладів) із нематеріальними методами, такими як визнання досягнень працівників, корпоративні заходи, підтримка ідей працівників через спеціальні програми інновацій;
4. оптимізувати структуру персоналу, зокрема через залучення молодих фахівців із вищою освітою та стимулювання їхнього професійного розвитку, а також через підтримку досвідчених працівників середнього віку для забезпечення стабільності та передачі знань;
5. підвищити ефективність витрат на персонал, впроваджуючи сучасні технології обліку та контролю витрат, що дозволить знизити витрати на управління та підвищити їх рентабельність.

Результати дослідження підтвердили необхідність і доцільність вдосконалення системи управління персоналом для підвищення продуктивності, стабільності та конкурентоспроможності підприємства. Запропоновані рекомендації сприятимуть досягненню стратегічних цілей ПрАТ «Запоріжвогнетрив» і можуть бути використані іншими підприємствами, які прагнуть забезпечити сталий розвиток та ефективну кадрову політику.

Перспективи подальших досліджень включають аналіз впливу цифрових технологій на управління персоналом та розробку новітніх методик адаптації кадрів до умов постійних змін у бізнес-середовищі.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонов, О. В. Управління персоналом: теорія та практика: навч. посібник / О. В. Антонов. – К.: Центр навчальної літератури, 2019. – 320 с.
2. Балабанова, Л. В. Управління персоналом: підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К.: ВД «Професіонал», 2018. – 512 с.
3. Бакалов, А. І. Інтеграція новітніх технологій у сфері управління персоналом: монографія / А. І. Бакалов. – К.: КНУ, 2019. – 310 с.
4. Бондаренко, С. В. Ефективність управління персоналом: монографія / С. В. Бондаренко. – Харків: Фоліо, 2017. – 256 с.
5. Василенко, В. О. Стратегічне управління персоналом: навч. посібник / В. О. Василенко, І. М. Волков. – Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2020. – 278 с.
6. Варнавський, І. І. Управління персоналом в умовах змін: підручник / І. І. Варнавський. – Одеса: ОНУ, 2020. – 280 с.
7. Герасимчук, В. Г. Мотивація та стимулювання персоналу: підручник / В. Г. Герасимчук. – К.: Академія, 2016. – 340 с.
8. Гончарук, С. М. Інновації в управлінні персоналом: монографія / С. М. Гончарук. – Одеса: ОНУ імені І. І. Мечникова, 2018. – 296 с.
9. Григоренко, Т. О. Інноваційні підходи до мотивації персоналу: навч. посібник / Т. О. Григоренко. – Львів: ПАІС, 2021. – 300 с.
10. Гриньова, В. М. Управління розвитком персоналу: навч. посібник / В. М. Гриньова. – Харків: Знання, 2019. – 400 с.
11. Данилюк, О. В. Управління персоналом організації: підручник / О. В. Данилюк, Л. І. Прокопенко. – Львів: Магнолія-2006, 2021. – 352 с.
12. Демченко, В. І. Розвиток управлінських компетенцій: монографія / В. І. Демченко. – К.: КНТ, 2019. – 280 с.
13. Забарна, Є. С. Лідерство в управлінні персоналом: монографія / Є. С. Забарна. – К.: КНЕУ, 2017. – 288 с.

14. Іванова, Т. М. Сучасні методи управління персоналом: навч. посібник / Т. М. Іванова. – К.: ВД «Кондор», 2018. – 304 с.
15. Карпова, Т. В. Організація праці та управління персоналом: підручник / Т. В. Карпова. – К.: Ліра-К, 2019. – 412 с.
16. Козловський, С. В. Управління людськими ресурсами: монографія / С. В. Козловський. – Львів: ПАІС, 2016. – 224 с.
17. Корж, М. А. Управління ефективністю персоналу: навч. посібник / М. А. Корж. – Харків: Основа, 2017. – 296 с.
18. Костюк, О. В. Управління знаннями у системі управління персоналом: монографія / О. В. Костюк. – К.: КНТ, 2020. – 340 с.
19. Кравченко, Л. І. Економіка праці та управління персоналом: навч. посібник / Л. І. Кравченко. – Одеса: ОНУ, 2018. – 356 с.
20. Крушельницька, О. М. Управління персоналом: соціально-економічні аспекти: монографія / О. М. Крушельницька. – Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2019. – 320 с.
21. Лазаренко, Н. А. Моделі управління персоналом: навч. посібник / Н. А. Лазаренко. – К.: ВД «Кондор», 2017. – 272 с.
22. Левченко, І. О. Управління персоналом у контексті глобалізації: монографія / І. О. Левченко. – К.: ВД «Знання», 2021. – 288 с.
23. Лисак, В. В. Оцінювання результативності роботи персоналу: навч. посібник / В. В. Лисак. – Харків: УАДУ, 2018. – 256 с.
24. Макаренко, О. І. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник / О. І. Макаренко. – К.: Академія, 2019. – 352 с.
25. Мельник, Ю. М. Системи управління персоналом: підручник / Ю. М. Мельник. – Львів: Новий Світ-2000, 2017. – 304 с.
26. Микитенко, В. В. Стратегії управління персоналом: монографія / В. В. Микитенко. – К.: КНЕУ, 2020. – 280 с.
27. Міщенко, І. М. Управління людськими ресурсами: навч. посібник / І. М. Міщенко. – К.: ВД «Кондор», 2018. – 296 с.

28. Назарова, О. В. Управління розвитком компетенцій персоналу: монографія / О. В. Назарова. – Харків: ВД «Інжек», 2021. – 248 с.
29. Овчаренко, В. О. Системний підхід до управління персоналом: навч. посібник / В. О. Овчаренко. – К.: Центр учбової літератури, 2019. – 288 с.
30. Осипенко, Т. С. Управління персоналом підприємства: навч. посібник / Т. С. Осипенко. – К.: Кондор, 2017. – 320 с.
31. Павленко, І. А. Соціально-психологічні аспекти управління персоналом: монографія / І. А. Павленко. – Одеса: ОНУ, 2019. – 340 с.
32. Поліщук, Н. В. Технології управління персоналом: підручник / Н. В. Поліщук. – Львів: Магнолія-2006, 2020. – 360 с.
33. Романенко, О. М. Інноваційні підходи до управління персоналом: монографія / О. М. Романенко. – Харків: ВД "Основа", 2018. – 264 с.
34. Савченко, С. І. Управління персоналом: теорія і практика: навч. посібник / С. І. Савченко. – К.: ВД «Кондор», 2017. – 328 с.
35. Сидоренко, Л. А. Управління персоналом у кризових ситуаціях: монографія / Л. А. Сидоренко. – Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2019. – 292 с.
36. Синяк, О. І. Управління персоналом на підприємстві: підручник / О. І. Синяк. – Львів: ЛНУ, 2018. – 300 с.
37. Соколова, Л. В. Управління продуктивністю праці: навч. посібник / Л. В. Соколова. – Одеса: ОНУ, 2019. – 256 с.
38. Тараненко, І. І. Інноваційні методи управління персоналом: монографія / І. І. Тараненко. – Харків: Фоліо, 2017. – 304 с.
39. Тимошенко, С. А. Оцінка та розвиток персоналу: навч. посібник / С. А. Тимошенко. – К.: Центр навчальної літератури, 2018. – 284 с.
40. Ткаченко, Л. В. Організація управління персоналом: підручник / Л. В. Ткаченко. – К.: Академія, 2019. – 312 с.
41. Федоренко, О. А. Управління кадровими процесами: монографія / О. А. Федоренко. – Дніпро: НГУ, 2020. – 264 с.

42. Хоменко, В. М. Мотивація персоналу: сучасні аспекти: навч. посібник / В. М. Хоменко. – К.: Центр навчальної літератури, 2018. – 256 с.
43. Чернявська, О. В. Управління якістю роботи персоналу: підручник / О. В. Чернявська. – Львів: ЛНУ, 2019. – 300 с.
44. Шевченко, І. А. Методи оцінювання персоналу: монографія / І. А. Шевченко. – Харків: Основа, 2017. – 240 с.
45. Широков, В. О. Управління розвитком трудового потенціалу: навч. посібник / В. О. Широков. – Одеса: ОНУ, 2018. – 296 с.
46. Шульга, М. І. Соціальні аспекти управління персоналом: монографія / М. І. Шульга. – К.: КНЕУ, 2019. – 280 с.
47. Юрченко, А. С. Управління трудовими ресурсами: підручник / А. С. Юрченко. – Харків: ВД «Основа», 2020. – 312 с.
48. Яворський, М. В. Ефективне управління персоналом: монографія / М. В. Яворський. – Львів: ПАІС, 2017. – 264 с.
49. Ярошенко, О. В. Психологія управління персоналом: навч. посібник / О. В. Ярошенко. – К.: ВД «Кондор», 2018. – 320 с.
50. Яценко, Т. І. Управління конфліктами у персоналі: монографія / Т. І. Яценко. – Харків: Фоліо, 2020. – 280 с.