Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія»
Кафедра маркетингу та торговельного підприємництва

До захисту допущено кафедрою маркетингу та торговельного підприємництва *протокол №*____ *від* _____

завідувач кафедри _____ Вікторія ЧОБІТОК
(підпис) (ім'я, прізвище)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
здобувача першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
(першого (бакалаврського) / другого (магістерського))

«РОЗВИТОК СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА»

(тема роботи)

Спеціальність (спеціалізація) 073 «Менеджмент»
(код та найменування спеціальності; спеціалізації спеціальності)

Освітня програма «Менеджмент організацій і адміністрування»
(назва освітньої програми)

Здобувач _____ Владислав ТРОЦЕНКО
(підпис) (ім'я, прізвище)

Науковий керівник _____ Тетяна ОБИДЄННОВА
(підпис) (ім'я, прізвище)

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія»
Кафедра маркетингу та торговельного підприємництва

«ЗАТВЕРДЖУЮ»
Завідувач кафедри
Вікторія ЧОБІТОК
(ім'я, прізвище)
_____
(підпис)
«___» _____ 2026 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

здобувача першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
(першого (бакалаврського) / другого (магістерського))
Троценка Владислава Олександровича
(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)
Спеціальність (спеціалізація) 073 «Менеджмент»
(код та найменування спеціальності; спеціалізації спеціальності)
Освітня програма «Менеджмент організацій і адміністрування»
(назва освітньої програми)

1. Тема роботи: «Розвиток системи менеджменту персоналу підприємства»
2. Керівник роботи: Обидєннова Тетяна Сергіївна, канд.екон.н., доцент.
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом по Університету від «15» грудня 2025 року № 4801-5/4400

3. Строк подання здобувачем роботи: «01» травня 2026 року
4. Вихідні дані до роботи: Закони України, Постанови Верховної Ради, Постанови Кабінету Міністрів, національні стандарти України, теоретичні та практичні розробки вітчизняних та зарубіжних авторів за темою роботи, періодичні видання, статистичні дані.
5. Перелік питань, які потрібно розробити:
   1. Теоретико-методичні засади формування та розвитку системи менеджменту персоналу підприємства
   2. Аналіз та оцінювання системи менеджменту персоналу на підприємстві (на прикладі ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»)
   3. Напрями удосконалення та розвитку системи менеджменту персоналу підприємства

6. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи та питань, які мають бути розроблені відповідно до завдання	Термін виконання	Позначки керівника про виконання завдань
1	Систематизація матеріалів про діяльність об’єкту дослідження	02.03.2026 р.	
2	Вивчення теоретичного матеріалу, написання першого розділу роботи	16.03.2026 р	
3	Аналіз діяльності об’єкту дослідження, написання другого розділу	03.04.2026 р	
4	Розробка та написання рекомендаційної частини роботи	20.04.2026 р	
5	Завершення вступу та висновків, формування анотації, впорядкування списку літератури	27.04.2026 р	
6	Перевірка на антиплагіат	01.05.2026 р	
7	Оформлення дипломної роботи та представлення її на кафедру	10.05.2026 р	

Дата видачі завдання: «02» березня 2026 року

Здобувач _____ Владислав ТРОЦЕНКО
(підпис) (ім’я, прізвище)

Науковий керівник _____ Тетяна ОБИДЄННОВА
(підпис) (ім’я, прізвище)

АНОТАЦІЯ

Троценко В.О. «Розвиток системи менеджменту персоналу підприємства». – Рукопис.

Дипломна робота зі спеціальності 073 «Менеджмент» – Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. – Харків, 2026. – 85 с.

Дипломну роботу присвячено дослідженню теоретичних засад і практичних аспектів розвитку системи менеджменту персоналу підприємства в умовах сучасного динамічного середовища. У роботі розкрито сутність системи управління персоналом, її складові та функціональне призначення, а також узагальнено сучасні підходи та міжнародні практики управління людськими ресурсами.

Проведено аналіз і оцінювання системи менеджменту персоналу на прикладі ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ». Досліджено організаційно-економічні характеристики підприємства, проаналізовано динаміку техніко-економічних показників та ефективність використання трудових ресурсів. Виявлено основні проблеми функціонування системи управління персоналом, зокрема недостатній рівень її стратегічної орієнтації, обмеженість мотиваційних механізмів і недостатній розвиток персоналу.

Обґрунтовано напрями удосконалення системи менеджменту персоналу підприємства, що включають впровадження системи безперервного навчання, оцінювання компетенцій, управління кар’єрним розвитком, цифровізацію HR-процесів та формування комплексної системи мотивації. Запропоновані заходи спрямовані на підвищення ефективності використання людського капіталу, зростання продуктивності праці та забезпечення сталого розвитку підприємства.

Ключові слова: менеджмент персоналу, людський капітал, мотивація персоналу, розвиток персоналу, компетенції, HR-менеджмент, ефективність управління.

ABSTRACT

Trotsenko V.O. «Development of the enterprise personnel management system». – Manuscript.

Diploma thesis in the specialty 073 “Management” – Educational and Scientific Institute “Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy” of V. N. Karazin Kharkiv National University. – Kharkiv, 2026. – 85 p.

The diploma thesis is devoted to the study of the theoretical foundations and practical aspects of the development of the enterprise personnel management system in the conditions of a modern dynamic environment. The work reveals the essence of the personnel management system, its components and functional purpose, and also summarizes modern approaches and international practices of human resources management.

The analysis and evaluation of the personnel management system using the example of LLC “KHARKIVKHOLODMASH” was carried out. The organizational and economic characteristics of the enterprise were studied, the dynamics of technical and economic indicators and the efficiency of the use of labor resources were analyzed. The main problems of the functioning of the personnel management system are identified, in particular the insufficient level of its strategic orientation, limited motivational mechanisms and insufficient personnel development.

The directions of improving the personnel management system of the enterprise are substantiated, including the implementation of a system of continuous training, assessment of competencies, career development management, digitalization of HR processes and the formation of a comprehensive motivation system. The proposed measures are aimed at increasing the efficiency of the use of human capital, increasing labor productivity and ensuring sustainable development of the enterprise.

Keywords: personnel management, human capital, personnel motivation, personnel development, competencies, HR management, management efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП 7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА 11
1.1. Сутність, складові та функціональне призначення системи менеджменту персоналу підприємства 11
1.2. Сучасні підходи та міжнародні практики управління персоналом у контексті розвитку підприємства 22
Висновки до розділу 1 28
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНЮВАННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» 31
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства та середовища його функціонування 31
2.2. Діагностика стану системи менеджменту персоналу та оцінювання ефективності її функціонування 38
Висновки до розділу 2 44
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА 46
3.1. Розроблення заходів щодо підвищення ефективності управління розвитком персоналу 46
3.2. Обґрунтування інструментів мотивації та професійного зростання персоналу в системі менеджменту підприємства 57
Висновки до розділу 3 6з
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ 66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 69
ДОДАТКИ 7в

ВСТУП

У сучасних умовах трансформації економічних відносин, посилення глобальної конкуренції, цифровізації бізнес-процесів та зростання ролі інновацій людський капітал набуває визначального значення у забезпеченні ефективності діяльності підприємств. Саме персонал виступає ключовим носієм знань, компетенцій, досвіду та креативного потенціалу, що формує конкурентні переваги підприємства. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває розвиток системи менеджменту персоналу, яка повинна забезпечувати не лише ефективне використання трудових ресурсів, а й їх постійне відтворення, розвиток і адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Актуальність теми дослідження обумовлена необхідністю переходу від традиційних адміністративних підходів до управління персоналом до сучасних стратегічно орієнтованих моделей, що базуються на інтеграції HR-функцій у загальну систему управління підприємством. В умовах нестабільності ринкового середовища, дефіциту кваліфікованих кадрів та зростання вимог до якості продукції підприємства потребують впровадження гнучких, інноваційних та людиноцентрованих підходів до управління персоналом. Водночас практика діяльності вітчизняних підприємств свідчить про наявність значних проблем у цій сфері, зокрема недостатню системність HR-процесів, обмежене використання сучасних інструментів мотивації та розвитку персоналу, а також низький рівень цифровізації управління.

З огляду на зазначене, тема дипломної роботи є актуальною як з теоретичної, так і з практичної точки зору, оскільки спрямована на обґрунтування шляхів підвищення ефективності системи менеджменту персоналу підприємства.

Метою дипломної роботи є комплексне обґрунтування теоретичних положень та розроблення практичних рекомендацій щодо розвитку системи менеджменту персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

– дослідити теоретико-методичні засади формування та розвитку системи менеджменту персоналу підприємства;

– здійснити аналіз та оцінювання стану системи менеджменту персоналу на підприємстві;

– обґрунтувати напрями удосконалення та розвитку системи менеджменту персоналу підприємства.

Об’єктом дослідження є система менеджменту персоналу підприємства як сукупність взаємопов’язаних елементів, що забезпечують управління людськими ресурсами.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти формування, функціонування та розвитку системи менеджменту персоналу підприємства.

У процесі виконання дипломної роботи використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, що забезпечують достовірність отриманих результатів:

– методи аналізу і синтезу – для узагальнення теоретичних положень та дослідження сутності системи менеджменту персоналу;

– порівняльний метод – для аналізу вітчизняного та міжнародного досвіду управління персоналом;

– метод узагальнення – для формування висновків і рекомендацій;

– економічний аналіз – для оцінювання техніко-економічних показників діяльності підприємства;

– статистичні методи – для аналізу динаміки показників діяльності підприємства;

– SWOT-аналіз – для визначення сильних і слабких сторін системи менеджменту персоналу;

– системний підхід – для дослідження взаємозв’язків між елементами HR-системи;

– компетентнісний підхід – для оцінювання та розвитку персоналу.

Базою дослідження є ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» – підприємство, що здійснює діяльність у сфері виробництва холодильного та промислового обладнання. Підприємство характеризується наявністю виробничо-технічної бази, спеціалізованого персоналу та стабільного попиту на продукцію. Водночас специфіка діяльності підприємства передбачає високі вимоги до кваліфікації працівників, організації виробничих процесів та ефективності системи управління персоналом.

Функціонування підприємства відбувається в умовах нестабільного зовнішнього середовища, що зумовлює необхідність підвищення гнучкості управління та адаптації до змін. У зв’язку з цим дослідження системи менеджменту персоналу саме на цьому підприємстві є доцільним і дозволяє виявити реальні проблеми та обґрунтувати практичні рекомендації щодо їх вирішення.

Теоретична значущість роботи полягає у:

– систематизації сучасних наукових підходів до управління персоналом;

– узагальненні концепцій розвитку HR-систем у контексті стратегічного управління;

– дослідженні взаємозв’язку між розвитком персоналу та ефективністю діяльності підприємства;

– обґрунтуванні ролі інноваційних та цифрових інструментів у системі менеджменту персоналу.

Отримані результати можуть бути використані для подальшого розвитку наукових досліджень у сфері менеджменту персоналу.

Практична значущість дипломної роботи полягає у розробленні конкретних рекомендацій щодо вдосконалення системи менеджменту персоналу підприємства, зокрема:

– впровадження системи безперервного навчання персоналу;

– розроблення системи оцінювання компетенцій працівників;

– формування системи управління кар’єрним розвитком і кадрового резерву;

– впровадження цифрових HR-інструментів;

– удосконалення системи мотивації персоналу;

– застосування гнучких форм організації праці;

– розвиток корпоративної культури.

Запропоновані заходи можуть бути використані у практичній діяльності ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» та інших підприємств для підвищення ефективності використання трудового потенціалу, покращення управління персоналом та забезпечення сталого розвитку.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, складові та функціональне призначення системи менеджменту персоналу підприємства

У сучасних умовах трансформації соціально-економічних відносин та посилення конкуренції ключовим чинником забезпечення ефективності діяльності підприємства виступає людський капітал. Саме тому система менеджменту персоналу набуває стратегічного значення, трансформуючись із допоміжної функції у провідний інструмент забезпечення сталого розвитку підприємства.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю формування цілісного теоретико-методичного підходу до управління персоналом, який поєднує класичні управлінські механізми з інноваційними HR-інструментами. В умовах нестабільності зовнішнього середовища підприємства потребують адаптивних систем, здатних забезпечити не лише ефективне використання персоналу, а й його стратегічний розвиток.

Система менеджменту персоналу підприємства є складною багаторівневою соціально-економічною системою, що інтегрує процеси формування, використання, розвитку та утримання персоналу. Її ефективність визначається збалансованістю економічних, соціальних, організаційних і стратегічних складових.

Для глибшого розуміння сутності системи менеджменту персоналу доцільно розглядати її як багатовимірну категорію, що охоплює не лише функціональні аспекти управління, але й відображає взаємодію економічних, соціальних, організаційних, стратегічних та інноваційних складових. Такий

підхід дозволяє сформувати цілісне уявлення про роль і місце системи управління персоналом у загальній системі менеджменту підприємства.

В умовах сучасного розвитку підприємництва, коли зростає значення людського капіталу як ключового фактору конкурентоспроможності, система менеджменту персоналу має забезпечувати не лише ефективне використання трудових ресурсів, а й створення умов для їхнього розвитку, самореалізації та довгострокового залучення до діяльності підприємства. Саме тому її доцільно аналізувати за комплексом критеріїв, які відображають різні аспекти функціонування та розвитку.

З цією метою в табл. 1.1 узагальнено основні характеристики системи менеджменту персоналу за ключовими критеріями, визначено їх змістовне наповнення, функціональне призначення та очікувані результати реалізації.

Аналіз представлених у табл. 1.1 характеристик дозволяє зробити висновок, що система менеджменту персоналу підприємства має комплексний, багаторівневий характер і функціонує як інтегрований механізм, спрямований на досягнення стратегічних цілей підприємства через ефективне управління людським капіталом.

Встановлено, що кожен із виділених критеріїв виконує специфічну роль у забезпеченні результативності системи: економічний аспект орієнтований на підвищення ефективності діяльності, соціальний – на формування сприятливого середовища, організаційний – на впорядкування управлінських процесів, стратегічний – на довгостроковий розвиток, а інноваційний – на адаптацію до сучасних викликів.

Водночас лише їх комплексна реалізація забезпечує синергетичний ефект, що проявляється у зростанні продуктивності праці, підвищенні мотивації персоналу, зміцненні корпоративної культури та підвищенні конкурентоспроможності підприємства загалом.

Таким чином, системний підхід до розуміння сутності менеджменту персоналу створює методичне підґрунтя для подальшого вдосконалення HR-практик і забезпечення сталого розвитку підприємства.

Таблиця 1.1

Характеристики системи менеджменту персоналу за ключовими критеріями

Критерій	Змістова характеристика	Основні функції	Очікуваний результат
Економічний	Орієнтація на підвищення продуктивності праці, ефективне використання трудових ресурсів, оптимізацію витрат на персонал	Планування витрат, нормування праці, оцінка ефективності	Зростання продуктивності, зниження витрат
Соціальний	Формування сприятливого соціально-психологічного клімату, розвиток корпоративної культури	Комунікації, соціальний захист, управління конфліктами	Підвищення лояльності та задоволеності персоналу
Організаційний	Побудова ефективної структури управління персоналом, розподіл функцій та відповідальності	Організація праці, регламентація процесів, кадрове адміністрування	Чітка координація діяльності персоналу
Стратегічний	Узгодження HR-стратегії із загальною стратегією підприємства	Формування кадрової політики, управління талантами	Довгостроковий розвиток підприємства
Інноваційний	Використання сучасних HR-технологій і цифрових інструментів	HR-аналітика, автоматизація процесів	Підвищення гнучкості та адаптивності системи

Система менеджменту персоналу підприємства формується як цілісний механізм, що забезпечує управління всіма етапами взаємодії працівника з підприємством – від моменту визначення потреби в кадрах до його професійного розвитку та кар'єрного зростання. Такий підхід відповідає сучасній концепції життєвого циклу персоналу, відповідно до якої ефективність діяльності підприємства безпосередньо залежить від узгодженості та безперервності HR-процесів.

Комплексність системи менеджменту персоналу проявляється у взаємозв'язку її структурних елементів, кожен з яких виконує специфічні функції, але водночас інтегрується в загальну систему управління підприємством. Важливим є те, що кожна складова має власний інструментарій реалізації та систему показників оцінювання ефективності, що дозволяє здійснювати контроль і коригування управлінських рішень.

У табл. 1.2 представлено комплексну структуру системи менеджменту персоналу, яка відображає основні складові, їх змістове наповнення, інструменти реалізації та ключові показники ефективності.

Планування персоналу є базовою складовою системи менеджменту персоналу, оскільки саме на цьому етапі визначається кількісна та якісна потреба підприємства у персоналі. Його сутність полягає у прогнозуванні кадрових потреб з урахуванням стратегічних цілей підприємства, змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх ресурсів. Використання таких інструментів, як HR-планування, кадрове прогнозування та бюджетування витрат на персонал, дозволяє забезпечити оптимальну чисельність і структуру кадрів. Ефективність даного процесу оцінюється через рівень укомплектованості штату та відповідність персоналу вимогам посад.

Підбір і найм персоналу спрямований на формування якісного кадрового складу підприємства. Його зміст полягає у залученні кандидатів, які найбільше відповідають вимогам вакансій та корпоративній культурі підприємства.

Таблиця 1.2

Комплексна структура системи менеджменту персоналу підприємства

Складова	Зміст	Інструменти реалізації	Показники ефективності
Планування персоналу	Визначення потреби у персоналі відповідно до стратегічних цілей	HR-планування, прогнозування, бюджетування	Забезпеченість кадрами, відповідність структури
Підбір і найм	Формування кадрового складу підприємства	Рекрутинг, співбесіди, тестування	Якість найму, час закриття вакансій
Адаптація персоналу	Інтеграція нових працівників у діяльність підприємства	Наставництво, адаптаційні програми	Швидкість адаптації, рівень плинності
Оцінювання персоналу	Визначення результативності діяльності працівників	KPI, атестація, 360°-оцінка	Продуктивність, відповідність компетенцій
Мотивація персоналу	Стимулювання ефективної праці та підвищення зацікавленості	Матеріальні й нематеріальні стимули	Рівень залученості, продуктивність
Розвиток персоналу	Підвищення кваліфікації, формування компетенцій	Навчання, тренінги, коучинг	Професійне зростання, кар’єрна динаміка
Управління кар’єрою	Планування професійного зростання працівників	Індивідуальні плани розвитку	Рівень внутрішнього просування
Кадровий резерв	Формування потенціалу керівників	Програми розвитку лідерства	Забезпеченість управлінськими кадрами

Основними інструментами виступають сучасні методи рекрутингу, проведення співбесід, професійне тестування та оцінювання компетенцій. Показниками ефективності є якість найму, швидкість закриття вакансій та рівень відповідності працівників посадовим вимогам.

Адаптація персоналу забезпечує ефективне включення нових працівників у виробничі та соціальні процеси підприємства. Вона спрямована на скорочення періоду входження працівника в посаду, формування його лояльності та зниження ризику плинності кадрів. Інструментами реалізації є програми адаптації, наставництво, інструктажі та корпоративне навчання. Результативність адаптації визначається швидкістю освоєння працівником функціональних обов'язків та рівнем його закріплення в колективі.

Оцінювання персоналу є важливим елементом системи, який дозволяє визначити рівень ефективності діяльності працівників і їх відповідність займаним посадам. Воно здійснюється за допомогою сучасних методів, зокрема системи KPI, атестації, оцінювання «360 градусів». Результати оцінювання використовуються для прийняття управлінських рішень щодо розвитку, мотивації або ротації персоналу. Основними показниками виступають продуктивність праці та рівень сформованості професійних компетенцій.

Мотивація персоналу спрямована на формування зацікавленості працівників у досягненні високих результатів діяльності. Вона включає як матеріальні стимули (заробітна плата, премії), так і нематеріальні (визнання, кар'єрні можливості, корпоративна культура). Ефективність мотиваційної системи визначається рівнем залученості персоналу, його продуктивністю та задоволеністю працею.

Розвиток персоналу передбачає систематичне підвищення професійного рівня працівників, формування нових компетенцій та адаптацію до змін. Основними інструментами є навчальні програми, тренінги, коучинг, стажування. Результативність проявляється у

професійному зростанні працівників, їх готовності до виконання складніших завдань та кар'єрному просуванні.

Управління кар'єрою орієнтоване на планування та реалізацію професійного розвитку працівників у межах підприємства. Воно забезпечує узгодження інтересів працівників і підприємства, сприяє підвищенню мотивації та зниженню плинності кадрів. Основним інструментом є індивідуальні плани розвитку. Ефективність визначається рівнем внутрішнього просування та стабільністю кадрового складу.

Кадровий резерв є стратегічною складовою системи менеджменту персоналу, спрямованою на формування потенційних керівників і ключових спеціалістів. Його створення забезпечує безперервність управління та зниження ризиків, пов'язаних із кадровими змінами. Реалізація здійснюється через програми розвитку лідерства, навчання та оцінювання потенціалу. Основним показником ефективності є рівень забезпеченості підприємства управлінськими кадрами.

Отже, аналіз комплексної структури системи менеджменту персоналу дозволяє зробити висновок, що вона охоплює повний цикл управління персоналом і включає взаємопов'язані елементи, кожен з яких виконує специфічну функцію у забезпеченні ефективності діяльності підприємства.

Встановлено, що ключовою умовою ефективності системи є узгодженість її складових та їх орієнтація на досягнення стратегічних цілей підприємства. Взаємодія таких елементів, як планування, підбір, адаптація, оцінювання, мотивація та розвиток персоналу, забезпечує формування якісного кадрового потенціалу та його ефективне використання.

Таким чином, комплексний підхід до побудови системи менеджменту персоналу створює передумови для підвищення конкурентоспроможності підприємства, забезпечення його стабільності та довгострокового розвитку.

Важливою характеристикою сучасної системи менеджменту персоналу є її стратегічна спрямованість, що передбачає не лише вирішення поточних кадрових завдань, але й формування довгострокового потенціалу розвитку

підприємства. У цьому контексті управління персоналом виходить за межі операційної діяльності та трансформується у стратегічний інструмент забезпечення конкурентоспроможності.

Стратегічна орієнтація системи менеджменту персоналу реалізується через сукупність взаємопов'язаних напрямів, які охоплюють як забезпечення стабільності кадрового складу, так і розвиток компетенцій та формування кадрового потенціалу майбутнього. Важливість такого підходу полягає у необхідності поєднання короткострокових і довгострокових цілей управління персоналом (рис. 1.1)

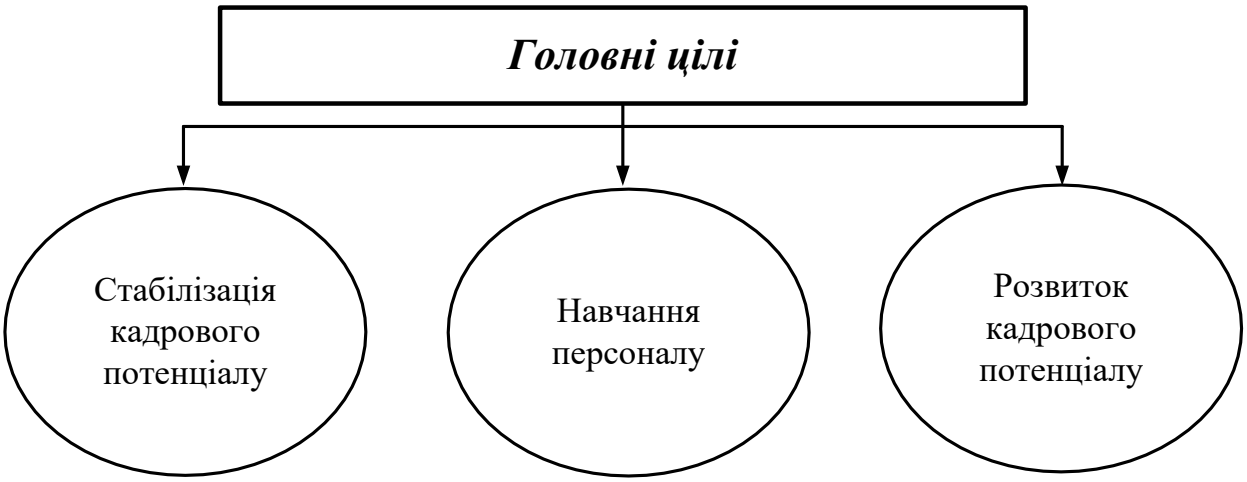

Рис. 1.1 Поєднання короткострокових і довгострокових цілей управління персоналом

У табл.1.3 узагальнено ключові напрями розвитку системи менеджменту персоналу, їх змістове наповнення, основні заходи, інструменти реалізації та очікувані результати.

Стабілізація кадрового потенціалу є базовим напрямом розвитку системи менеджменту персоналу, оскільки забезпечує збереження кадрового складу та безперервність діяльності підприємства. Її зміст полягає у створенні умов для закріплення працівників, зниження плинності кадрів та підтримання належного рівня трудової дисципліни. Основними заходами є удосконалення процесів адаптації, впровадження ефективної кадрової

політики, розвиток соціальних гарантій і програм підтримки персоналу. Інструментами виступають нормативно-правове регулювання HR-процесів, соціальні пакети, внутрішні комунікації. Результатом реалізації даного напряму є формування стабільного, лояльного та керованого кадрового складу.

Таблиця 1.3

Ключові напрями розвитку системи менеджменту персоналу

Параметр / Напрям	Стабілізація кадрового потенціалу	Навчання персоналу	Розвиток кадрового потенціалу
Зміст	Забезпечення стабільності та збереження персоналу	Безперервний розвиток знань і компетенцій	Формування стратегічного ресурсу підприємства
Основні заходи	Зниження плинності, адаптація, підтримка дисципліни	Підвищення кваліфікації, перепідготовка	Кар'єрне планування, розвиток лідерства
Інструменти	HR-політика, соціальні програми	Тренінги, онлайн-навчання, семінари	Коучинг, наставництво, оцінка
Результат	Стабільний кадровий склад	Підвищення професійного рівня	Зростання ефективності та інноваційності

Навчання персоналу відображає необхідність безперервного розвитку знань і компетенцій працівників у відповідь на зміни зовнішнього середовища та внутрішні потреби підприємства. Його сутність полягає у систематичному підвищенні кваліфікації, перепідготовці та професійному вдосконаленні персоналу. Основні заходи включають організацію тренінгів, курсів, семінарів, впровадження дистанційних форм навчання. Інструментами реалізації є корпоративні навчальні платформи, системи e-learning, внутрішні освітні програми. Результатом є підвищення професійного рівня персоналу, що сприяє зростанню продуктивності праці та якості виконання робіт.

Розвиток кадрового потенціалу є стратегічним напрямом, спрямованим на формування довгострокового ресурсу підприємства. Його зміст полягає у

створенні умов для професійного та особистісного зростання працівників, розвитку їхнього лідерського потенціалу та формування кадрового резерву. Основні заходи включають планування кар'єри, розвиток управлінських компетенцій, оцінювання потенціалу працівників. Інструментами реалізації виступають коучинг, наставництво, системи оцінювання та розвитку персоналу. Результатом є підвищення ефективності діяльності підприємства, його інноваційної спроможності та готовності до змін.

Для більш наочного відображення взаємозв'язку ключових напрямів розвитку системи менеджменту персоналу доцільно представити їх у вигляді інтегрованої моделі (рис. 1.2).



Рис.1.2 Модель реалізації основних напрямів розвитку системи менеджменту персоналу підприємства

Представлена на рисунку модель відображає логіку побудови системи менеджменту персоналу через реалізацію трьох ключових напрямів:

стабілізації кадрового потенціалу, навчання персоналу та його стратегічного розвитку.

Відповідно до моделі, кожен напрям деталізується через систему взаємопов'язаних заходів. Так, стабілізація кадрового потенціалу передбачає забезпечення підприємства персоналом, ефективне його розміщення, координацію трудової поведінки та адаптацію нових працівників. Це дозволяє знизити плинність кадрів і забезпечити стабільність функціонування підприємства.

Напрям навчання персоналу орієнтований на безперервне оновлення знань і підвищення кваліфікації працівників шляхом використання різних форм професійного розвитку, що сприяє формуванню сучасного стилю управління та підвищенню продуктивності праці.

Розвиток кадрового потенціалу, у свою чергу, має стратегічний характер і передбачає вдосконалення систем оцінювання персоналу, формування кадрового резерву та створення сприятливих умов для саморозвитку працівників.

Таким чином, представлена модель демонструє комплексний підхід до управління персоналом, який поєднує стабілізаційні, навчальні та розвиткові аспекти, що забезпечує підвищення ефективності діяльності підприємства та його конкурентоспроможності.

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що розвиток системи менеджменту персоналу підприємства має здійснюватися на основі комплексного поєднання трьох ключових напрямів: стабілізації кадрового потенціалу, навчання персоналу та його стратегічного розвитку. Система менеджменту персоналу підприємства є інтегрованою багаторівневою системою, яка забезпечує ефективне управління людським капіталом на всіх етапах його використання. Її структура охоплює комплекс взаємопов'язаних елементів – від планування та підбору персоналу до його розвитку та утримання.

1.2. Сучасні підходи та міжнародні практики управління персоналом у контексті розвитку підприємства

У сучасних умовах функціонування підприємств система менеджменту персоналу зазнає суттєвих трансформацій, що зумовлено змінами в економічному середовищі, розвитком цифрових технологій, глобалізаційними процесами та посиленням конкуренції на ринку праці. Традиційні адміністративні підходи до управління персоналом, які ґрунтувалися переважно на контролі та регламентації, поступово поступаються місцем стратегічно орієнтованим, людиноцентрованим моделям управління. У центрі уваги таких підходів перебуває працівник як носій знань, компетенцій і джерело інноваційного розвитку підприємства.

Зміна парадигми управління персоналом пов’язана з усвідомленням того, що ефективність діяльності підприємства визначається не лише матеріальними ресурсами, а передусім якістю людського капіталу, його здатністю до адаптації, навчання та генерування нових ідей. У зв’язку з цим сучасні підходи до менеджменту персоналу спрямовані на інтеграцію HR-функцій у загальну систему стратегічного управління підприємством.

Сучасний розвиток теорії та практики менеджменту персоналу характеризується переходом до комплексних управлінських підходів, що враховують як стратегічні цілі підприємства, так і потреби розвитку людського капіталу. У зв’язку з цим виникає необхідність систематизації ключових підходів до управління персоналом, які застосовуються у світовій практиці та забезпечують підвищення ефективності діяльності підприємств.

Актуальність узагальнення сучасних підходів полягає у тому, що кожен із них відображає окремий аспект управління персоналом, проте лише їх інтеграція дозволяє сформувати цілісну, гнучку та адаптивну систему менеджменту персоналу. Саме тому доцільно розглянути їх у комплексному вигляді з урахуванням сутності, ключових характеристик, інструментів реалізації та очікуваних результатів (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Комплексна характеристика сучасних підходів до менеджменту персоналу

Підхід	Сутність	Ключові характеристики	Основні інструменти	Очікувані результати
Стратегічний (SHRM)	Узгодження HR-політики із загальною стратегією підприємства	Орієнтація на довгострокові цілі, інтеграція HR у систему управління	HR-стратегія, кадрове планування, управління талантами	Підвищення конкурентоспроможності, стратегічна узгодженість
Компетентнісний	Управління на основі розвитку ключових компетенцій	Орієнтація на знання, навички та поведінкові характеристики	Моделі компетенцій, оцінювання, навчання	Підвищення професійного рівня, якість персоналу
Agile HR	Гнучке управління персоналом в умовах змін	Децентралізація, командна робота, адаптивність	Scrum, Kanban, гнучкі методи управління	Швидка реакція на зміни, підвищення ефективності
HR-аналітика	Управління персоналом на основі даних	Використання аналітики, прогнозування, цифровізація	HR-метрики, Big Data, аналітичні платформи	Обґрунтовані рішення, підвищення ефективності

Аналіз сучасних підходів до менеджменту персоналу свідчить про їхню різноплановість і водночас взаємодоповнюваність.

Стратегічний підхід (SHRM) є основою сучасного управління персоналом, оскільки забезпечує інтеграцію HR-функцій у загальну систему стратегічного управління підприємством. Його ключовою особливістю є орієнтація на довгостроковий результат та формування конкурентних переваг за рахунок ефективного використання людського капіталу. У межах цього підходу персонал розглядається як стратегічний ресурс, а управління ним – як фактор забезпечення сталого розвитку.

Компетентнісний підхід акцентує увагу на якості персоналу, зокрема на рівні сформованості професійних та поведінкових компетенцій. Його застосування дозволяє підвищити ефективність процесів відбору, оцінювання та розвитку працівників. Важливим аспектом є можливість формування індивідуальних траєкторій розвитку персоналу.

Agile-підхід у HR відображає сучасні тенденції динамічного розвитку бізнес-середовища. Він передбачає гнучкість управління, швидке прийняття рішень, орієнтацію на результат та розвиток командної взаємодії. Застосування цього підходу дозволяє підприємствам оперативно реагувати на зміни та підвищувати ефективність організаційних процесів.

HR-аналітика (People Analytics) є одним із найбільш інноваційних напрямів розвитку менеджменту персоналу. Вона дозволяє використовувати дані для прогнозування поведінки працівників, оцінювання ефективності HR-процесів та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. В умовах цифровізації цей підхід набуває особливого значення.

Управління талантами (Talent management) спрямоване на виявлення, розвиток і утримання найбільш перспективних працівників. Його реалізація забезпечує формування кадрового резерву, розвиток лідерських компетенцій та підвищення рівня залученості персоналу. Це, у свою чергу, сприяє зниженню плинності кадрів та забезпеченню стабільності діяльності підприємства.

Таким чином, кожен із розглянутих підходів виконує важливу функцію в системі менеджменту персоналу, а їх комплексне застосування дозволяє сформувати ефективну, гнучку та інноваційну систему управління персоналом, здатну забезпечити сталий розвиток підприємства.

Слід зазначити, що зазначені підходи не функціонують ізольовано, а взаємодіють між собою, формуючи комплексну систему сучасного менеджменту персоналу, орієнтовану на підвищення ефективності діяльності підприємства.

Вагоме значення для вдосконалення системи управління персоналом має міжнародний досвід, який демонструє різноманітність моделей і підходів до організації HR-процесів залежно від соціально-економічних умов і національних особливостей.

У країнах Європейського Союзу управління персоналом значною мірою базується на концепції безперервного навчання (lifelong learning), яка передбачає постійне оновлення знань, навичок і компетенцій працівників упродовж усього періоду їх професійної діяльності. Такий підхід обумовлений високим рівнем технологічного розвитку та необхідністю адаптації робочої сили до швидких змін у зовнішньому середовищі. Безперервне навчання розглядається як ключовий фактор підвищення конкурентоспроможності як окремих працівників, так і підприємств у цілому. У межах цієї концепції активно застосовуються корпоративні програми розвитку, внутрішні тренінги та співпраця з освітніми установами. Значна увага приділяється також самостійному навчанню працівників та розвитку їх здатності до самовдосконалення. Важливим елементом є інтеграція цифрових платформ для навчання, що дозволяє забезпечити доступ до освітніх ресурсів у будь-який час. Реалізація даного підходу сприяє формуванню інноваційного мислення та підвищенню рівня професійної мобільності персоналу. Крім того, системне навчання дозволяє зменшити ризики професійного старіння кадрів. У результаті підприємства отримують більш підготовлений та гнучкий персонал, здатний ефективно реагувати на

виклики сучасності. Таким чином, концепція lifelong learning виступає важливим інструментом забезпечення сталого розвитку підприємств у країнах ЄС.

У Сполучених Штатах Америки система управління персоналом характеризується високим рівнем індивідуалізації підходів до працівників, що є однією з ключових особливостей американської моделі менеджменту. Основний акцент робиться на досягненні конкретних результатів діяльності, що зумовлює широке використання систем оцінювання ефективності праці. Значна увага приділяється формуванню індивідуальних планів розвитку та побудові персоналізованих кар'єрних траєкторій. Важливим інструментом виступає система мотивації, яка поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, орієнтовані на досягнення високих результатів. У межах даного підходу активно застосовуються сучасні методи оцінювання персоналу, зокрема KPI та компетентнісні моделі. Важливим напрямом є розвиток лідерських якостей, що забезпечує підготовку майбутніх управлінців. Конкурентне середовище всередині підприємств стимулює працівників до підвищення продуктивності та професійного зростання. Разом із тим значна увага приділяється розвитку корпоративної культури, яка підтримує інноваційність і підприємливість. Використання сучасних HR-технологій дозволяє підвищити ефективність управлінських рішень. У результаті формується високопродуктивний та орієнтований на результат персонал. Отже, американська модель управління персоналом забезпечує динамічний розвиток підприємств за рахунок індивідуалізації та високої ефективності праці.

Японська модель управління персоналом традиційно ґрунтується на принципах довгострокової зайнятості, колективізму та сильної корпоративної культури, що формує специфічну систему взаємодії між працівниками та підприємством. Однією з ключових особливостей є орієнтація на довічне працевлаштування, що забезпечує стабільність кадрового складу та знижує рівень плинності кадрів. Важливе значення має формування корпоративної

ідентичності, яка сприяє підвищенню рівня лояльності персоналу. У японських компаніях значна увага приділяється розвитку командної роботи та взаємної відповідальності працівників за результати діяльності. Система управління передбачає поступове кар'єрне зростання на основі накопичення досвіду та знань. Важливим елементом є внутрішнє навчання, яке здійснюється безпосередньо на робочому місці. Працівники активно залучаються до процесів удосконалення виробництва та управління. Такий підхід сприяє формуванню високого рівня дисципліни та відповідальності. Разом із тим колективна орієнтація забезпечує ефективну взаємодію у трудових колективах. У результаті формується стабільна та згуртована команда, здатна досягати високих результатів. Таким чином, японська модель управління персоналом є прикладом ефективного поєднання соціальних і економічних аспектів управління.

У сучасних транснаціональних корпораціях управління персоналом дедалі більше базується на використанні цифрових технологій, що забезпечує якісно новий рівень організації HR-процесів. Впровадження автоматизованих систем управління персоналом дозволяє оптимізувати процеси обліку, планування та оцінювання персоналу. Значного поширення набувають електронні платформи навчання, які забезпечують доступ до освітніх ресурсів незалежно від місця перебування працівників. Використання інструментів дистанційної взаємодії сприяє розвитку гнучких форм зайнятості та підвищенню мобільності персоналу. Важливим напрямом є застосування HR-аналітики, що дозволяє здійснювати прогнозування кадрових потреб і оцінювати ефективність управлінських рішень. Цифровізація HR-процесів сприяє підвищенню прозорості управління та зниженню адміністративних витрат. Крім того, вона дозволяє швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Впровадження інноваційних технологій також сприяє підвищенню рівня залученості персоналу. У результаті формується більш гнучка та адаптивна система управління персоналом. Це забезпечує підвищення ефективності діяльності підприємств

у глобальному середовищі. Таким чином, цифрові HR-рішення є важливим фактором розвитку сучасного менеджменту персоналу.

Узагальнюючи сучасні підходи та міжнародний досвід, доцільно зазначити, що ефективна система менеджменту персоналу повинна базуватися на комплексному поєднанні трьох ключових напрямів: стабілізації кадрового потенціалу, розвитку компетенцій через навчання та формування стратегічного кадрового резерву. Такий підхід забезпечує не лише поточну ефективність діяльності підприємства, а й створює передумови для його довгострокового розвитку.

Отже, сучасні тенденції розвитку менеджменту персоналу свідчать про його трансформацію у стратегічно важливу функцію управління підприємством, яка забезпечує формування конкурентних переваг за рахунок ефективного використання та розвитку людського капіталу. Ефективність такої системи визначається її здатністю адаптуватися до змін, впроваджувати інновації та забезпечувати гармонійне поєднання інтересів підприємства і персоналу.

Висновки до розділу 1

У процесі дослідження теоретико-методичних засад формування та розвитку системи менеджменту персоналу встановлено, що вона відіграє визначальну роль у забезпеченні ефективного функціонування підприємства, оскільки безпосередньо впливає на якість використання та розвиток людського капіталу. За сучасних умов господарювання управління персоналом трансформується у стратегічно важливий напрям діяльності, що забезпечує адаптацію підприємства до динамічних змін зовнішнього середовища та формування його конкурентних переваг.

Доведено, що система менеджменту персоналу має складну інтегровану структуру, яка поєднує економічні, соціальні, організаційні,

стратегічні та інноваційні аспекти. Її результативність залежить не стільки від ефективності окремих функцій, скільки від рівня узгодженості та взаємодії всіх елементів системи, що забезпечує комплексний вплив на діяльність підприємства.

Встановлено, що система управління персоналом охоплює повний цикл роботи з кадрами – від визначення потреби у персоналі до його професійного розвитку та утримання. При цьому кожна функціональна складова виконує визначену роль, однак найбільшої ефективності досягає лише в межах єдиного управлінського механізму, орієнтованого на формування високоякісного кадрового потенціалу. Важливою умовою ефективного функціонування такої системи є її системність, безперервність і чітка орієнтація на стратегічні цілі підприємства.

Обґрунтовано, що розвиток системи менеджменту персоналу здійснюється через реалізацію ключових напрямів, серед яких визначальними є стабілізація кадрового складу, безперервне навчання працівників та формування перспективного кадрового потенціалу. Реалізація цих напрямів забезпечує не лише підтримання поточної ефективності діяльності, а й створення передумов для довгострокового розвитку підприємства.

Аналіз сучасних підходів до управління персоналом показав, що вони орієнтовані на людину як центральний елемент організаційного розвитку. Вони передбачають інтеграцію HR-функцій у систему стратегічного управління, розвиток професійних і поведінкових компетенцій, впровадження гнучких методів організації праці та використання цифрових і аналітичних інструментів. Застосування таких підходів, як стратегічне управління персоналом, компетентнісна модель, Agile HR, HR-аналітика та управління талантами, дозволяє підвищити ефективність управлінських рішень і забезпечити розвиток підприємства.

Узагальнення міжнародного досвіду свідчить про існування різних моделей управління персоналом, які формуються під впливом національних

економічних і культурних особливостей. Зокрема, європейський підхід акцентує увагу на безперервному навчанні, американський – на індивідуальній результативності та конкуренції, японський – на колективізмі та стабільності, тоді як сучасні глобальні компанії орієнтуються на цифровізацію HR-процесів. Це підтверджує необхідність адаптації міжнародних практик до умов діяльності конкретного підприємства.

Таким чином, система менеджменту персоналу виступає не лише інструментом організації трудових ресурсів, а й важливим чинником забезпечення сталого розвитку підприємства. Її ефективність визначається здатністю поєднувати традиційні управлінські підходи з інноваційними рішеннями, враховувати інтереси персоналу та підприємства, а також оперативно реагувати на виклики сучасного економічного середовища.

РОЗДІЛ 2.
АНАЛІЗ ТА ОЦІНЮВАННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»)

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства та середовища його функціонування

ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» здійснює діяльність у сфері виробництва промислового холодильного, вентиляційного та теплотехнічного обладнання, що визначає його належність до машинобудівної галузі. Специфіка функціонування підприємств даного профілю обумовлює підвищені вимоги до технологічної оснащеності, рівня автоматизації виробництва та кваліфікації персоналу. Водночас ефективність діяльності значною мірою залежить від здатності підприємства забезпечувати оптимальне використання ресурсів, підтримувати якість продукції та оперативно реагувати на зміни ринкового середовища.

Функціонування підприємства відбувається в умовах нестабільності економічного середовища, що проявляється у коливанні попиту, ускладненні логістичних процесів та зростанні вартості ресурсів. За таких умов ключового значення набуває не лише технічна модернізація виробництва, а й ефективна система управління персоналом, яка забезпечує продуктивність праці та адаптацію підприємства до змін.

З метою комплексного оцінювання результативності діяльності підприємства та визначення тенденцій його розвитку доцільно здійснити аналіз динаміки основних техніко-економічних показників.

Аналіз валового доходу дає змогу оцінити масштаби господарської діяльності підприємства, обсяги реалізації продукції та його ринкову активність. Динаміка цього показника відображає рівень попиту на продукцію, конкурентні позиції підприємства та ефективність збутової

політики. Водночас чистий прибуток є інтегральним показником фінансових результатів, який характеризує економічну ефективність діяльності, рівень рентабельності та здатність підприємства генерувати власні фінансові ресурси для подальшого розвитку.

Середня заробітна плата та фонд оплати праці відображають соціально-економічний аспект функціонування підприємства та рівень матеріального стимулювання персоналу. Їх аналіз дозволяє оцінити політику підприємства у сфері оплати праці, рівень конкурентоспроможності заробітної плати на ринку праці та ефективність використання витрат на персонал. Зростання заробітної плати, як правило, сприяє підвищенню мотивації працівників, проте потребує відповідного зростання продуктивності праці для збереження економічної ефективності.

Чисельність персоналу є важливим показником, що характеризує масштаби трудового потенціалу підприємства та його кадрову політику. Аналіз змін чисельності дозволяє оцінити процеси оптимізації персоналу, вплив автоматизації та організаційних змін на структуру зайнятості. У поєднанні з показниками обсягів виробництва цей показник дає можливість визначити рівень продуктивності праці та ефективність використання трудових ресурсів.

Вартість основних засобів відображає рівень забезпеченості підприємства виробничими ресурсами та технічний стан його матеріально-технічної бази. Динаміка цього показника свідчить про інвестиційну активність підприємства, ступінь оновлення виробничого обладнання та його здатність підтримувати конкурентоспроможність продукції. Зменшення вартості основних засобів може сигналізувати про зношення активів, тоді як їх зростання – про модернізацію та розвиток виробництва.

Узагальнення зазначених показників у динаміці дозволяє оцінити не лише ефективність діяльності підприємства, а й його адаптаційні можливості до змін зовнішнього середовища. Зокрема, співвідношення між змінами обсягів виробництва, чисельністю персоналу та рівнем оплати праці дає

змогу визначити тенденції продуктивності праці та ефективність управління трудовими ресурсами. Таким чином, аналіз техніко-економічних показників є необхідною передумовою для подальшої діагностики системи менеджменту персоналу та обґрунтування напрямів її вдосконалення. Аналіз динаміки основних техніко-економічних показників (табл. 2.1) дозволяє не лише охарактеризувати поточний стан підприємства, а й виявити закономірності змін у його функціонуванні, рівень ефективності використання ресурсів та здатність адаптуватися до впливу зовнішніх і внутрішніх факторів.

Таблиця 2.1

Динаміка основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» у 2022–2024 рр.

Показник	Роки		
	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Валовий дохід, тис. грн	39 741	28 000	37 793
Чистий прибуток, тис. грн	622	596	619
Середня заробітна плата, грн	16 400	17 250	18 500
Фонд оплати праці, тис. грн	1 180,8	1 086,75	1 091,5
Чисельність персоналу, осіб	72	63	59
Вартість основних засобів, тис. грн	1 327,3	1 402,3	1 250,3

Наведені дані дозволяють констатувати наявність нестабільної динаміки ключових техніко-економічних показників діяльності підприємства, що обумовлено впливом як зовнішніх, так і внутрішніх факторів. Зокрема, у 2023 році зафіксовано суттєве скорочення валового доходу, що свідчить про зниження обсягів реалізації продукції та загальне послаблення ринкових позицій підприємства. Така ситуація може бути зумовлена зниженням платоспроможного попиту, порушенням логістичних ланцюгів, а також загальною економічною нестабільністю. Водночас у 2024 році спостерігається часткове відновлення обсягів доходу, що вказує на здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища, переорієнтовувати виробничу діяльність та відновлювати канали збуту.

Проте, незважаючи на позитивну динаміку, рівень доходу все ще не досягає базового значення 2022 року, що свідчить про наявність нереалізованого потенціалу розвитку.

Динаміка чистого прибутку характеризується відносною стабільністю, що свідчить про здатність підприємства підтримувати фінансову рівновагу навіть в умовах коливання доходів. Це може бути результатом ефективного контролю витрат, оптимізації виробничих процесів та гнучкої цінової політики. Водночас відсутність суттєвого зростання прибутку вказує на обмежені можливості підвищення рентабельності діяльності, що може бути пов’язано з високою собівартістю продукції, зростанням витрат на енергоресурси або недостатнім рівнем інноваційної активності. Таким чином, підприємство забезпечує фінансову стійкість, однак потребує пошуку резервів підвищення ефективності.

Позитивною тенденцією є поступове зростання середньої заробітної плати, що є важливим чинником утримання кваліфікованого персоналу та підвищення рівня його мотивації. Збільшення оплати праці також свідчить про прагнення підприємства залишатися конкурентоспроможним на ринку праці. Водночас зменшення загального фонду оплати праці у поєднанні зі скороченням чисельності персоналу вказує на реалізацію політики оптимізації витрат. Це може свідчити про підвищення інтенсивності праці, перерозподіл функціональних обов’язків або впровадження елементів автоматизації виробництва. Однак така тенденція потребує ретельного контролю, оскільки надмірне навантаження на працівників може негативно вплинути на продуктивність і якість праці в довгостроковій перспективі.

Скорочення чисельності персоналу є свідченням структурних змін у діяльності підприємства та його адаптації до нових умов функціонування. З одного боку, це може означати підвищення ефективності використання трудових ресурсів, з іншого – створює ризики дефіциту кадрів у разі зростання обсягів виробництва. Така ситуація потребує впровадження більш

ефективних інструментів управління персоналом, зокрема у сфері планування та розвитку кадрового потенціалу.

Зменшення вартості основних засобів у 2024 році свідчить про обмежені можливості підприємства щодо інвестування у модернізацію виробничої бази. Це може бути наслідком як фінансових обмежень, так і зниження інвестиційної активності. Водночас така тенденція є потенційно негативною, оскільки зношення основних фондів може призводити до зниження продуктивності, збільшення витрат на обслуговування обладнання та погіршення якості продукції. У довгостроковій перспективі це може обмежити конкурентоспроможність підприємства.

З метою узагальнення виявлених тенденцій доцільно представити їх у систематизованому вигляді (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Узагальнена характеристика динаміки техніко-економічних показників підприємства

Показник	Тенденція	Економічна інтерпретація
Дохід	Нестабільна	Вплив зовнішніх факторів, поступова адаптація
Прибуток	Відносно стабільний	Контроль витрат, обмежена рентабельність
Заробітна плата	Зростаюча	Підвищення мотивації персоналу
Чисельність персоналу	Скорочення	Оптимізація та підвищення ефективності
Основні засоби	Зменшення	Недостатня інвестиційна активність

Отже, результати аналізу свідчать, що ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» здійснює діяльність в умовах економічної нестабільності, що відображається у коливанні основних показників. Водночас підприємство демонструє здатність до адаптації, що проявляється у відновленні доходів, підтриманні прибутковості та оптимізації витрат. Виявлені тенденції свідчать про

наявність внутрішніх резервів підвищення ефективності, зокрема за рахунок удосконалення управління трудовими ресурсами та оновлення виробничої бази. Таким чином, подальший розвиток підприємства значною мірою залежить від ефективності системи менеджменту персоналу, що обумовлює необхідність її детальної діагностики.

Оцінювання рівня продуктивності праці є одним із ключових етапів аналізу ефективності функціонування підприємства, оскільки цей показник відображає результативність використання трудових ресурсів та їх внесок у формування кінцевих економічних результатів. Продуктивність праці виступає інтегральним індикатором, який характеризує взаємозв'язок між обсягами виробництва та чисельністю персоналу, а також дозволяє оцінити ефективність організації праці, рівень технологічного забезпечення та управління персоналом.

Економічний зміст аналізу продуктивності праці полягає у визначенні ступеня раціональності використання трудового потенціалу підприємства, виявленні резервів підвищення ефективності виробництва та обґрунтуванні управлінських рішень щодо оптимізації чисельності персоналу. Зокрема, зіставлення обсягів виробництва з чисельністю робітників дає змогу визначити, наскільки ефективно підприємство використовує наявні трудові ресурси та чи відповідає їх кількість виробничим потребам.

З метою більш детального аналізу доцільно розглянути динаміку показників ефективності використання трудових ресурсів (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка продуктивності праці на ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» у 2022–2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Обсяг продукції, тис. грн	39 741	28 000	37 793
Чисельність робітників	60	54	48
Середня продуктивність, тис. грн/особу	662,35	518,52	787,35

Аналіз представлених даних свідчить про наявність коливань у рівні продуктивності праці протягом досліджуваного періоду. Так, у 2023 році спостерігається суттєве зниження даного показника, що безпосередньо пов’язано зі скороченням обсягів виробництва. Зменшення продуктивності праці в цей період може свідчити про недостатню адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища, а також про можливі недоліки в організації виробничих процесів.

Водночас у 2024 році відбувається значне зростання продуктивності праці, причому її рівень перевищує показник базового 2022 року. Така позитивна динаміка є наслідком одночасного впливу кількох факторів. По-перше, це часткове відновлення обсягів виробництва, що сприяло зростанню загального обсягу продукції. По-друге, скорочення чисельності робітників призвело до підвищення середнього виробітку на одного працівника. По-третє, це може бути результатом удосконалення організації праці, оптимізації виробничих процесів або підвищення інтенсивності праці.

Разом із тим, зростання продуктивності праці за рахунок скорочення персоналу може мати як позитивні, так і негативні наслідки. З одного боку, це свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів та раціоналізацію витрат на персонал. З іншого боку, надмірне навантаження на працівників може призвести до зниження якості виконання робіт, професійного вигорання та зростання плинності кадрів у майбутньому.

Отже, підвищення продуктивності праці в даному випадку є результатом переважно інтенсивних факторів розвитку, що вимагає більш збалансованого підходу до управління персоналом. Особливого значення набуває необхідність поєднання економічної ефективності з соціальною стабільністю трудового колективу.

Таким чином, результати аналізу свідчать, що ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» функціонує в умовах нестабільного економічного середовища, що відображається на динаміці продуктивності праці та інших показників діяльності. Виявлена тенденція до скорочення чисельності

персоналу при одночасному зростанні продуктивності праці підтверджує підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Водночас така ситуація потребує вдосконалення системи менеджменту персоналу, зокрема у напрямі регулювання навантаження, підвищення мотивації та розвитку персоналу. Забезпечення балансу між економічною результативністю та соціальною стабільністю є необхідною умовою сталого розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності.

2.2. Діагностика стану системи менеджменту персоналу та оцінювання ефективності її функціонування

У сучасних умовах господарювання результативність діяльності підприємства значною мірою визначається якістю функціонування системи менеджменту персоналу, яка забезпечує формування, використання та розвиток трудового потенціалу. Для ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» особливої актуальності набуває необхідність оцінювання стану HR-системи, оскільки в попередньому підрозділі було виявлено тенденції до скорочення чисельності персоналу, зростання продуктивності праці та оптимізації витрат. Це свідчить про наявність трансформаційних процесів у сфері управління персоналом, які потребують комплексної діагностики.

Діагностика системи менеджменту персоналу передбачає оцінювання її функціонування за ключовими напрямами: планування персоналу, підбір і адаптація, мотивація, оцінювання результатів діяльності, розвиток персоналу та управління кар’єрою. Такий підхід дозволяє визначити сильні та слабкі сторони системи, а також виявити резерви підвищення її ефективності.

З метою систематизації результатів доцільно здійснити оцінювання стану основних функціональних елементів системи менеджменту персоналу підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Оцінка стану системи менеджменту персоналу

ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»

Функціональний напрям	Характеристика стану	Виявлені недоліки	Рівень розвитку
Планування персоналу	Орієнтація на короткострокові потреби	Відсутність стратегічного HR-планування	Середній
Підбір персоналу	Реактивний підхід до найму	Обмежене використання сучасних методів відбору	Середній
Адаптація персоналу	Неформалізований процес	Відсутність програм адаптації	Низький
Оцінювання персоналу	Частково здійснюється	Відсутність системних критеріїв оцінки	Середній
Мотивація	Переважно матеріальна	Недостатній розвиток нематеріальних стимулів	Середній
Розвиток персоналу	Епізодичний характер	Відсутність системного навчання	Низький
Управління кар’єрою	Практично відсутнє	Відсутність кар’єрного планування	Низький

Результати оцінювання свідчать про те, що система менеджменту персоналу підприємства перебуває на стадії часткової сформованості та характеризується недостатнім рівнем системності. Найбільш розвиненими є процеси, пов’язані з оперативним управлінням персоналом, зокрема підбір і оплата праці. Водночас стратегічні аспекти управління, такі як розвиток персоналу, управління кар’єрою та довгострокове планування, залишаються недостатньо розвиненими.

Особливо проблемним є напрям адаптації персоналу, оскільки відсутність чітко структурованих програм входження працівників у посаду може негативно впливати на їх продуктивність і рівень залученості. Недостатній розвиток системи оцінювання персоналу обмежує можливості

об’єктивного визначення результатів праці та формування ефективної мотиваційної політики.

Разом із тим переважання матеріальних стимулів у системі мотивації свідчить про обмежене використання сучасних підходів до управління персоналом, що може знижувати рівень залученості працівників та їх лояльність до підприємства.

Для поглибленого аналізу стану системи менеджменту персоналу доцільно оцінити ефективність її функціонування через систему показників використання трудових ресурсів. Такий підхід дозволяє визначити, наскільки раціонально підприємство використовує наявний кадровий потенціал, а також виявити взаємозв’язок між кількісними та якісними характеристиками персоналу і результатами господарської діяльності. Економічний зміст даного аналізу полягає у встановленні ступеня впливу трудових факторів на кінцеві результати діяльності підприємства, зокрема обсяг виробництва, продуктивність праці та ефективність витрат на персонал.

Особливу увагу в межах аналізу приділено таким показникам, як продуктивність праці, чисельність персоналу, рівень заробітної плати, мотивація та розвиток персоналу. Продуктивність праці виступає ключовим індикатором ефективності використання трудових ресурсів, оскільки відображає обсяг створеної продукції на одного працівника. Чисельність персоналу характеризує масштаби кадрового потенціалу та дозволяє оцінити ефективність його оптимізації. Показник заробітної плати відображає рівень матеріального стимулювання працівників і впливає на їх мотивацію та продуктивність. Водночас якість мотиваційної системи та рівень розвитку персоналу визначають довгострокову ефективність управління людським капіталом.

З метою узагальнення отриманих результатів проведеного аналізу доцільно представити їх у вигляді систематизованої оцінки (табл. 2.5).

Отримані результати свідчать про те, що підвищення продуктивності праці на підприємстві відбулося переважно за рахунок інтенсивних факторів,

зокрема скорочення чисельності персоналу та зростання навантаження на одного працівника. Це вказує на реалізацію політики оптимізації трудових ресурсів, яка дозволила досягти певного економічного ефекту в короткостроковій перспективі.

Таблиця 2.5

Оцінка ефективності використання персоналу

Показник	Характеристика	Оцінка
Продуктивність праці	Має тенденцію до суттєвого зростання у 2024 році	Висока
Чисельність персоналу	Поступово скорочується	Оптимізація
Заробітна плата	Стабільно зростає	Позитивна
Мотивація	Переважно матеріального характеру	Обмежена
Розвиток персоналу	Носить несистемний характер	Низька ефективність

Водночас така модель підвищення ефективності має обмежений потенціал у довгостроковому періоді, оскільки не супроводжується достатнім розвитком якісних характеристик персоналу. Недостатній рівень розвитку системи мотивації, зокрема обмежене використання нематеріальних стимулів, а також відсутність системного підходу до навчання та професійного розвитку працівників стримують можливості подальшого зростання ефективності діяльності.

Крім того, зростання продуктивності праці за рахунок скорочення персоналу може призвести до перевантаження працівників, зниження їх задоволеності працею та підвищення ризику плинності кадрів. Це створює потенційні загрози для стабільності функціонування підприємства та потребує врахування у процесі формування кадрової політики.

Таким чином, результати аналізу свідчать про необхідність переходу від екстенсивних методів підвищення ефективності до інтенсивних, що базуються на вдосконаленні системи менеджменту персоналу. Зокрема, актуальними є заходи щодо розвитку компетенцій працівників,

удосконалення мотиваційного механізму, впровадження сучасних HR-технологій та формування системного підходу до управління персоналом. Це дозволить забезпечити не лише зростання продуктивності праці, а й підвищення стійкості та конкурентоспроможності підприємства у довгостроковій перспективі.

Для комплексного оцінювання стану системи менеджменту персоналу доцільно застосувати SWOT-аналіз, який дозволяє ідентифікувати ключові внутрішні переваги та недоліки підприємства, а також визначити зовнішні можливості і загрози, що впливають на ефективність управління персоналом. Використання даного інструменту дає змогу не лише систематизувати результати проведеної діагностики, а й сформувати підґрунтя для розроблення стратегічних напрямів удосконалення HR-системи.

Економічний зміст SWOT-аналізу полягає у виявленні резервів підвищення ефективності використання трудового потенціалу, визначенні факторів ризику та обґрунтуванні управлінських рішень щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства. Особливістю даного методу є його здатність інтегрувати внутрішні характеристики підприємства із зовнішнім середовищем, що є важливим для формування адаптивної системи менеджменту персоналу (табл. 2.6).

Результати SWOT-аналізу свідчать про те, що система менеджменту персоналу ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» має ряд суттєвих внутрішніх переваг, зокрема наявність досвідченого персоналу та позитивну динаміку продуктивності праці. Це створює міцну основу для подальшого розвитку підприємства та впровадження сучасних управлінських підходів. Водночас значна частина слабких сторін пов’язана з відсутністю системного та стратегічного підходу до управління персоналом, що обмежує можливості повноцінного використання наявного кадрового потенціалу.

Особливої уваги потребують питання розвитку персоналу, формування ефективної мотиваційної системи та організації процесу адаптації.

Відсутність чітко сформованої HR-стратегії також ускладнює процес довгострокового планув ання та розвитку підприємства.

Водночас зовнішнє середовище створює як можливості, так і загрози для функціонування системи менеджменту персоналу.

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз системи менеджменту персоналу

ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Наявність досвідченого та кваліфікованого персоналу	Відсутність стратегічно орієнтованої HR-політики
Зростання продуктивності праці	Недостатній рівень розвитку компетенцій персоналу
Відносна стабільність системи оплати праці	Обмежене використання нематеріальних стимулів
Наявність виробничого та кадрового потенціалу	Недостатня системність процесів адаптації персоналу
Сформована організаційна структура	Відсутність системи управління кар'єрою
Можливості (O)	Загрози (T)
Впровадження сучасних HR-технологій і цифрових інструментів	Відтік кваліфікованих кадрів до більш конкурентних підприємств
Розвиток системи безперервного навчання персоналу	Дефіцит висококваліфікованих спеціалістів на ринку праці
Автоматизація управлінських і виробничих процесів	Зростання навантаження на персонал
Формування кадрового резерву та розвиток лідерства	Зниження рівня мотивації та залученості працівників
Залучення молодих фахівців	Погіршення соціально-психологічного клімату

Зокрема, впровадження сучасних HR-технологій і розвиток системи навчання відкривають перспективи підвищення ефективності управління персоналом. Однак негативний вплив можуть мати такі фактори, як дефіцит кваліфікованих кадрів, зростання конкуренції на ринку праці та ризик перевантаження працівників.

Проведений SWOT-аналіз підтверджує, що підприємство володіє значним потенціалом для вдосконалення системи менеджменту персоналу,

однак реалізація цього потенціалу стримується низкою внутрішніх обмежень. Основними проблемами є відсутність стратегічного підходу до управління персоналом, недостатній розвиток системи мотивації та обмежене використання сучасних HR-інструментів.

Разом із тим наявні сильні сторони створюють передумови для впровадження ефективних змін. Зокрема, досвідчений персонал та сформований виробничий потенціал можуть стати основою для розвитку інноваційних підходів до управління людськими ресурсами.

Узагальнюючи результати аналізу, можна стверджувати, що пріоритетними напрямами вдосконалення системи менеджменту персоналу є розроблення HR-стратегії, впровадження сучасних методів мотивації, розвиток системи навчання та підвищення рівня автоматизації управлінських процесів. Реалізація цих заходів дозволить підвищити ефективність використання трудового потенціалу, знизити ризики, пов’язані з кадровими проблемами, та забезпечити сталий розвиток підприємства.

Висновки до розділу 2

У процесі проведеного аналізу та оцінювання системи менеджменту персоналу ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» встановлено, що діяльність підприємства здійснюється в умовах нестабільного економічного середовища, що безпосередньо впливає на динаміку його техніко-економічних показників. Виявлено коливання обсягів доходу, відносну стабільність прибутку, тенденцію до скорочення чисельності персоналу та зростання рівня оплати праці, що свідчить про реалізацію політики оптимізації витрат і адаптації до зовнішніх змін.

Аналіз ефективності використання трудових ресурсів показав, що підприємство досягло підвищення продуктивності праці, зокрема у 2024 році, однак це зростання забезпечено переважно за рахунок інтенсивних факторів,

таких як скорочення чисельності персоналу та підвищення навантаження на працівників. Така тенденція свідчить про наявність внутрішніх резервів ефективності, проте водночас створює ризики перевантаження персоналу та зниження його мотивації у довгостроковій перспективі.

Проведена діагностика системи менеджменту персоналу дозволила встановити, що вона має недостатній рівень системності та стратегічної орієнтації. Найбільш розвиненими є операційні функції управління персоналом, тоді як такі важливі напрями, як розвиток персоналу, управління кар'єрою, адаптація та стратегічне планування, реалізуються фрагментарно або недостатньо ефективно. Це обмежує можливості повноцінного використання кадрового потенціалу підприємства.

Результати SWOT-аналізу підтвердили, що підприємство володіє певними сильними сторонами, зокрема наявністю досвідченого персоналу та зростанням продуктивності праці, що створює основу для подальшого розвитку. Водночас виявлені слабкі сторони та зовнішні загрози, такі як недостатній рівень розвитку персоналу, обмеженість мотиваційної системи та ризик відтоку кваліфікованих кадрів, вказують на необхідність удосконалення системи управління персоналом.

Таким чином, проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що система менеджменту персоналу ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» потребує трансформації у напрямі підвищення її ефективності, системності та стратегічної спрямованості. Особливої актуальності набуває впровадження сучасних HR-підходів, розвиток кадрового потенціалу, удосконалення мотиваційної політики та забезпечення збалансованого поєднання економічної ефективності та соціальної стабільності. Отримані результати є підґрунтям для розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи менеджменту персоналу, які будуть представлені у наступному розділі.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Розроблення заходів щодо підвищення ефективності управління розвитком персоналу

У сучасних умовах функціонування підприємств ключовим чинником забезпечення їх конкурентоспроможності та стійкості виступає рівень розвитку персоналу, який розглядається як стратегічний ресурс, здатний генерувати нові знання, ідеї та інноваційні рішення. Людський капітал набуває вирішального значення в умовах цифровізації економіки, зростання складності виробничих процесів та підвищення вимог до якості продукції. Саме тому ефективність діяльності підприємства значною мірою визначається не лише наявністю трудових ресурсів, а рівнем їх професійної підготовки, здатністю до навчання та адаптації.

Результати аналізу, проведеного у другому розділі, свідчать про те, що на ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» система розвитку персоналу не має цілісного характеру та не повністю відповідає сучасним вимогам управління. Виявлено, що процеси професійного навчання здійснюються епізодично, відсутні довгострокові програми розвитку, а також не сформовано чітких механізмів оцінювання компетенцій працівників. Це обмежує можливості підприємства щодо формування конкурентоспроможного кадрового потенціалу та стримує підвищення ефективності діяльності.

З огляду на це, виникає об’єктивна необхідність формування системного підходу до управління розвитком персоналу, який передбачає інтеграцію процесів навчання, оцінювання, мотивації та кар’єрного зростання у єдину логічно узгоджену систему. Такий підхід дозволить

забезпечити не лише поточну ефективність використання трудових ресурсів, а й створити умови для їх довгострокового розвитку.

Таблиця 3.1

Комплекс заходів щодо підвищення ефективності управління розвитком персоналу

Напрям	Зміст заходу	Інструменти реалізації	Очікуваний результат
Навчання персоналу	Впровадження системи безперервного навчання	Тренінги, наставництво, e-learning	Підвищення кваліфікації
Оцінювання компетенцій	Запровадження системи оцінювання	KPI, оцінка 360°, тестування	Виявлення потенціалу
Кар'єрний розвиток	Формування кадрового резерву	Індивідуальні плани розвитку	Підготовка керівників
Цифровізація HR	Використання сучасних технологій	HR-системи, аналітика	Підвищення ефективності

Першочерговим напрямом підвищення ефективності управління розвитком персоналу на підприємстві є формування та впровадження системи безперервного навчання, яка ґрунтується на принципі постійного оновлення професійних знань, навичок і компетенцій працівників. В умовах динамічного розвитку технологій, цифровізації виробничих процесів і посилення конкуренції на ринку, кваліфікація персоналу швидко застаріває, що обумовлює необхідність системного підходу до навчання.

Економічний зміст впровадження такої системи полягає у підвищенні ефективності використання трудових ресурсів за рахунок зростання продуктивності праці, зниження витрат на виправлення помилок, скорочення часу освоєння нових технологій та підвищення якості продукції. Крім того, розвиток персоналу сприяє зниженню плинності кадрів і формуванню лояльності працівників до підприємства.

Система безперервного навчання повинна мати комплексний характер і охоплювати всі категорії персоналу – від робітників до управлінського складу. Вона має бути інтегрована у загальну систему менеджменту персоналу та узгоджена зі стратегічними цілями підприємства.

З метою більш чіткого розуміння структури такої системи доцільно представити її складові (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Складові системи безперервного навчання персоналу

Елемент системи	Зміст	Інструменти реалізації	Очікуваний ефект
Внутрішнє навчання	Передача знань всередині підприємства	Інструктажі, виробничі тренінги	Підвищення професійного рівня
Наставництво	Закріплення досвідчених працівників за новими	Коучинг, менторинг	Скорочення адаптації
Дистанційне навчання	Використання цифрових платформ	Онлайн-курси, вебінари	Гнучкість навчання
Зовнішнє навчання	Підвищення кваліфікації поза підприємством	Курси, сертифікація	Освоєння нових технологій
Самонавчання	Індивідуальний розвиток працівників	Освітні ресурси, література	Формування самостійності

Представлена структура системи безперервного навчання свідчить про необхідність поєднання різних форм і методів навчання, що дозволяє забезпечити комплексний розвиток персоналу. Особливе значення має інтеграція традиційних форм навчання з цифровими технологіями, що підвищує доступність і ефективність освітнього процесу.

Впровадження наставництва є важливим інструментом передачі практичного досвіду, що особливо актуально для виробничих підприємств. Дистанційне навчання, у свою чергу, дозволяє оптимізувати витрати та забезпечити безперервність навчального процесу.

Для обґрунтування доцільності впровадження системи навчання доцільно визначити її вплив на ключові показники діяльності підприємства (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Очікувані результати впровадження системи безперервного навчання

Показник	До впровадження	Після впровадження	Економічний ефект
Продуктивність праці	Середній рівень	Зростання на 10–15%	Збільшення обсягів виробництва
Час адаптації	Тривалий	Скорочення на 20–30%	Зменшення витрат
Кількість помилок	Відносно висока	Зниження	Підвищення якості
Плинність кадрів	Середня	Зниження	Зменшення витрат на підбір

Отримані результати свідчать, що впровадження системи безперервного навчання має значний економічний ефект і сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства. Зростання продуктивності праці та скорочення витрат на адаптацію персоналу дозволяють компенсувати витрати на організацію навчального процесу.

Таким чином, впровадження системи безперервного навчання персоналу є стратегічно важливим напрямом розвитку підприємства, який забезпечує підвищення ефективності використання трудового потенціалу. Комплексний підхід до організації навчання дозволяє сформувати адаптивний, конкурентоспроможний та інноваційно орієнтований персонал.

У довгостроковій перспективі це сприяє зміцненню ринкових позицій підприємства, підвищенню якості продукції та забезпеченню його сталого розвитку.

Другим важливим напрямом удосконалення системи менеджменту персоналу є розроблення та впровадження комплексної системи оцінювання компетенцій працівників, яка забезпечує об’єктивне визначення рівня їх

професійної підготовки, відповідності займаним посадам та результативності діяльності. У сучасних умовах господарювання саме компетентнісний підхід виступає основою ефективного управління персоналом, оскільки дозволяє перейти від формального оцінювання до глибокого аналізу потенціалу працівників.

Економічна доцільність впровадження системи оцінювання компетенцій полягає у підвищенні якості управлінських рішень у сфері кадрової політики, зниженні витрат на неефективне використання трудових ресурсів та забезпеченні відповідності кваліфікації персоналу вимогам виробництва. Крім того, така система дозволяє виявити резерви підвищення продуктивності праці та оптимізувати процеси навчання і розвитку.

Компетентнісний підхід передбачає формування моделі компетенцій, яка включає професійні, управлінські та особистісні характеристики працівників, необхідні для ефективного виконання функціональних обов'язків. На основі цієї моделі здійснюється оцінювання персоналу, що дозволяє визначити рівень розвитку ключових компетенцій і сформувати індивідуальні програми розвитку.

З метою систематизації складових системи оцінювання компетенцій доцільно представити їх у вигляді табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Складові системи оцінювання компетенцій персоналу

Елемент системи	Зміст	Методи оцінювання	Очікуваний результат
Професійні компетенції	Знання, навички, досвід	Тестування, атестація	Визначення рівня кваліфікації
Управлінські компетенції	Лідерство, організація, комунікації	Оцінка 360°, співбесіди	Підвищення ефективності управління
Особистісні компетенції	Мотивація, відповідальність, адаптивність	Психологічні тести	Формування кадрового потенціалу
Результативність діяльності	Досягнення цілей	KPI, оцінка результатів	Підвищення продуктивності

Запровадження системи оцінювання компетенцій дозволяє забезпечити комплексний підхід до управління персоналом, який враховує не лише результати діяльності, а й потенціал працівників. Особливу роль відіграє використання сучасних методів оцінювання, зокрема моделі 360° та KPI, що підвищує об’єктивність отриманих результатів. Важливим аспектом є також інтеграція результатів оцінювання у систему управління персоналом, зокрема у процеси навчання, мотивації та кар’єрного розвитку. Це дозволяє забезпечити узгодженість усіх HR-процесів та підвищити їх ефективність.

Для впровадження системи оцінювання компетенцій доцільно визначити основні етапи її реалізації (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Етапи впровадження системи оцінювання компетенцій

Етап	Зміст	Результат
Формування моделі компетенцій	Визначення ключових вимог до персоналу	Стандарти оцінювання
Вибір методів оцінювання	Підбір інструментів (KPI, 360°)	Об’єктивність оцінки
Проведення оцінювання	Аналіз компетенцій працівників	Виявлення рівня розвитку
Аналіз результатів	Узагальнення даних	Виявлення проблем
Розроблення заходів	Формування програм розвитку	Підвищення ефективності

Послідовна та поетапна реалізація заходів щодо впровадження системи оцінювання компетенцій персоналу створює передумови для формування цілісного та ефективного механізму управління людськими ресурсами. Такий підхід забезпечує не лише узгодженість окремих елементів системи, але й їх інтеграцію у загальну систему менеджменту підприємства. Важливою перевагою впровадження є підвищення рівня прозорості кадрових процесів, що дозволяє уникнути суб’єктивності під час прийняття управлінських рішень та забезпечити їх обґрунтованість. Крім того, систематичне оцінювання компетенцій сприяє формуванню об’єктивної інформаційної

бази щодо рівня розвитку персоналу, що є необхідною умовою для ефективного планування його професійного зростання.

Застосування даної системи також дозволяє підвищити якість управління персоналом за рахунок своєчасного виявлення невідповідностей між наявними компетенціями працівників і вимогами до їх професійної діяльності. Це, у свою чергу, створює можливості для оперативного коригування навчальних програм, удосконалення системи мотивації та підвищення результативності праці.

Впровадження системи оцінювання компетенцій має комплексний характер і забезпечує як економічний, так і управлінський ефект. Економічний ефект проявляється у підвищенні продуктивності праці, зниженні витрат на підбір і навчання персоналу, скороченні втрат, пов’язаних із неефективним використанням трудових ресурсів, а також у покращенні якості продукції. Управлінський ефект полягає у підвищенні обґрунтованості кадрових рішень, розвитку системи стратегічного управління персоналом, посиленні мотивації працівників та формуванні ефективного кадрового резерву. Очікувані результати впровадження системи оцінювання компетенцій наведено в табл. 3.6.

Розширена характеристика результатів свідчить про те, що впровадження системи оцінювання компетенцій має мультиплікативний ефект, який проявляється як у підвищенні ефективності використання трудових ресурсів, так і в удосконаленні управлінських процесів. Зокрема, зростання продуктивності праці та якості виконання робіт забезпечує підвищення загальної результативності діяльності підприємства.

Водночас покращення мотиваційного клімату та зниження плинності кадрів сприяють стабілізації трудового колективу та формуванню сприятливого соціально-психологічного середовища. Важливим аспектом є також розвиток компетенцій і підвищення адаптивності персоналу, що дозволяє підприємству швидше реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Таблиця 3.6

Розширена характеристика очікуваних результатів впровадження системи оцінювання компетенцій персоналу

Показник	Очікувані зміни	Економічний зміст	Вплив на діяльність підприємства
Продуктивність праці	Зростання	Раціоналізація використання трудових ресурсів	Збільшення обсягів виробництва
Якість виконання робіт	Підвищення	Зменшення кількості помилок і браку	Підвищення конкурентоспроможності продукції
Рівень мотивації	Зростання	Формування справедливої системи оцінювання	Підвищення залученості персоналу
Ефективність управління	Покращення	Обґрунтованість кадрових рішень	Підвищення результативності управління
Плинність кадрів	Зниження	Зменшення витрат на підбір і навчання	Стабілізація кадрового складу
Розвиток компетенцій	Активізація	Підвищення кваліфікації персоналу	Формування кадрового потенціалу
Адаптивність персоналу	Зростання	Готовність до змін	Підвищення гнучкості підприємства

Таким чином, впровадження системи оцінювання компетенцій персоналу забезпечує комплексний позитивний ефект, який охоплює економічні, соціальні та управлінські аспекти діяльності підприємства. Це створює передумови для підвищення ефективності функціонування системи менеджменту персоналу та забезпечення сталого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

У довгостроковій перспективі це сприятиме підвищенню продуктивності праці, покращенню якості управління та зміцненню конкурентних позицій підприємства.

Наступним важливим напрямом удосконалення системи менеджменту персоналу є формування ефективної системи управління кар'єрним розвитком працівників, яка забезпечує прозорість, послідовність і прогнозованість їх професійного зростання. У сучасних умовах кар'єрний розвиток розглядається не лише як інструмент просування працівників, а як стратегічний механізм формування кадрового потенціалу підприємства.

Економічна доцільність впровадження такої системи полягає у підвищенні ефективності використання персоналу, зниженні витрат на зовнішній підбір кадрів і формуванні внутрішнього кадрового резерву. Крім того, чітко структурована система кар'єрного зростання сприяє підвищенню мотивації працівників, їх залученості до діяльності підприємства та орієнтації на досягнення довгострокових результатів.

Система управління кар'єрним розвитком передбачає розроблення індивідуальних кар'єрних траєкторій, які враховують професійні здібності, рівень компетенцій і потенціал працівників. Важливим елементом є також формування кадрового резерву, що дозволяє забезпечити наступність управління та підготовку працівників до зайняття керівних посад. Такий підхід сприяє зниженню ризиків, пов'язаних із дефіцитом управлінських кадрів, і забезпечує стабільність функціонування підприємства.

З метою систематизації складових системи кар’єрного розвитку доцільно представити їх у вигляді табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Складові системи управління кар’єрним розвитком персоналу

Елемент системи	Зміст	Інструменти реалізації	Очікуваний результат
Кар’єрні траєкторії	Планування професійного зростання	Індивідуальні плани розвитку	Підвищення мотивації
Кадровий резерв	Формування майбутніх керівників	Оцінювання, навчання	Забезпечення наступності
Професійний розвиток	Підвищення компетенцій	Тренінги, курси	Зростання ефективності
Оцінювання потенціалу	Виявлення перспективних працівників	Оцінка 360°, KPI	Формування лідерства

Запровадження системи управління кар’єрним розвитком дозволяє створити умови для довгострокового планування кадрового потенціалу підприємства. Особливого значення набуває формування кадрового резерву, що забезпечує безперервність управлінських процесів і знижує залежність від зовнішнього ринку праці.

Водночас індивідуалізація кар’єрного розвитку сприяє підвищенню рівня задоволеності працівників, що позитивно впливає на їх продуктивність і лояльність до підприємства.

Таким чином, система управління кар’єрним розвитком є важливим інструментом підвищення ефективності менеджменту персоналу, який забезпечує раціональне використання кадрового потенціалу та формування стійкої основи для розвитку підприємства.

Важливим напрямом модернізації системи менеджменту персоналу є впровадження цифрових HR-інструментів, що відповідають сучасним тенденціям цифрової трансформації управління. Використання

інформаційних технологій у сфері управління персоналом дозволяє значно підвищити ефективність HR-процесів, забезпечити їх автоматизацію та знизити витрати часу на виконання рутинних операцій.

Застосування цифрових платформ дистанційного навчання забезпечує безперервність освітнього процесу та доступність навчальних ресурсів для всіх категорій персоналу. Системи управління знаннями дозволяють накопичувати, зберігати та передавати досвід, що є важливим для виробничих підприємств. Використання HR-аналітики сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень на основі аналізу даних про персонал.

З метою узагальнення напрямів цифровізації HR-системи доцільно представити їх у вигляді табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Інструменти цифровізації системи менеджменту персоналу

Інструмент	Зміст	Ефект
HR-аналітика	Аналіз даних про персонал	Підвищення обґрунтованості рішень
E-learning	Дистанційне навчання	Гнучкість і доступність
HRM-системи	Автоматизація HR-процесів	Скорочення витрат часу
Бази знань	Управління інформацією	Збереження досвіду
Онлайн-оцінювання	Цифрові інструменти оцінки	Прозорість процесів

Впровадження цифрових HR-інструментів дозволяє суттєво підвищити ефективність управління персоналом за рахунок автоматизації процесів і використання аналітичних даних. Це сприяє підвищенню швидкості прийняття рішень, зниженню адміністративного навантаження та забезпеченню прозорості HR-процесів. Крім того, цифровізація створює можливості для інтеграції різних елементів системи менеджменту персоналу, що дозволяє підвищити її системність і узгодженість. Отже, впровадження цифрових HR-інструментів є необхідною умовою модернізації системи менеджменту персоналу, яка забезпечує підвищення її ефективності, адаптивності та конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином, поєднання системи управління кар’єрним розвитком персоналу з цифровими HR-технологіями дозволяє сформувати сучасну, гнучку та ефективну систему менеджменту персоналу, яка відповідає вимогам динамічного середовища та забезпечує сталий розвиток підприємства.

Запропонований комплекс заходів дозволяє сформувати цілісну систему управління розвитком персоналу, яка базується на поєднанні традиційних та інноваційних підходів. Його реалізація сприятиме підвищенню професійного рівня працівників, формуванню кадрового резерву та розвитку лідерського потенціалу підприємства.

Важливою перевагою запропонованих заходів є їх орієнтація на довгострокову перспективу, що забезпечує не лише поточне підвищення ефективності діяльності, а й створює умови для сталого розвитку підприємства. Водночас впровадження цифрових HR-інструментів дозволить оптимізувати управлінські процеси та підвищити їх результативність.

Таким чином, удосконалення системи розвитку персоналу є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності підприємства та ефективного використання його людського потенціалу.

3.2. Обґрунтування інструментів мотивації та професійного зростання персоналу в системі менеджменту підприємства

Ефективність функціонування системи менеджменту персоналу значною мірою визначається рівнем сформованості мотиваційного механізму, який забезпечує узгодження інтересів працівників і підприємства. Мотивація виступає ключовим фактором, що впливає на продуктивність праці, якість виконання робіт, рівень залученості персоналу та його лояльність. У сучасних умовах господарювання підприємства повинні

формувати такі мотиваційні системи, які не лише стимулюють досягнення поточних результатів, а й забезпечують довгостроковий розвиток персоналу.

Результати проведеної діагностики засвідчили, що на ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» переважають матеріальні інструменти стимулювання праці, тоді як нематеріальні механізми мотивації використовуються обмежено. Така ситуація знижує ефективність системи управління персоналом, оскільки не враховує повною мірою потреби працівників у самореалізації, визнанні та професійному зростанні.

У зв’язку з цим виникає необхідність формування комплексної системи мотивації, яка передбачає поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, а також створення умов для професійного розвитку працівників. Такий підхід дозволяє забезпечити більш високий рівень залученості персоналу та підвищити ефективність його діяльності.

Матеріальні інструменти мотивації залишаються базовим елементом стимулювання праці, оскільки вони безпосередньо впливають на рівень задоволення основних потреб працівників. Доцільним є вдосконалення системи преміювання шляхом її прив’язки до конкретних результатів діяльності, впровадження бонусних програм за досягнення цільових показників, а також диференціація заробітної плати залежно від рівня кваліфікації та результативності праці. Це дозволяє підвищити зацікавленість працівників у досягненні високих результатів.

Водночас особливого значення набувають нематеріальні інструменти мотивації, які спрямовані на задоволення соціальних і психологічних потреб працівників. До таких інструментів належать визнання досягнень персоналу, розвиток корпоративної культури, створення сприятливого соціально-психологічного клімату, а також забезпечення можливостей професійного і кар’єрного зростання. Їх використання сприяє підвищенню лояльності працівників, формуванню командного духу та зниженню плинності кадрів.

Окремим важливим напрямом удосконалення системи менеджменту персоналу є впровадження гнучких форм організації праці, які передбачають

варіювання тривалості та режимів робочого часу, використання елементів дистанційної або змішаної зайнятості, а також індивідуалізацію умов виконання трудових функцій. У сучасних умовах такі підходи набувають особливого значення, оскільки дозволяють підприємствам більш ефективно адаптуватися до змін зовнішнього середовища та враховувати індивідуальні потреби працівників.

Економічний зміст впровадження гнучких форм організації праці полягає у підвищенні продуктивності праці за рахунок оптимізації робочого часу, зменшення непродуктивних витрат і покращення організації трудових процесів. Крім того, такі форми сприяють зниженню рівня професійного вигорання, підвищенню задоволеності працівників та формуванню більш сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Це, у свою чергу, позитивно впливає на рівень залученості персоналу та його лояльність до підприємства.

З метою систематизації запропонованих інструментів мотивації та професійного зростання персоналу доцільно представити їх у структурованому вигляді (табл. 3.9).

Представлена система мотивації має комплексний характер і базується на поєднанні матеріальних, нематеріальних та організаційних інструментів впливу на персонал. Її особливістю є орієнтація не лише на досягнення короткострокових економічних результатів, а й на забезпечення довгострокового розвитку кадрового потенціалу підприємства.

Важливою перевагою є інтеграція мотиваційної системи з іншими елементами управління персоналом, зокрема системою оцінювання компетенцій і розвитку персоналу. Це дозволяє забезпечити узгодженість управлінських процесів, підвищити їх прозорість та ефективність. Зокрема, результати оцінювання можуть використовуватися як основа для формування системи винагород, визначення напрямів навчання та планування кар’єрного розвитку працівників.

.

Таблиця 3.9

Комплексна характеристика інструментів мотивації та професійного зростання персоналу

Інструмент	Зміст	Механізм реалізації	Економічний ефект	Очікуваний результат
Матеріальна мотивація	Заробітна плата, премії, бонуси	KPI, система преміювання, бонусні програми	Підвищення результативності праці	Зростання продуктивності
Нематеріальна мотивація	Визнання, корпоративна культура	Похвала, нагороди, внутрішні комунікації	Підвищення лояльності	Зростання залученості
Професійний розвиток	Навчання, підвищення кваліфікації	Тренінги, курси, e-learning	Підвищення якості праці	Зростання компетенцій
Кар’єрне зростання	Планування професійного розвитку	Кадровий резерв, індивідуальні плани	Зниження витрат на підбір	Зменшення плинності кадрів
Гнучкі умови праці	Індивідуалізація графіку та умов праці	Гнучкий графік, дистанційна робота	Оптимізація використання часу	Підвищення задоволеності
Соціальні стимули	Соціальні гарантії, підтримка	Медичне страхування, пільги	Зменшення соціальних ризиків	Стабілізація персоналу

Таким чином, впровадження комплексної системи мотивації, що поєднує різні інструменти стимулювання праці, дозволяє забезпечити підвищення ефективності використання трудових ресурсів, зміцнення кадрового потенціалу та формування стійких конкурентних переваг підприємства. Особливу роль у цьому процесі відіграє застосування гнучких форм організації праці, які сприяють підвищенню задоволеності працівників та адаптивності підприємства до сучасних умов функціонування.

Важливим аспектом удосконалення системи менеджменту персоналу є забезпечення її тісної інтеграції з іншими функціональними елементами управління людськими ресурсами, зокрема системою оцінювання компетенцій, професійного розвитку та кар'єрного зростання працівників. Така інтеграція дозволяє сформувати цілісну, логічно узгоджену HR-систему, в якій результати оцінювання використовуються як основа для формування мотиваційних механізмів, визначення напрямів навчання та планування професійного розвитку персоналу. Це, у свою чергу, підвищує обґрунтованість управлінських рішень і сприяє більш ефективному використанню кадрового потенціалу підприємства.

Комплексна система мотивації має багатовимірний вплив на діяльність підприємства, поєднуючи економічні, соціальні та управлінські результати. Її впровадження сприяє не лише підвищенню продуктивності праці, але й покращенню якості трудових процесів, формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату та зміцненню корпоративної культури. З метою більш детального обґрунтування доцільності впровадження такої системи доцільно представити очікувані результати у вигляді розширеної табл. 3.10.

Розширений аналіз очікуваних результатів свідчить, що впровадження комплексної системи мотивації має системний вплив на діяльність підприємства. Зокрема, зростання продуктивності праці та якості виконання робіт забезпечує підвищення економічної ефективності, тоді як покращення соціального клімату та рівня залученості персоналу сприяє формуванню стабільного трудового колективу.

Таблиця 3.10

Розширена характеристика очікуваних результатів впровадження системи мотивації персоналу

Показник	Очікувані зміни	Економічний ефект	Управлінський ефект	Довгостроковий вплив
Продуктивність праці	Зростання	Збільшення обсягів виробництва	Оптимізація використання ресурсів	Підвищення конкурентоспроможності
Плинність кадрів	Зниження	Скорочення витрат на підбір і навчання	Стабілізація кадрового складу	Збереження знань і досвіду
Якість роботи	Підвищення	Зменшення браку та витрат на переробку	Підвищення стандартів виконання	Покращення репутації підприємства
Рівень залученості	Зростання	Підвищення ефективності діяльності	Посилення відповідальності працівників	Формування корпоративної культури
Соціальний клімат	Покращення	Зниження конфліктності	Покращення комунікацій	Стабільність колективу
Рівень мотивації	Зростання	Підвищення інтенсивності праці	Узгодження інтересів	Лояльність персоналу

Важливою перевагою є те, що мотиваційна система впливає не лише на поточні результати, а й на довгостроковий розвиток підприємства, забезпечуючи збереження кадрового потенціалу, накопичення знань і підвищення адаптивності до змін.

Таким чином, впровадження комплексної системи мотивації персоналу дозволяє досягти суттєвого підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок більш раціонального використання трудового потенціалу. Зниження плинності кадрів, підвищення рівня залученості працівників та покращення якості виконання робіт створюють передумови для стабільного функціонування підприємства.

У довгостроковій перспективі це сприяє зміцненню конкурентних позицій підприємства, підвищенню його інноваційного потенціалу та забезпеченню сталого розвитку.

Отже, формування сучасної системи мотивації персоналу є необхідною умовою підвищення ефективності менеджменту персоналу. Поєднання матеріальних і нематеріальних інструментів стимулювання, розвиток професійного потенціалу працівників та впровадження гнучких форм організації праці дозволяють забезпечити гармонізацію інтересів персоналу і підприємства.

У довгостроковій перспективі це сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства, зміцненню його кадрового потенціалу та забезпеченню сталого розвитку.

Висновки до розділу 3

У результаті проведеного дослідження теоретичних і прикладних аспектів удосконалення системи менеджменту персоналу обґрунтовано необхідність її трансформації на ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» з урахуванням сучасних вимог до управління людським капіталом. Встановлено, що підвищення ефективності діяльності підприємства

безпосередньо залежить від рівня розвитку персоналу, якості мотиваційного механізму та впровадження інноваційних HR-підходів.

Розроблено комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності управління розвитком персоналу. Зокрема, запропоновано впровадження системи безперервного навчання, що забезпечує постійне оновлення знань і компетенцій працівників, формування системи оцінювання компетенцій, яка дозволяє об'єктивно визначати рівень професійної підготовки персоналу, а також створення системи управління кар'єрним розвитком, що сприяє формуванню кадрового резерву та забезпеченню наступності управління. Додатково обґрунтовано доцільність цифровізації HR-процесів, яка дозволяє підвищити оперативність управлінських рішень, забезпечити прозорість кадрових процедур та оптимізувати використання ресурсів.

Доведено необхідність формування комплексної системи мотивації персоналу, що поєднує матеріальні та нематеріальні інструменти стимулювання. Обґрунтовано, що вдосконалення системи оплати праці, впровадження результативно орієнтованих механізмів преміювання, а також розвиток нематеріальних стимулів (визнання, корпоративна культура, професійне зростання) сприятимуть підвищенню рівня залученості працівників, зниженню плинності кадрів і покращенню соціально-психологічного клімату в колективі. Окрему увагу приділено впровадженню гнучких форм організації праці, що дозволяють підвищити задоволеність персоналу та адаптивність підприємства до змін.

Узагальнення отриманих результатів дозволяє стверджувати, що запропоновані заходи мають комплексний характер і спрямовані на підвищення ефективності функціонування системи менеджменту персоналу в цілому. Їх реалізація забезпечить більш раціональне використання трудового потенціалу, зростання продуктивності праці, підвищення якості управління та формування конкурентних переваг підприємства.

Таким чином, впровадження запропонованих напрямів удосконалення дозволить сформувати сучасну, гнучку та ефективну систему менеджменту персоналу, яка відповідатиме умовам динамічного зовнішнього середовища та забезпечить сталий розвиток ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У процесі виконання дипломної роботи, присвяченої розвитку системи менеджменту персоналу підприємства, було здійснено комплексне дослідження теоретичних, методичних і прикладних аспектів управління людськими ресурсами в сучасних умовах господарювання. Проведений аналіз дозволив не лише узагальнити наукові підходи до формування ефективної HR-системи, але й виявити проблемні аспекти її функціонування на конкретному підприємстві – ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ», а також обґрунтувати напрями її подальшого вдосконалення.

У першому розділі систематизовано теоретико-методичні засади формування та розвитку системи менеджменту персоналу. Встановлено, що сучасна система управління персоналом є складною інтегрованою соціально-економічною системою, яка включає взаємопов’язані елементи планування, підбору, розвитку, мотивації та оцінювання персоналу. Доведено, що в умовах динамічного зовнішнього середовища відбувається трансформація HR-системи з функціонально-допоміжного елементу в стратегічний інструмент управління підприємством. Особливу увагу приділено аналізу сучасних підходів до менеджменту персоналу, зокрема стратегічного (SHRM), компетентнісного підходу, Agile-підходу, HR-аналітики та управління талантами. Узагальнення міжнародного досвіду дозволило зробити висновок про необхідність впровадження гнучких, інноваційних і людиноцентрованих моделей управління персоналом, що забезпечують підвищення конкурентоспроможності підприємств.

У другому розділі проведено комплексний аналіз та оцінювання системи менеджменту персоналу ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ». Визначено, що підприємство функціонує в умовах нестабільності зовнішнього середовища, що відображається у коливаннях основних техніко-економічних показників. Виявлено тенденцію до скорочення чисельності персоналу при

одночасному зростанні продуктивності праці, що свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів, однак супроводжується підвищенням навантаження на працівників і потенційними ризиками професійного вигорання. Діагностика системи менеджменту персоналу показала її недостатню системність, обмежену стратегічну орієнтацію та фрагментарність реалізації окремих функцій. Найбільш проблемними визначено напрями розвитку персоналу, мотиваційної політики, адаптації та управління кар'єрним зростанням. Проведений SWOT-аналіз підтвердив наявність значного внутрішнього потенціалу підприємства, однак водночас виявив низку обмежень, пов'язаних із недостатнім рівнем використання сучасних HR-інструментів і загрозами зовнішнього середовища.

У третьому розділі обґрунтовано комплекс заходів щодо удосконалення системи менеджменту персоналу підприємства. Запропоновано впровадження системи безперервного навчання, яка забезпечує систематичне підвищення кваліфікації працівників та їх адаптивність до змін. Розроблено підходи до створення системи оцінювання компетенцій персоналу, що дозволяє підвищити об'єктивність кадрових рішень і сформувати основу для індивідуального розвитку працівників. Обґрунтовано необхідність формування системи управління кар'єрним розвитком і кадрового резерву, що забезпечує наступність управління та знижує залежність підприємства від зовнішнього ринку праці. Значну увагу приділено впровадженню цифрових HR-інструментів, які дозволяють автоматизувати процеси управління персоналом, підвищити їх прозорість і ефективність. Окремо розроблено комплексну систему мотивації, що поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, а також передбачає використання гнучких форм організації праці.

На основі отриманих результатів сформульовано такі практичні пропозиції, реалізація яких сприятиме підвищенню ефективності системи менеджменту персоналу:

– Впровадити системну модель безперервного навчання персоналу із використанням сучасних освітніх технологій, що дозволить забезпечити постійний розвиток компетенцій працівників.

– Розробити та інтегрувати систему оцінювання компетенцій персоналу на основі KPI та багатофакторних методів оцінки (зокрема 360°), що забезпечить об’єктивність управлінських рішень.

– Створити ефективну систему управління кар’єрним розвитком, включаючи формування кадрового резерву, що дозволить забезпечити наступність управління та зменшити витрати на підбір кадрів.

– Запровадити цифрові HR-рішення (HRM-системи, HR-аналітику, електронні платформи навчання), що сприятимуть підвищенню ефективності та прозорості управлінських процесів.

– Удосконалити систему мотивації шляхом поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, орієнтованих на результати діяльності, розвиток персоналу та формування корпоративної культури.

– Впровадити гнучкі форми організації праці, що дозволить підвищити задоволеність персоналу, зменшити рівень стресу та покращити баланс між професійним і особистим життям.

– Активізувати розвиток корпоративної культури як інструменту формування лояльності персоналу, підвищення командної взаємодії та покращення соціально-психологічного клімату.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів дозволить сформувати сучасну, ефективну та стратегічно орієнтовану систему менеджменту персоналу на ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ». Це забезпечить підвищення продуктивності праці, раціональне використання людського капіталу, зниження кадрових ризиків та створить передумови для сталого розвитку підприємства в умовах динамічного та конкурентного середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алькема В.Г., Скиба В.М. (2025). Теоретичні засади формування системи управління персоналом сучасного підприємства. *Актуальні питання економічних наук*, № 8. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.14955853

2. Варіс І. О., Кравчук О. І., Івахненко К. О. (2024). Світовий досвід у процесах адаптації персоналу: від теорії до практичного впровадження в Україні. *Бізнес Інформ*, № 5, С. 357–366. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459- 2024-5-357-366

3. Власенко Т., Зеленяк В., Кайтанський І. (2024). Формування системи менеджменту персоналу підприємств в умовах цифровізації. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, № 5, С. 263 – 268. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-38

4. Вовк В.О. (2024). Ефективне управління персоналом: ключові функції HR-менеджера в сучасному бізнесі. *Слобожанський науковий вісник. Серія Психологія*, № 1, С. 18 – 22. DOI: https://doi.org/10.32782/psyspu/2024.1.3

5. Волчкевич А.П. Нематеріальна мотивація як фактор підвищення ефективності системи менеджменту персоналу підприємства. *Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи*: матеріали міжнар. наук.-практ. інтернетконф. Вінниця: ВНТУ, 2025.

6. Грідін О.В., Букреєва А.О. Особливості та перспективи впровадження компетентнісного підходу в HR-менеджменті. *Topics of research in scientific and educational activities*: XVIII International scientific and practical conference. Zaragoza, Spain, 2025. С. 117-119.

7. Данилюк В. Роль HR-служби в управлінні людськими ресурсами. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах*

інноваційного розвитку економіки : матеріали ІІ Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю (м. Тернопіль, 28 трав. 2021 р.). Тернопіль :ЗУНУ, 2021.

8. Дем'яненко Т. І., Обидєннова Т. С., Шелест О. Л. Інноваційно-інвестиційні підходи до розвитку комунікацій, рекрутингу та підвищення ефективності управління підприємствами в умовах цифрової трансформації. *Бізнес Інформ*. 2025. № 9. С. 524–532. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-9-524-532

9. Дем'яненко Т. І., Обидєннова Т. С., Шелест О. Л. Ризик-орієнтоване стратегічне управління релокацією бізнесу. *Актуальні проблеми економіки* № 1 (295), 2026. С. 314 – 324. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2026/01/1.26._topic_Tetiana-Demyanenko-Tetiana-Obydiennova-Oleksii-Shelest-314-324.pdf (дата звернення: 10.03.2026).

10. Драган, О., & Пилипенко, М. (2021). Розвиток управління талантами в системі менеджменту персоналу підприємства. *Економіка та суспільство*, (33). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-52

11. Дуднєва Ю. Е., Обидєннова Т. С., Васильєва М. О. Бенчмаркінг як засіб підвищення конкурентоспроможності організації. *Modern Economics*. 2025. № 49 (2025). С. 72-78. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V49(2025)-10.

12. Дуднєва Ю.Е., Обидєннова Т.С., Васильєва М.О. Розвиток сучасної управлінської парадигми: актуальні тренди. *Ефективна економіка*.2025 № 2. DOI: http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.2.88

13. Дуднєва, Ю., Обидєннова, Т., & Єльникова, Г. (2022). Інноваційний потенціал підприємств малого бізнесу. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*, 13(26). DOI: https://doi.org/10.33296/2707-0654-13(26)-06

14. Єсипенко, Г., Кубіцький С. Зарубіжний досвід організації розвитку персоналу в сучасних умовах. *Період трансформаційних процесів в світовій науці: задачі та виклики*: матеріали ІІІ міжнар. наук. конф., м. Хмельницький, 12 липня 2024. Хмельницький, 2024. С. 31-37.

15. Заставний М. (2024). Проблеми формування системи менеджменту персоналу за умов глобалізування та війни: теоретико-прикладний аспект. *Економіка та суспільство*, № 67. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67- 121

16. Карпенко О., Матвійчук Є. (2024). Удосконалення управління персоналом на основі сучасних технологій як чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Збірник наукових праць ДУІТ. Серія «Економіка і управління»*, № 56. URL: https://em.duit.in.ua/index.php/home/article/view/200 (дата звернення: 10.03.2026).

17. Концептуалізація трансформаційних змін бізнес-моделей вітчизняних підприємств у парадигмі глобалізаційної нестабільності = Conceptualizing transformational changes in the business models of domestic enterprises within the paradigm of globalization-driven instability: колективна монографія / за ред. д.е.н., проф. В. І. Чобіток. Харків: Вид-во Іванченка І. С., 2026. 564 с. URL: https://surl.li/naoedv (дата звернення: 10.04.2026).

18. Концептуальна інтенсивність трансформаційних процесів соціально-економічного розвитку суб'єктів господарювання в умовах цифровізації = Conceptual intensity of transformational processes socio-economic development economic entities in conditions digitalization: колективна монографія / за ред. д.е.н., проф. В. І. Чобіток. Харків: Вид-во Іванченка І. С., 2024. 451 с. URL: http://surl.li/ralhb (дата звернення: 10.04.2026).

19. Копитко М. (2023). Навчання персоналу як елемент кадрової політики підприємства у мінливому безпековому середовищі та при актуалізації кризових ситуацій в економіці. *Вчені записки Університету «КРОК»*, № 1 (69), С. 60-69. DOI: https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-69-60-69

20. Кубіцький Ю. Зарубіжний досвід формування соціальнопсихологічного клімату в організації. *Scientific review of the actual events, achievements and problems*: IV International Scientific and Theoretical

Conference, Berlin, Germany, April №м4, 2025, С. 39 – 44. URL: https://previous.scientia.report/index.php/archive/article/view/2567 (дата звернення: 10.03.2026).

21. Кулик В., Бехтер О. (2025). Інноваційні підходи до мотивації персоналу на основі KPI як чинник підвищення ефективності управління персоналом. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*, № 3 (17), С. 342 – 352. DOI: https://doi.org/10.32750/2025-0330

22. Кучинський В.А., Долина І.В. (2022). Особливості побудови систем оцінки персоналу на підприємствах в сучасних умовах. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*, № 4, С. 59–66. DOI: https://doi.org/10.20998/2519-4461.2022.4.59

23. Ліганенко І.В., Сарлачан Н.В., Мунтян Ю. К. Управління навчанням і розвитком персоналу. *Prospects for the development of modern science and education: problems and ways of development*: The VI International scientific and practical conference. Plovdiv, Bulgaria, 2025. С. 60-63.

24. Менеджмент персоналу: підручник / Л. Алексеєнко, В. Брич, О. Борисяк та ін.; за заг. ред. В. Брича. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 640 с.

25. Насад Н.В., Насад Д.О. (2025). Інноваційні підходи управління людськими ресурсами. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*., № 3, С. 46-52. DOI: https://doi.org/10.31673/2415-8089.2025.030615

26. Обидєннова Т. С., Лещенко А. І. Механізм мотивації працівників у контексті переходу до цифрової економіки. *Бізнес Інформ*. 2025. № 4. С. 67–67. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-4-67-67

27. Обидєннова Т. С., Черноус І. О. Методи формування кадрового потенціалу підприємств. *Бізнес Інформ*. 2024. № 6. С. 382–388. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-382-388

28. Обидєннова Т. С., Черноус І. О. Проблеми та бар’єри розвитку кадрового потенціалу в цифровій економіці. *Бізнес Інформ*. 2025. № 5. С. 553–559. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-5-553-559

29. Обидєннова Т.С., Васильєва М. О. Соціоніка як інструмент підвищення ефективності кадрового менеджменту організації. *Modern Economics*. 2021. № 26(2021). С. 116-120. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V26(2021)-17.

30. Обидєннова Т.С., Чобіток І.О. Роль цифровізації в розвитку підприємницької діяльності в умовах невизначеності *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. № 89, с. 37 – 44. URL: https://kart.edu.ua/wp-content/uploads/2025/04/89.pdf

31. Обидєннова, Т., & Васильєв, В. (2023). Цифрові технології в управлінні підприємством: теоретичний аспект. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*, 15(30). DOI: https://doi.org/10.33296/2707-0654-15(30)-12

32. Обидєннова, Т., & Васильєв, В. (2024). Актуальність HR-процесів у розвитку цифровізації на підприємствах. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*, 19(38). DOI: https://doi.org/10.33296/2707-0654-19(38)-13

33. Обидєннова, Т., & Лещенко, А. (2024). Інноваційні методи мотивації професійного розвитку персоналу підприємств. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*, 18(36). DOI: https://doi.org/10.33296/2707-0654-18(36)-14

34. Обидєннова, Т., & Чобіток , І. (2026). Інноваційний механізм управління організаційним розвитком підприємств критичної інфраструктури. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 352(2), 428-434. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-352-58

35. Обидєннова, Т., & Чобіток, І. (2025). Формування стратегії адаптивно-інноваційного розвитку підприємств в умовах цифровізації. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 342(3(1), 191-197. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-28

36. Обидєннова, Т., Васильєва, М., Ковальов, В., & Михальченко, Г. (2021). Методи організації роботи персоналу підприємств в сучасних умовах.

Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка, 10(20). DOI: https://doi.org/10.33296/2707-0654-10(20)-05

37. Обидєннова, Т., Дем'яненко, Т., & Шелест, О. (2026). Еволюція моделей та сучасні підходи до організаційного розвитоку підприємств. *Development Service Industry Management*, №1, С. 190-196. DOI (потребує перевірки): https://doi.org/10.31891/10.31891/dsim-2026-13(21)

38. Обидєннова, Т., Дуднєва, Ю., & Силантьєва, А. (2021). Делегування повноважень в управлінні соціально-економічними системами. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*, 12(24). https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/425/368

39. Олійник О. М., Бікулов Д. Т., Маркова С. В., Головань О. О., Маказан Є. В., Сухарева К. В. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Запоріжжя: ЗНУ, 2025. 101 с.

40. Омельяненко М., Цзін Ц. (2024). Бізнес-моделі управління персоналом в координатах цифрової економіки: нові параметри та стратегічні вектори трансформації будівельного девелопменту. *Просторовий розвиток*, № 10, С. 641 – 655. DOI: https://doi.org/10.32347/2786-7269.2024.10.641-655

41. Осадчук О. (2022). Менеджмент персоналу: переваги та недоліки застосування технологій рекрутингу та аудиту найму персоналу. *Економіка та суспільство*, № 42. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-77

42. Продіус О., Афанасенко М., Лемешко М. (2024). Напрями удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*, № 61. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61- 100

43. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту : колективна монографія / М. В. Семикіна, С. В. Дудко, А. А. Орлова та ін. Кропивницький : Видавець Лисенко В.Ф., 2021. 440 с.

44. Прохоровська С.А. (2023). Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*, № 2 (02), С. 45-48. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-8

45. Рудніченко Є., Гавловська Н., Бресь А., Роздобудько Е. (2025) Сутність та організаційні форми реалізації менеджменту персоналу на підприємстві. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, № 4, С. 357 – 363. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-50

46. Склярук Т., Наконечна В. (2024). Особливості використання інноваційних технологій в системі управління персоналом в умовах сьогодення. *Modeling the development of the economic systems*, № 4, С. 39–47. DOI: https://doi.org/10.31891/mdes/2024-14-5

47. Степанова О. В., Обидєннова Т. С., Степанова Н. С. Визначення системи цілей та оцінка рівня сталого розвитку промислових підприємств. *Бізнес Інформ*. 2024. № 2. С. 166–175. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-166-175

48. Управління персоналом: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О.А. Хілуха, П.М. Косінський; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк: ЛНТУ, 2023. 414 с.

49. Федоришина Л. М., Гарват О. А. Розвиток персоналу в системі корпоративного управління. *Інноваційна економіка*. 2022. № 1. С. 52-59.

50. Федорчук Т.Ю., Можаровська Т.В. (2023). Теоретичні аспекти психологічних особливостей адаптації працівників. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*, № 2, С. 65-68. https://doi.org/10.32782/psy-visnyk/2023.2.12

51. Череп. О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. (2023). Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*, № 48. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24

52. Чобіток В., Кострова Т. (2025). Корпоративна культура як стратегічний ресурс розвитку підприємства. *Development Service Industry Management*, № 3, С. 134 – 140. DOI: https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11(20)

53. Шелест О., Обидєннова, Т. Удосконалення методів підвищення соціальної відповідальності організації в умовах воєнного стану. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*, 2023. 17(34). DOI: https://doi.org/10.33296/2707-0654-17(34)-15

54. Шелест, О., Обидєннова, Т., & Дем'яненко, Т. (2025). Управління трансформацією людського капіталу україни в умовах війни. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 346(5), 104-108. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-346-5-14

55. Щьокіна Є. Ю., Задорожнюк Н. О., Білоусова І.А. Система управління талантами в сучасних організаціях *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 43. С. 347–351. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2020_43_65. (дата звернення: 10.03.2026).

56. Якимова Н. С., Марценюк О. В., Мойсєєва В. О. Удосконалення системи розвитку персоналу на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2021. Випуск № 32. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/743/714 (дата звернення: 18.02.2026).

57. Obydiennova, T., Kharabara, V., Zabashtanskyi, M., Nazarko, S., & Havronskyi, A. (2024). The impact of digital transformation on the innovative development of economic systems. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 46(1), 63–70. DOI: https://doi.org/10.15544/mts.2024.07

58. Prokhorova, V.; Zalutska, K.; Fedorova, Y.; Obydiennova, T. & Prykhodchenko, O. (2023). Ensuring sustainable development of a region in the strategic period. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. EID: 2-s2.0-85171279127/ DOI: 10.15587/1729-4061.2023.285418.

59. Shaulska L., Kovalenko S., Allayarov Sh., Sydorenko O., Sukhanova A. Strategic enterprise competitiveness management under global challenges. *Academy of Strategic Management Journal*. 2021. Vol. 20. Issue 4. P. 1-7.

60. Smerichevskyi, S., Kovalchuk, A., Obydiennova, T., Suvorova, S., Vlasova, V., & Tryvailo, A. (2025). Development strategies for marketing and logistics in the innovative ecosystem of e-commerce . *Revista Gestão & Tecnologia*, 25(2), p. 90–107. DOI: https://doi.org/10.20397/2177-6652/2025.v25i2.3162

61. Tetiana Obydiennova Modelling of socio-economic systems with the help of system approach. «*Global Scientific Trends: Economics and Public Administration*» Vol.5/2023 p. 21-34 URL: https://gst.org.ua/wp-content/uploads/2023/08/5-2.pdf (дата звернення: 10.03.2026).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Міністерство освіти і науки України
ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна
Кафедра маркетингу та торговельного підприємництва

Демонстраційний матеріал
до бакалаврської кваліфікаційної роботи на тему:

«РОЗВИТОК СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА»

Роботу виконав
здобувач вищої освіти
гр. ДМП-М22 Владислав ТРОЦЕНКО
Керівник:
Канд .екон.н., доцент Тетяна ОБИДЄННОВА

1

1

- **Метою** дипломної роботи є комплексне обґрунтування теоретичних положень та розроблення практичних рекомендацій щодо розвитку системи менеджменту персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання.
- **Об'єктом** дослідження є система менеджменту персоналу підприємства як сукупність взаємопов'язаних елементів, що забезпечують управління людськими ресурсами.
- **Предметом** дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти формування, функціонування та розвитку системи менеджменту персоналу підприємства.
- **Методи дослідження** – діалектичного пізнання, конкретного і абстрактного, логічного та історичного, системного і порівняльного аналізу та статистичних порівнянь.

2

Для досягнення зазначеної мети було вирішено ряд завдань, а саме:

- досліджено теоретико-методичні засади формування та розвитку системи менеджменту персоналу підприємства;
- здійснено аналіз та оцінювання стану системи менеджменту персоналу на підприємстві;
- обґрунтовано напрями удосконалення та розвитку системи менеджменту персоналу підприємства.

3

Характеристики системи менеджменту персоналу за ключовими критеріями

Критерій	Змістова характеристика	Основні функції	Очікуваний результат
Економічний	Орієнтація на підвищення продуктивності праці, ефективне використання трудових ресурсів, оптимізацію витрат на персонал	Планування витрат, нормування праці, оцінка ефективності	Зростання продуктивності, зниження витрат
Соціальний	Формування сприятливого соціально-психологічного клімату, розвиток корпоративної культури	Комунікації, соціальний захист, управління конфліктами	Підвищення лояльності та задоволеності персоналу
Організаційний	Побудова ефективної структури управління персоналом, розподіл функцій та відповідальності	Організація праці, регламентація процесів, кадрове адміністрування	Чітка координація діяльності персоналу
Стратегічний	Узгодження HR-стратегії із загальною стратегією підприємства	Формування кадрової політики, управління талантами	Довгостроковий розвиток підприємства
Інноваційний	Використання сучасних HR-технологій і цифрових інструментів	HR-аналітика, автоматизація процесів	Підвищення гнучкості та адаптивності системи

Продовження додатку А

Комплексна структура системи менеджменту персоналу підприємства 4

Складова	Зміст	Інструменти реалізації	Показники ефективності
Планування персоналу	Визначення потреби у персоналі відповідно до стратегічних цілей	HR-планування, прогнозування, бюджетування	Забезпеченість кадрами, відповідність структури
Підбір і найм	Формування кадрового складу підприємства	Рекрутинг, співбесіди, тестування	Якість найму, час закриття вакансій
Адаптація персоналу	Інтеграція нових працівників у діяльність підприємства	Наставництво, адаптаційні програми	Швидкість адаптації, рівень плинності
Оцінювання персоналу	Визначення результативності діяльності працівників	KPI, атестація, 360°-оцінка	Продуктивність, відповідність компетенцій
Мотивація персоналу	Стимулювання ефективної праці та підвищення зацікавленості	Матеріальні й нематеріальні стимули	Рівень залученості, продуктивність
Розвиток персоналу	Підвищення кваліфікації, формування компетенцій	Навчання, тренінги, коучинг	Професійне зростання, кар'єрна динаміка
Управління кар'єрою	Планування професійного зростання працівників	Індивідуальні плани розвитку	Рівень внутрішнього просування
Кадровий резерв	Формування потенціалу керівників	Програми розвитку лідерства	Забезпеченість управлінськими кадрами

5

Комплексна характеристика сучасних підходів до менеджменту персоналу 5

Підхід	Сутність	Ключові характеристики	Основні інструменти	Очікувані результати
Стратегічний (SHRM)	Узгодження HR-політики із загальною стратегією підприємства	Орієнтація на довгострокові цілі, інтеграція HR у систему управління	HR-стратегія, кадрове планування, управління талантами	Підвищення конкурентоспроможності, стратегічна узгодженість
Компетентнісний	Управління на основі розвитку ключових компетенцій	Орієнтація на знання, навички та поведінкові характеристики	Моделі компетенцій, оцінювання, навчання	Підвищення професійного рівня, якість персоналу
Agile HR	Гнучке управління персоналом в умовах змін	Децентралізація, командна робота, адаптивність	Scrum, Kanban, гнучкі методи управління	Швидка реакція на зміни, підвищення ефективності
HR-аналітика	Управління персоналом на основі даних	Використання аналітики, прогнозування, цифровізація	HR-метрики, Big Data, аналітичні платформи	Обґрунтовані рішення, підвищення ефективності

6

Продовження додатку А

Динаміка основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» у 2022–2024 рр. **6**

Показник	Роки		
	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Валовий дохід, тис. грн	39 741	28 000	37 793
Чистий прибуток, тис. грн	622	596	619
Середня заробітна плата, грн	16 400	17 250	18 500
Фонд оплати праці, тис. грн	1 180,8	1 086,75	1 091,5
Чисельність персоналу, осіб	72	63	59
Вартість основних засобів, тис. грн	1 327,3	1 402,3	1 250,3

Динаміка продуктивності праці на ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» у 2022–2024 рр

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Обсяг продукції, тис. грн	39 741	28 000	37 793
Чисельність робітників	60	54	48
Середня продуктивність, тис. грн/особу	662,35	518,52	787,35

Оцінка стану системи менеджменту персоналу ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» **7**

Функціональний напрям	Характеристика стану	Виявлені недоліки	Рівень розвитку
Планування персоналу	Орієнтація на короткострокові потреби	Відсутність стратегічного HR-планування	Середній
Підбір персоналу	Реактивний підхід до найму	Обмежене використання сучасних методів відбору	Середній
Адаптація персоналу	Неформалізований процес	Відсутність програм адаптації	Низький
Оцінювання персоналу	Частково здійснюється	Відсутність системних критеріїв оцінки	Середній
Мотивація	Переважно матеріальна	Недостатній розвиток нематеріальних стимулів	Середній
Розвиток персоналу	Епізодичний характер	Відсутність системного навчання	Низький
Управління кар'єрою	Практично відсутнє	Відсутність кар'єрного планування	Низький

Продовження додатку А

SWOT-аналіз системи менеджменту персоналу ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ **8**

Сильні сторони (S)	*Слабкі сторони (W)*
Наявність досвідченого та кваліфікованого персоналу	Відсутність стратегічно орієнтованої HR-політики
Зростання продуктивності праці	Недостатній рівень розвитку компетенцій персоналу
Відносна стабільність системи оплати праці	Обмежене використання нематеріальних стимулів
Наявність виробничого та кадрового потенціалу	Недостатня системність процесів адаптації персоналу
Сформована організаційна структура	Відсутність системи управління кар'єрою
Можливості (O)	***Загрози (T)***
Впровадження сучасних HR-технологій і цифрових інструментів	Відтік кваліфікованих кадрів до більш конкурентних підприємств
Розвиток системи безперервного навчання персоналу	Дефіцит висококваліфікованих спеціалістів на ринку праці
Автоматизація управлінських і виробничих процесів	Зростання навантаження на персонал
Формування кадрового резерву та розвиток лідерства	Зниження рівня мотивації та залученості працівників
Залучення молодих фахівців	Погіршення соціально-психологічного клімату

9

Комплекс заходів щодо підвищення ефективності управління розвитком персоналу **9**

Напрям	Зміст заходу	Інструменти реалізації	Очікуваний результат
Навчання персоналу	Впровадження системи безперервного навчання	Тренінги, наставництво, e-learning	Підвищення кваліфікації
Оцінювання компетенцій	Запровадження системи оцінювання	KPI, оцінка 360°, тестування	Виявлення потенціалу
Кар'єрний розвиток	Формування кадрового резерву	Індивідуальні плани розвитку	Підготовка керівників
Цифровізація HR	Використання сучасних технологій	HR-системи, аналітика	Підвищення ефективності

Продовження додатку А

10

Складові системи безперервного навчання персоналу

Елемент системи	Зміст	Інструменти реалізації	Очікуваний ефект
Внутрішнє навчання	Передача знань всередині підприємства	Інструктажі, виробничі тренінги	Підвищення професійного рівня
Наставництво	Закріплення досвідчених працівників за новими	Коучинг, менторинг	Скорочення адаптації
Дистанційне навчання	Використання цифрових платформ	Онлайн-курси, вебінари	Гнучкість навчання
Зовнішнє навчання	Підвищення кваліфікації поза підприємством	Курси, сертифікація	Освоєння нових технологій
Самонавчання	Індивідуальний розвиток працівників	Освітні ресурси, література	Формування самостійності