

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В. Н. КАРАЗІНА

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»

Кафедра управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

бакалавра

**на тему: «Аналіз системи управління персоналом на підприємстві (на
прикладі ТОВ “Ліндт & Спрунглі” (Австрія))»»**

Виконала: студентка 4 курсу, групи М-41

Спеціальності 073 «Менеджмент»

освітньо-професійної програми

Менеджмент

Марія ДОНЧЕНКО



Керівник: к.е.н., доц. Ганна РЕКУН



Рецензент: к.е.н., доц. Ірина ТЕРНОВА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»

Кафедра управління та адміністрування

Рівень вищої освіти (освітньо-кваліфікаційний рівень) бакалавр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри

_____ Вікторія ТРЕТЯК
підпис ім'я, ПРІЗВИЩЕ

“16” вересня 2024 року

З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Донченко Марії Володимирівни
(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1.Тема роботи Аналіз системи управління персоналом на підприємстві (на прикладі ТОВ “Ліндт & Спрунглі” (Австрія))

Керівник роботи: Рекун Ганна Петрівна, к.е.н, доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від 26 лютого 2025 року № 4501-5/652

2. Строк подання студентом роботи 15 травня 2025 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити: узагальнити поняття, суть та значення системи управління персоналом; дослідити складові системи управління персоналом та їх функції; розглянути теоретико-методичні підходи до аналізу системи управління персоналом; проаналізувати кадровий склад ТОВ “Ліндт & Спрунглі (Австрія)”; оцінити стан і функціонування ключових підсистем системи управління персоналом на підприємстві; провести аналіз ефективності діючих підсистем управління та виявити слабкі місця; запропонувати практичні напрями удосконалення підсистем управління персоналом підприємства.

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1	Узгодження змісту кваліфікаційної роботи
2	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи
3	Підготовка доповіді на наукову конференцію з викладенням основних результатів кваліфікаційного дослідження
4	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями науково керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи
5	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями науково керівника.
6	Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи. Оформлення списку літератури
7	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру управління та адміністрування

5. Дата видачі завдання «16» вересня 2024 року

Студент



підпис

Марія ДОНЧЕНКО

ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи



підпис

Ганна РЕКУН

ім'я, ПРІЗВИЩЕ

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АНАЛІЗУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	8
1.1 Сутність, значення та система управління персоналом.....	8
1.2 Складові системи управління персоналом на підприємстві	19
1.3 Теоретико-методичні підходи до аналізу системи управління персоналом.....	28
Висновки до розділу 1.....	38
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ “ЛІНДТ & СПРУНГЛІ (АВСТРІЯ)”	41
2.1 Аналіз кадрового складу підприємства.....	41
2.2 Аналіз підсистем системи управління персоналом	48
2.3 Оцінка системи управління персоналом	59
2.4 Напрями удосконалення окремих підсистем управління персоналом.....	68
Висновки до розділу 2.....	72
ВИСНОВКИ	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	77
ДОДАТКИ	83

ВСТУП

В умовах зростаючої конкуренції та динамічних змін бізнес-середовища досягнення стратегічних цілей підприємства дедалі більше залежить від ефективності управління персоналом. Це зумовлює необхідність переходу від фрагментарних управлінських рішень до цілісного, системного підходу до управління людськими ресурсами. Такий підхід передбачає інтеграцію усіх ключових HR-процесів - планування, підбору, адаптації, організації, оцінювання, розвитку та мотивації персоналу - у межах єдиної управлінської системи.

Результативність зазначених процесів визначається не лише якістю управлінських рішень, але й ефективністю інвестицій у людський капітал, зокрема у навчання, розвиток талантів і впровадження корпоративних програм. Рациональне використання ресурсів у сфері управління персоналом безпосередньо впливає на підвищення продуктивності, зміцнення конкурентних переваг та довгострокову фінансову стабільність підприємства.

У цьому контексті сучасне управління персоналом розглядається як стратегічна функція, що охоплює не лише адміністративні аспекти, а й формування бренду роботодавця, розвиток організаційної культури, управління різноманіттям та інклюзивністю. Регулярний аналіз системи управління персоналом виступає важливим інструментом забезпечення її адаптивності, гнучкості та відповідності сучасним викликам, що й визначає актуальність даного дослідження.

У процесі дослідження системи управління персоналом було виявлено, що ця проблематика має глибоке теоретичне підґрунтя та стала предметом уваги багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців. Зокрема, М.Є. Морозова розглядала управління персоналом як складний системно впорядкований процес, що вимагає оптимізації управлінських впливів [1]. Ю. В'юник підкреслює

стратегічний характер управління персоналом, визначаючи його як систему науково обґрунтованих підходів і методологічних принципів впливу на трудовий потенціал [2]. Дослідниці Р.Б. Кожухівська та Н.В. Парубок акцентують увагу на необхідності безперервної адаптації системи управління до динамічних змін середовища [3]. О.І. Продіус і В.В. Лобінцева наголошують на важливості забезпечення підприємства висококваліфікованими кадрами як чинника підвищення конкурентоспроможності [4]. Значний внесок зробив і М. Армстронг, який розглядає управління персоналом як стратегічний підхід до використання людського капіталу [18]. Зазначені науковці заклали концептуальну основу для розуміння управління персоналом як системи, що поєднує стратегічні, економічні, правові та поведінкові компоненти

Метою кваліфікаційної роботи є всебічний аналіз системи управління персоналом на підприємстві шляхом виокремлення її основних підсистем, оцінки їх ефективності за якісними та кількісними показниками і формування практичних рекомендацій щодо її вдосконалення. Для досягнення мети у роботі було сформульовано такі завдання:

- розкрити сутність та обґрунтувати теоретичне значення управління персоналом в організації;
- виокремити основні підсистеми у структурі системи управління персоналом та визначити їхній вплив на кадрові процеси;
- узагальнити та систематизувати теоретико-методичні підходи до аналізу системи управління персоналом;
- провести структурно-кількісний аналіз кадрового складу підприємства з урахуванням ключових демографічних та професійних характеристик персоналу;
- здійснити аналіз та оцінку ефективності функціонування підсистем управління персоналом на прикладі підприємства ТОВ «Ліндт & Спрунглі (Австрія)»;

- обґрунтувати напрями удосконалення окремих складових системи управління персоналом підприємства.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом як інтегрована сукупність взаємопов'язаних підсистем, функцій і процесів, спрямованих на формування, розвиток та ефективне використання персоналу підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні підходи, інструменти та розробка практичних рекомендацій щодо аналізу системи управління персоналом на підприємстві ТОВ «Ліндт & Спрунглі (Австрія)».

Для виконання цієї роботи було використано наступні методи:

аналізу та синтезу – для систематизації теоретичних і практичних підходів до управління персоналом та формування цілісного бачення предмета дослідження;

системний підхід – для вивчення структури системи управління персоналом, її підсистем і взаємозв'язків між ними в контексті забезпечення ефективного функціонування;

анкетування персоналу підприємства — для збору первинної інформації щодо поточного стану підсистем управління персоналом з урахуванням внутрішнього бачення співробітників;

SNW-аналіз — для узагальнення результатів емпіричного дослідження, виявлення сильних, нейтральних і слабких елементів у системі управління персоналом та формулювання відповідних рекомендацій щодо її вдосконалення.

Дана дипломна робота складається із вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Особлива увага була також приділена розробці рекомендацій щодо покращення ефективності управління персоналом компанії у другому розділі роботи.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АНАЛІЗУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1 Сутність, значення та система управління персоналом

На сучасному етапі розвитку суспільства функціонування підприємства неможливе без ефективно сформованого кадрового потенціалу. Компетентний добір персоналу та раціональне управління трудовими ресурсами є фундаментальними чинниками сталого розвитку організації. Система управління персоналом відіграє ключову роль у формуванні організаційного процесу управління, що, в довгостроковій перспективі, сприяє досягненню стратегічних цілей та забезпеченню позитивної динаміки діяльності організації.

Кожне підприємство має можливість самостійно визначати та реалізовувати оптимальні принципи управління персоналом відповідно до власних потреб і специфіки функціонування. Процес управління персоналом в межах кожної окремої організації має індивідуалізований характер, що зумовлює неможливість прямого запозичення чужого управлінського досвіду без адаптації до специфіки внутрішнього середовища. Водночас практики інших суб'єктів господарювання можуть слугувати методологічною основою для формування власної системи управління трудовими ресурсами.

Ефективна реалізація процесу управління персоналом є неможливою без постійного вдосконалення організаційних механізмів роботи з кадровим потенціалом. Працівники виступають носіями організаційної культури, професійного досвіду та знань, що формують основу сталого розвитку підприємства. Саме тому діяльність із управління персоналом традиційно

виокремлюється в окремий функціональний напрям управлінської системи, що відіграє суттєву роль у формуванні організаційної структури.

Управління персоналом розглядається у наукових працях з різних позицій, що обумовлює наявність широкого кола тлумачень даного поняття. Дослідниця М. Е. Морозова пропонує розглядати управління персоналом як складний, системно впорядкований процес, який включає низку послідовних етапів, фаз, рівнів та складових, що потребує оптимізації управлінських впливів [1, с. 48]. Такий підхід вимагає впровадження ефективних управлінських впливів для досягнення високих результатів у взаємодії між працівниками та організацією. В сучасних умовах особливої ваги набуває результативність управлінських процесів у сфері кадрового менеджменту, яка має вирішальне значення як для досягнення стратегічних цілей організації, так і для професійного розвитку її співробітників.

Дослідниця Ю. В'юнник пропонує розуміти під управлінням персоналом комплексну систему науково обґрунтованих підходів, теоретичних положень і методологічних принципів, що визначають стратегічні напрями, цілі та механізми впливу на трудовий потенціал організації [2, с. 596]. Управління персоналом формує ідейну та практичну основу для забезпечення цілісного та системного підходу до організації роботи з кадрами, який охоплює як організаційно-структурні, так і поведінкові аспекти взаємодії з працівниками.

На думку дослідниці, управління персоналом включає в себе не лише загальні принципи управління трудовими ресурсами, а й конкретизовані методи, інструменти та критерії оцінки, які використовуються для реалізації ефективної кадрової політики. Основною метою є формування такої системи управління персоналом, яка забезпечує не лише стабільну функціональність організації, але й створює умови для розвитку професійного потенціалу співробітників, підвищення їх мотивації, задоволеності працею та адаптації до змін зовнішнього середовища.

Управління персоналом виконує функцію інтеграційної ланки між стратегічними цілями організації та потенціалом її працівників. Вона не тільки задає вектор розвитку кадрової системи, але й забезпечує її адаптивність, гнучкість і конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі [3, с.10-13]. Формування ефективної кадрової концепції є одним із ключових чинників успішної реалізації організаційної стратегії та підвищення загальної результативності діяльності підприємства.

У дослідженні Ю. В'юник висвітлено основні сучасні концепції управління персоналом. Головною метою управління персоналом є формування умов для підвищення ефективності функціонування та професійного розвитку кадрового потенціалу відповідно до стратегічних орієнтирів організації. Такий підхід передбачає цілеспрямовану інтеграцію кадрової політики у загальну систему стратегічного управління підприємством.

Для досягнення високої ефективності управління персоналом важливо не лише теоретичне обґрунтування основних принципів, а й розробка практичних інструментів та рекомендацій, що забезпечують реалізацію цих принципів у повсякденній діяльності. Концепція управління персоналом включає в себе методи планування чисельності та структури персоналу, оцінку його трудової діяльності, розробку стратегій корпоративної культури, а також систему навчання та адаптації працівників до постійних змін зовнішнього середовища [3, с.2-4].

Важливим аспектом є розвиток та підтримка такої корпоративної культури, яка сприятиме ефективній взаємодії всіх рівнів організації, підвищенню мотивації співробітників та їхньому професійному зростанню [4, с.233]. Також, система управління персоналом повинна бути гнучкою та здатною оперативно реагувати на зміни, що виникають як у самому колективі, так і в умовах ринку праці, що забезпечить організації стабільний розвиток і здатність до адаптації в

умовах невизначеності. Мною здійснено систематизацію та узагальнення даних концепцій на рисунку 1.1.

Гуманістична концепція	Цей підхід передбачає, що ієрархічна структура в організації є дуже жорсткою, проте ця жорсткість не вимірюється лише формальними правилами та процедурами.
Економічна концепція	Сутність цієї концепції полягає у розгляді організації як механізму, де працівники виступають як складові частини цього механізму, обов'язковою умовою яких є якісно виконана робота.
Органічна концепція	Органічний підхід наголошує на тому, що організація є живим організмом, і її успішність залежить від її спроможності адаптуватися до змін в зовнішньому середовищі та забезпечувати потреби свого персоналу.

Рисунок 1.1 – Основні концепції управління персоналом, за Ю. В'юник
Джерело: створено автором на основі [2, с. 596-598]

Отже, кожна концепція відображає специфічне бачення ролі працівника в організаційній системі. Гуманістична концепція акцентує увагу на важливості внутрішньої організаційної структури та нормативної регуляції, яка, хоча й має жорсткий характер, виходить за межі формальних процедур, зосереджуючись також на міжособистісних взаємозв'язках. Економічна концепція розглядає працівника передусім як функціональний елемент виробничої системи, ефективність якої залежить від якісного виконання трудових обов'язків. Натомість органічний підхід трактує організацію як динамічну, адаптивну систему, де ключовим чинником успішності виступає здатність до змін і задоволення потреб персоналу. Усі концепції мають своє методологічне значення, а їхнє комплексне застосування дозволяє побудувати більш гнучку, ефективну та адаптовану до сучасних викликів систему управління персоналом.

Дослідники Р. Б. Кожухівська та Н. В. Парубок [6] зазначають, що сучасна парадигма управління персоналом базується на гармонійному поєднанні пріоритету людського капіталу, інституційних трансформацій в організаційній структурі та здатності системи управління до безперервної адаптації в умовах динамічного зовнішнього середовища. Такий підхід відображає необхідність комплексного врахування як соціально-культурних аспектів взаємодії з працівниками, так і стратегічних викликів, що постають перед організаціями в процесі їхнього розвитку.

Зазначені науковці також стверджують, що загальною та визначальною метою системи управління персоналом є забезпечення відповідності кадрового складу кількісним та якісним вимогам, що випливають із стратегічних цілей підприємства. Управління персоналом передбачає, передусім, цілеспрямований вплив на трудовий потенціал працівників, що включає як оцінювання ефективності його поточного використання, так і забезпечення умов для його поступового розвитку. Успішне формування конкурентоспроможного виробництва безпосередньо залежить від кадрового забезпечення організації, тобто від рівня підготовки та професійної спроможності її працівників.

Попри вагоме значення сучасних технологій організації виробництва, впровадження ефективних управлінських моделей, методів і процедур, вирішальний вплив на кінцеві результати діяльності мають саме людські ресурси. Реалізація потенціалу інноваційних підходів до управління можлива лише за умов наявності висококваліфікованих працівників, які володіють необхідними знаннями, компетенціями, професійною дисципліною, внутрішньою мотивацією, здатністю до саморозвитку та адаптації. Персонал є ключовим чинником успішної трансформації підприємства, а система управління персоналом – центральним елементом забезпечення його сталого розвитку та конкурентних переваг.

Дослідниці О. І. Продіус та В. В. Лобінцева вважають, що забезпечення підприємства висококваліфікованим персоналом є критично важливим чинником, що безпосередньо впливає на загальний рівень його ефективності [7, с. 58]. Практика господарської діяльності свідчить, що підприємства, які мають у своєму розпорядженні професійно підготовлений кадровий потенціал, досягають вищих показників продуктивності та конкурентоспроможності.

Функція управління персоналом посідає провідне місце в системі управління підприємством, оскільки саме вона забезпечує стратегічне використання людських ресурсів як джерела інноваційного розвитку та підвищення результативності діяльності. Рациональне управління персоналом дає змогу повною мірою реалізувати інтелектуальний, професійний та творчий потенціал працівників, що, своєю чергою, забезпечує стале зростання ефективності організаційних процесів. Забезпечення ефективного управління персоналом включає в себе не лише оптимізацію існуючих ресурсів, але й розвиток нових можливостей для покращення кваліфікації працівників, мотивації та їхнього професійного вдосконалення, що в кінцевому результаті підвищує загальний потенціал підприємства для досягнення стратегічних цілей.

Отже, проведений огляд наукової літератури засвідчив, що існує численні підходи до визначення сутності поняття «управління персоналом», які знаходять відображення як у працях українських дослідників. За результатами проведеного дослідження мною здійснено теоретичне узагальнення існуючих у сучасній науці визначень поняття управління персоналом (табл 1.1).

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «управління персоналом»

Автор	Визначення поняття «Управління персоналом» - це
Морозова М.Е. [1, с. 48]	Складний, системно впорядкований процес, який включає низку послідовних етапів, фаз, рівнів та складових, що потребує оптимізації управлінських впливів

Продовження таблиці 1.1

В'юник Ю. [2, с. 596]	комплексна система науково обґрунтованих підходів, теоретичних положень та методологічних принципів, що визначають стратегічні напрями, цілі та механізми впливу на трудовий потенціал організації.
Кожухівська Р. Б., Парубок Н. В. [6, с. 89]	Управління персоналом – це збалансоване поєднання людських цінностей, організаційних перетворень та постійної адаптації до змін зовнішнього середовища.
Продіус О. І., Лобінцева В.В. [7, с. 58]	Управління персоналом – це комплексна система адміністративно-управлінських, правових, організаційно-економічних і особистісних факторів, способів, методів впливу на персонал задля підвищення ефективності, конкурентоспроможності та прибутковості підприємств.
Рульєв В.А., Гуткевич С.О., Мостенська Т.Л. [8, с. 12]	Управління персоналом – це системно організований процес відтворення й ефективного використання всіх кадрів організації, спрямований на досягнення поставленої мети.
Тонюк М.О. [9, с. 63]	Управління персоналом – це ціленаправлена систематична діяльність з формування оптимальної структури працівників необхідної для підприємства кваліфікації та якості, розробка ефективної системи їх мотивації та контролю з метою постійного розвитку підприємства.
Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. [10, с. 18]	Управління персоналом – це фундаментальний науковий напрям у системі менеджменту, предметом вивчення якого є всі працівники підприємства, кожен з яких наділений індивідуальними рисами.
М. Армстронг [18]	Управління людськими ресурсами - це стратегічний підхід до управління найціннішими активами компанії, а саме людьми, які колективно і по-окремо роблять свій внесок в досягненні організаційних цілей.

Джерело: створено автором на основі [1-2;6-11]

Вивчення наукових підходів до визначення поняття «управління персоналом» дозволяє стверджувати, що це складне, багатовимірне явище, яке охоплює як стратегічні, так і тактичні складові управлінської діяльності. У сучасній літературі управління персоналом розглядається з різних точок зору: як системно впорядкований процес (Морозова М.Є.), як науково обґрунтована система стратегічного впливу (В'юник Ю.), як інструмент адаптації до змін (Кожухівська Р.Б., Парубок Н.В.), як поєднання правових, економічних і

особистісних методів впливу (Продіус О.І., Лобінцева В.В.), та як систематична діяльність із розвитку кадрового потенціалу (Тонюк М.О.).

На думку М. Армстронга, управління персоналом (людськими ресурсами) – це стратегічний підхід, спрямований на ефективне використання найціннішого активу компанії, її працівників. Він підкреслює, що саме люди, як індивідуально, так і в колективі, визначають результативність підприємства та досягнення його стратегічних цілей [18].

Усі визначення підкреслюють ключові елементи управління персоналом: стратегічне планування, оптимізацію трудових ресурсів, впровадження мотиваційних механізмів, розвиток персоналу та його адаптацію до змінного зовнішнього середовища. Особливу увагу приділено ролі людського капіталу в досягненні загальних цілей організації, що зумовлює необхідність комплексного підходу до управління.

Отже, ефективне управління персоналом виступає не лише інструментом реалізації внутрішніх управлінських функцій, але й важливим чинником конкурентоспроможності підприємства. Успішність цієї функції безпосередньо залежить від здатності організації інтегрувати індивідуальні можливості працівників у стратегічний розвиток, реагувати на зміни зовнішнього середовища та забезпечувати умови для професійного зростання і мотивації персоналу.

На основі аналізу існуючих підходів, під управлінням персоналом доцільно розуміти, що управління персоналом - це цілісна система взаємопов'язаних дій та рішень, спрямованих на формування, розвиток, ефективне використання й мотивацію трудового потенціалу підприємства, що забезпечує досягнення стратегічних і оперативних цілей організації в умовах постійних змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

Такий підхід дозволяє поєднати як управлінську, так і соціальну функцію цієї діяльності, забезпечуючи сталість і ефективність роботи підприємства в довгостроковій перспективі.

Щодо значення системи управління персоналом на підприємстві, вона не лише виконує стабілізуючу функцію в загальній системі управління підприємством, а й формує стратегічну платформу, що сприяє посиленню загальноорганізаційного потенціалу [13, с. 200]. Ефективна система управління персоналом забезпечує здатність підприємства оперативно адаптуватися до змінних умов зовнішнього середовища та зберігати функціональну стійкість у періоди економічної нестабільності або кризових ситуацій.

Залежно від розміру підприємства, специфіки його діяльності та стратегічних орієнтирів, система управління персоналом може набувати різних форм, проте її головна мета залишається незмінною, забезпечення підприємства людськими ресурсами, здатними досягати визначених цілей у конкурентному середовищі. Таким чином, розгляд складових системи управління персоналом дозволяє не лише глибше зрозуміти її внутрішню структуру, а й сформулювати шляхи оптимізації управлінських процесів у кадровій сфері.

На думку О.В. Крушельницької, основними завданнями управління персоналом є формування відповідального та компетентного кадрового потенціалу, орієнтованого на сучасну економічну філософію, а також розвиток професійної гордості та забезпечення соціальної ефективності персоналу [13].

Л.Є. Довгань і О.В. Мазур [14] підкреслюють, що ключова мета управління персоналом в організації полягає у всебічному розкритті потенціалу працівника, створенні та підтримці безпечних і комфортних умов праці. Усі цілі управління персоналом, за їхнім твердженням, охоплюють чотири основні напрями: соціальний, кадровий, підприємницький та аспект функціонування організаційних об'єднань.

Дослідники Л. Глущенко, Т. Пілявоз та Н. Коваль здійснили структурування цілей управління персоналом. За результатами проведеного теоретичного узагальнення структуру цілей управління персоналом представлено на рисунку 1.2.

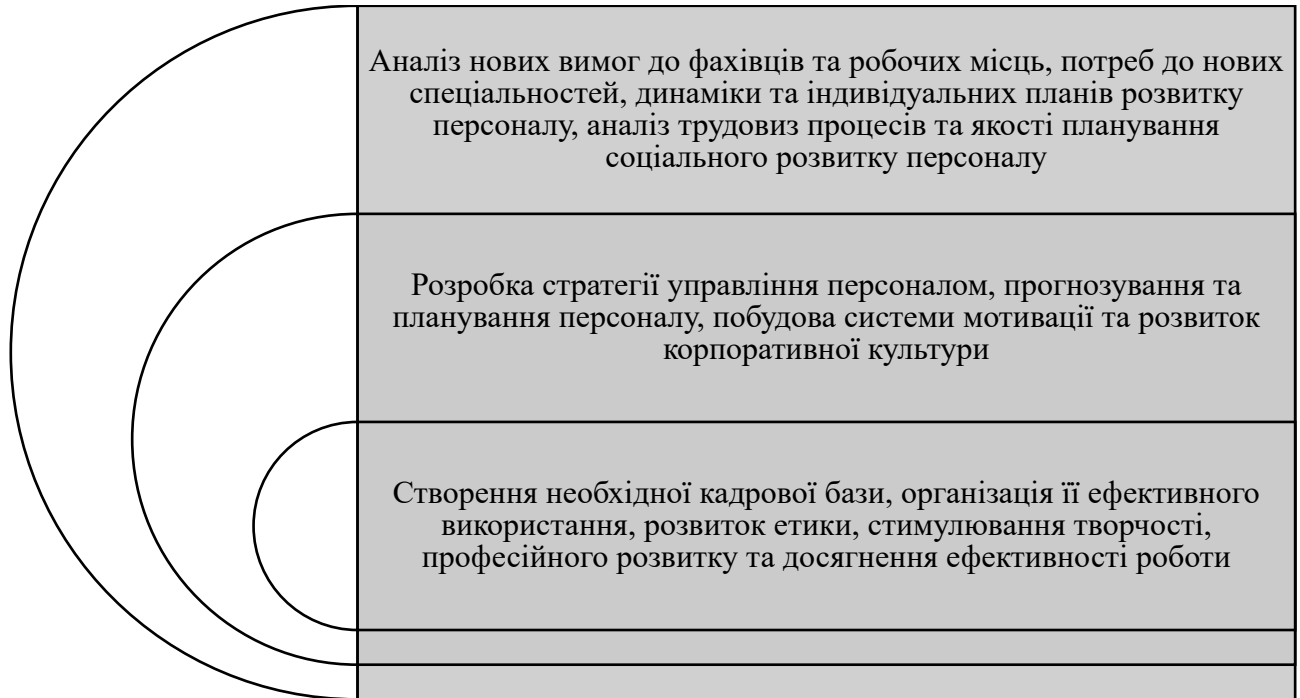


Рисунок 1.2 – Структура цілей управління персоналом

Джерело: створено автором на основі [14-16]

Отже, розглянута структура цілей управління персоналом демонструє комплексний і багаторівневий підхід до організації кадрової роботи на підприємстві. Вона охоплює аналітичний етап, стратегічне планування, що включає розробку кадрової стратегії, прогнозування потреб у персоналі, формування системи мотивації та розвиток корпоративної культури, практичну реалізацію, а саме створення та ефективне використання кадрового потенціалу, стимулювання професійного розвитку, творчої активності та підвищення ефективності трудової діяльності. Такий підхід забезпечує цілісність системи управління персоналом, сприяє її адаптивності до змін внутрішнього й зовнішнього середовища та формує основу для сталого розвитку підприємства.

Управління персоналом виступає визначальним чинником результативної діяльності підприємства, оскільки ефективність його реалізації безпосередньо залежить від обраної системи підбору, професійного розвитку та підтримки персоналу. Раціонально сформована система управління персоналом забезпечує не лише якісне функціонування організаційних процесів, але й створює передумови для довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

У сучасних умовах функціонування підприємств ефективна система управління персоналом відіграє ключову роль у досягненні стратегічних цілей організації та забезпеченні її конкурентоспроможності. Вона є невід'ємною складовою загальної системи управління, яка спрямована на раціональне використання людських ресурсів, підтримку стабільного функціонування підприємства та підвищення його адаптивності до змін зовнішнього середовища.

Система управління персоналом забезпечує цілеспрямовану діяльність із формування, розвитку, мотивації та збереження трудового потенціалу, що є критично важливим для досягнення ефективності всієї організаційної структури. Вона охоплює такі напрямки, як підбір і розстановка кадрів, оцінювання результатів діяльності працівників, управління мотивацією та професійним зростанням, удосконалення умов праці та організаційної культури. Успішне функціонування цих складових дозволяє підприємству не лише забезпечити високий рівень продуктивності, а й сформувати згуртований, професійно підготовлений колектив, здатний до виконання складних виробничих завдань.

Роль системи управління персоналом полягає також у забезпеченні стабільності організації у кризових ситуаціях. Гнучке управління кадрами дозволяє оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, впроваджувати нові управлінські рішення та адаптувати структуру персоналу до нових вимог. Крім того, системний підхід до управління кадрами сприяє зниженню рівня плинності персоналу, підвищенню його лояльності та залученості до процесів організаційного розвитку.

Таким чином, ефективна система управління персоналом є важливою умовою не лише стабільної операційної діяльності підприємства, а й його довгострокового успіху на ринку. Саме завдяки професійно організованому кадровому менеджменту підприємство може забезпечити сталий розвиток, високу якість управлінських процесів та досягнення визначених цілей. Без чіткої та злагодженої системи управління персоналом стає неможливим повноцінне функціонування будь-якої сучасної організації.

1.2 Складові системи управління персоналом на підприємстві

Сучасна система управління персоналом є однією з ключових складових ефективного функціонування підприємства, адже саме людський капітал відіграє вирішальну роль у досягненні стратегічних цілей організації. Управління персоналом охоплює комплекс заходів, спрямованих на забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, мотивацію працівників, їх професійний розвиток та підвищення ефективності трудової діяльності.

Система управління персоналом складається з низки взаємопов'язаних елементів, кожен з яких виконує специфічні функції. До основних складових належать: планування персоналу, добір і найм працівників, адаптація нових співробітників, оцінювання результатів праці, управління кар'єрою, навчання та розвиток персоналу, мотивація та стимулювання, а також вивільнення працівників. Кожен із зазначених компонентів має свою цінність у загальній структурі системи управління та впливає на рівень організаційної ефективності.

Система управління персоналом підприємства, як зазначають дослідники Л.В. Балабанова і О. В. Сардак, представляє собою комплекс завдань, цілей та

ключових напрямів діяльності, а також різних видів, методів та механізмів управління, спрямованих на підвищення продуктивності праці та якості роботи [17, с. 22]. Система управління персоналом підприємства включає ряд підсистем (рис. 1.3). До основних підсистем управління персоналом належать: підсистема планування персоналу, добору та найму; підсистема адаптації, навчання і розвитку кадрів; підсистема мотивації та стимулювання працівників; підсистема оцінювання результатів праці; підсистема управління кар'єрою; підсистема організаційного розвитку та формування корпоративної культури. Окрему роль відіграє підсистема аналізу та обліку кадрової інформації, яка забезпечує достовірну базу для прийняття рішень.



Рисунок 1.3 – Підсистеми системи управління персоналом

Джерело: створено автором на основі [17, с. 23]

Координація й узгоджена робота всіх підсистем дозволяє підприємству не лише ефективно управляти трудовими ресурсами, а й своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, технологічного розвитку, ринку праці. У результаті формується гнучка й адаптивна система, орієнтована на досягнення стратегічних цілей підприємства через розвиток людського капіталу.

Проаналізуємо більш детально складові системи управління персоналом на підприємстві. Система управління персоналом є багаторівневою та інтегрованою сукупністю функціональних елементів, які забезпечують ефективну взаємодію підприємства з його трудовими ресурсами. Її складові відображають як стратегічні, так і операційні аспекти кадрової роботи, спрямовані на досягнення цілей організації через розвиток людського потенціалу.

Провідну роль у цій системі відіграє загальне та лінійне керівництво, яке забезпечує стратегічне управління персоналом і контроль за реалізацією кадрових рішень на всіх рівнях організаційної ієрархії. Загальне керівництво бере на себе стратегічне управління людськими ресурсами, прийняття важливих рішень щодо кадрової політики, а також визначення основних напрямків розвитку персоналу в цілому. Лінійне керівництво відповідає за реалізацію цих рішень на рівні підрозділів і безпосередню координацію роботи з працівниками. Важливою є функція лінійних керівників як посередників між вищим керівництвом і працівниками, адже саме вони виконують роль «проводників» корпоративних цінностей і стратегічних настанов.

Планування та маркетинг персоналу спрямовані на визначення поточних і перспективних потреб у кадрах, аналіз ринку праці та формування іміджу роботодавця, що дозволяє залучати кваліфікованих фахівців. Планування персоналу передбачає визначення кількості, якості та структури працівників, які необхідні для виконання завдань підприємства на різних етапах його розвитку. Маркетинг персоналу забезпечує стратегічний підхід до позиціонування підприємства на ринку праці, створення привабливого іміджу роботодавця та

залучення найкращих кадрів, він важливий елемент у боротьбі за висококваліфікованих спеціалістів, особливо в умовах конкурентного ринку праці.

Підсистема управління підбором та обліком персоналу відповідає за пошук, відбір, прийняття на роботу працівників і ведення кадрової документації, що створює базу для подальшої кадрової роботи. Управління підбором та обліком персоналу передбачає застосування різноманітних методів і технологій для оцінки кандидатів, таких як співбесіди, тестування, перевірка досвіду та рекомендацій. Облік персоналу охоплює ведення особових справ, дотримання трудового законодавства, ведення документації та кадрового обліку, що є необхідним для забезпечення юридичної та організаційної дисципліни.

Управління трудовими відносинами забезпечує регулювання правових і соціальних аспектів взаємодії між працівниками та роботодавцем, у тому числі дотримання трудового законодавства, вирішення конфліктів і підтримку трудової дисципліни. Управління трудовими відносинами включає в себе укладення трудових договорів, вирішення трудових спорів, забезпечення виконання умов колективних договорів та угод, захист прав працівників, а також вирішення можливих конфліктних ситуацій. Важливим аспектом є також забезпечення соціальної та правової захищеності працівників підприємства.

Наступною є підсистема забезпечення нормальних умов праці, яка відповідає за створення безпечного, комфортного та гігієнічно відповідного робочого середовища, і включає реалізацію заходів з охорони праці, забезпечення необхідними засобами індивідуального захисту, оптимізацію робочих місць відповідно до ергономічних вимог, забезпечення належного рівня освітлення, вентиляції, санітарії. Створення комфортних умов для роботи працівників безпосередньо впливає на їхнє самопочуття та рівень ефективності праці.

Управління розвитком персоналу охоплює професійне навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації, що сприяє ефективному

використанню людського потенціалу підприємства, включає в себе різноманітні тренінги, семінари, курси, конференції та інші форми навчання, що дозволяють працівникам вдосконалювати свої професійні навички, а організації – отримувати необхідну кваліфікацію в умовах швидких змін на ринку. Кар'єрне планування, підтримка та розвиток лідерства є також невід'ємною частиною цієї підсистеми.

Не менш важливою є підсистема управління мотивацією поведінки персоналу, яка реалізується через застосування матеріального й нематеріального стимулювання, орієнтованого на підвищення продуктивності праці та задоволення працівників. Управління мотивацією містить як матеріальні, так і нематеріальні фактори, серед яких заробітна плата, бонуси, премії, участь у прибутках, відзнаки, можливості кар'єрного зростання, а також моральне заохочення. Важливим аспектом є підтримка позитивної мотивації на всіх рівнях, що сприяє підвищенню рівня продуктивності та задоволення працівників від виконуваної роботи.

Управління соціальним розвитком включає заходи з покращення соціального забезпечення працівників, розвиток внутрішньокорпоративного середовища та підвищення лояльності персоналу. Зазначена підсистема зосереджена на розвитку соціальних програм для працівників, включаючи медичне страхування, пенсійні програми, організацію відпочинку, оздоровчі та культурні заходи, а також створення умов для соціальної підтримки співробітників у складних життєвих ситуаціях. Підвищення рівня соціальної відповідальності підприємства допомагає не тільки залучати талановитих працівників, але й сприяє формуванню корпоративної культури, що підтримує лояльність співробітників.

Розвиток організаційної структури управління дозволяє адаптувати кадрову систему до змін внутрішнього і зовнішнього середовища, забезпечуючи ефективну комунікацію та управлінську взаємодію. Правове забезпечення

системи управління персоналом гарантує дотримання чинного законодавства, створення локально-нормативної бази та захист прав усіх учасників трудового процесу. Інформаційне забезпечення охоплює збір, обробку, аналіз та збереження кадрових даних із використанням сучасних інформаційних технологій, що забезпечує оперативність та обґрунтованість управлінських рішень.

Таким чином, сукупність зазначених підсистем формує цілісну й ефективну систему управління персоналом, орієнтовану на досягнення стратегічних цілей підприємства через розвиток людського капіталу.

Підсистеми управління персоналом виконують низку важливих функцій. Кожна з підсистем управління персоналом має своє функціональне призначення та відіграє важливу роль у реалізації стратегічних і оперативних цілей організації. Системний підхід до управління кадрами передбачає чітке розмежування функцій між структурними елементами системи, що сприяє узгодженості дій, підвищенню ефективності кадрової роботи та адаптивності до змін зовнішнього середовища. Основні функції системи управління персоналом представлені на рисунку 1.4.

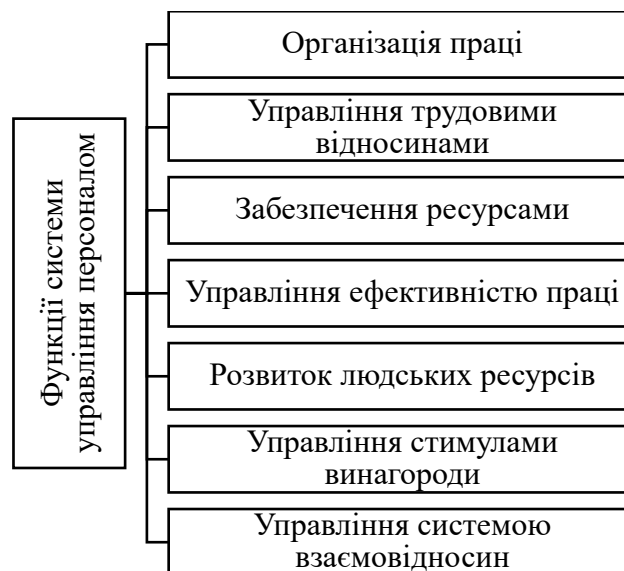


Рисунок 1.4 – Функції системи управління персоналом

Джерело: створено автором на основі [18, с. 38-39]

Отже, система управління персоналом виконує низку функцій, які забезпечують цілісне та ефективне управління людськими ресурсами підприємства. Представлені на рисунку 1.4 функції охоплюють усі етапи організації праці, регулювання трудових відносин, мотивації та розвитку персоналу, створюючи умови для досягнення стратегічних і операційних цілей організації.

Однією з основних функцій є організація праці, яка включає планування, нормування та раціоналізацію робочих процесів, оптимізацію розподілу трудових ресурсів відповідно до кваліфікаційного рівня працівників. До організаційної функції належить розподіл обов'язків між працівниками, групування завдань у блоки, створення підрозділів та координація роботи таких підрозділів [19, с. 63]. У свою чергу, управління трудовими відносинами передбачає регулювання правових аспектів взаємодії між працівниками та роботодавцем, забезпечення дотримання трудового законодавства, підтримку колективної співпраці, а також вирішення конфліктів, що виникають у процесі трудової діяльності.

Функція забезпечення ресурсами охоплює планування кадрових потреб, добір, найм та розподіл персоналу, відповідно до цілей підприємства. Її ефективне виконання дозволяє сформувати кваліфікований кадровий склад, що відповідає сучасним вимогам. Водночас управління ефективністю праці передбачає оцінювання результатів роботи персоналу, виявлення резервів підвищення продуктивності, моніторинг виконання трудових завдань, чи відповідає склад і структура персоналу реальним потребам компанії [20, с. 105], що дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо кадрових змін або вдосконалення системи стимулювання.

Функція розвитку людських ресурсів зосереджена на забезпеченні безперервного професійного зростання працівників, їх адаптації, перепідготовці

та формуванні лідерських якостей. Управління стимулами та винагородою є інструментом мотивації персоналу до досягнення високих результатів праці, включаючи матеріальні й нематеріальні засоби впливу, систему оплати праці, бонусів та соціального забезпечення. Управління системою взаємовідносин охоплює побудову ефективних внутрішніх комунікацій, розвиток корпоративної культури, формування довіри та партнерських відносин між працівниками, включають цілі, функції, підсистеми, структуру управління персоналом, а також взаємозв'язок суб'єктів управління персоналом та участь працівників в управлінні організацією [21, с. 17].

На основі вище викладеного, ми можемо сформувати комплекс підсистем управління персоналом на підприємствах:

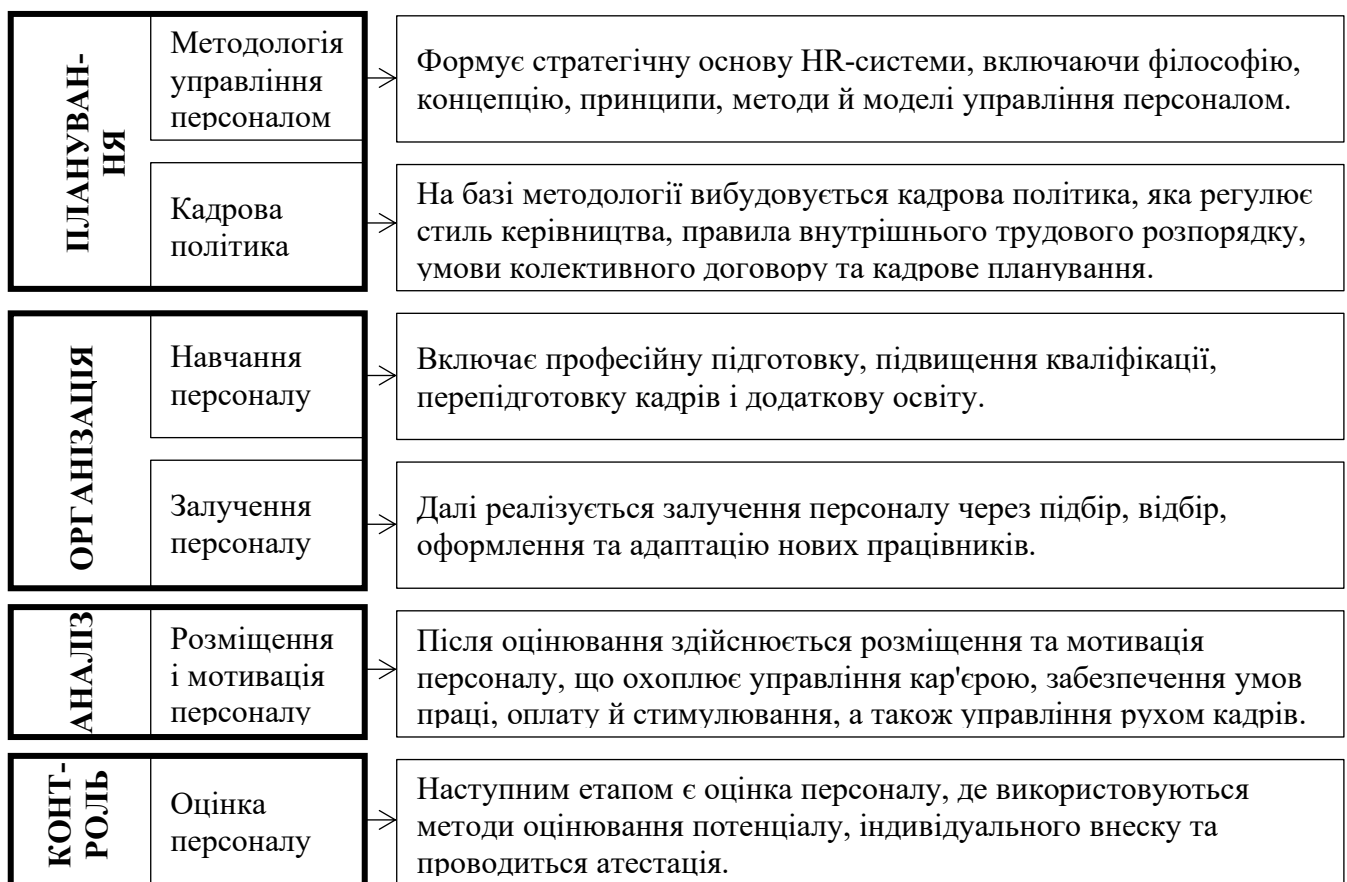


Рисунок 1.5 – Складові етапи та відповідні процеси системи управління персоналом на підприємстві

Джерело: створено автором на основі [22, с.220]

Бачимо, що система управління персоналом представлена як структурований процес, який складається з чотирьох головних функціональних блоків – планування, організація, аналіз і контроль (що відповідає власне функціям менеджменту). У кожному з них зосереджені відповідні підсистеми на етапі планування формується методологія та кадрова політика, яка забезпечує загальну стратегію управління персоналом. Організаційний блок охоплює навчання персоналу та процеси залучення кадрів (підбір, оформлення, адаптація). На етапі аналізу відбувається розміщення працівників, мотивація, управління кар'єрою та оплатою праці. Контрольна стадія включає оцінку потенціалу, результативності та атестацію. Цілісна система управління персоналом – це стратегічно інтегрована модель, що охоплює весь життєвий цикл працівника в організації від планування потреб у кадрах до їх звільнення чи розвитку. Вона складається з методологічної бази (цілі, принципи, політики), інструментів реалізації (підбір, адаптація, мотивація, навчання) та контурів контролю (оцінка, атестація). Ключову роль відіграє інформаційно-аналітична система, яка на основі внутрішніх і зовнішніх потоків забезпечує обґрунтоване прийняття рішень (див.дод.А).

Таким чином, усі функції системи управління персоналом тісно взаємопов'язані між собою та спрямовані на досягнення цілісного, збалансованого та ефективного використання людського капіталу як основного стратегічного ресурсу підприємства. Система управління персоналом є багатогранною та комплексною структурою, що забезпечує ефективну роботу підприємства завдяки взаємодії усіх складових. Складові системи управління персоналом у своїй сукупності дозволяють створити стабільне та комфортне робоче середовище, де працівники можуть досягати високих результатів, а підприємство може реалізовувати свої стратегічні цілі.

1.3 Теоретико-методичні підходи до аналізу системи управління персоналом

Управління персоналом як об'єкт наукових досліджень висвітлюється за допомогою використання низки теоретико-методичних підходів, які дозволяють глибше зрозуміти сутність кадрових процесів, виявити чинники, що впливають на ефективність трудової діяльності, та обґрунтувати шляхи підвищення результативності управлінських рішень.

Сучасна система управління персоналом є міждисциплінарною, оскільки поєднує економічні, соціологічні, психологічні, правові й організаційні аспекти. Економічний аспект забезпечує обґрунтування раціонального використання трудових ресурсів, формування системи оплати праці, оцінку витрат на персонал та розробку механізмів підвищення продуктивності праці. Соціологічний компонент дозволяє вивчати соціальну структуру колективу, групову динаміку, рівень соціальної напруженості, корпоративну культуру та механізми соціальної адаптації працівників. Психологічний аспект фокусується на дослідженні мотиваційних установок, індивідуальних особливостей працівників, лідерства, комунікацій і формування позитивного соціально-психологічного клімату в колективі.

Правовий аспект управління персоналом забезпечує дотримання норм трудового законодавства, правову регламентацію трудових відносин, ведення кадрової документації, а також вирішення трудових спорів. Організаційний аспект включає побудову ефективної структури управління, визначення функціональних обов'язків, організацію праці та управління змінами в межах організації. Взаємодія цих напрямів формує цілісний підхід до управління людськими ресурсами, що дозволяє підприємствам оперативно реагувати на

зміни зовнішнього середовища, вдосконалювати кадрові процеси та досягати високого рівня конкурентоспроможності.

Таким чином, аналіз управління персоналу може бути здійснений на основі методик, які дають змогу проаналізувати, систематизувати та інтерпретувати результати аналізу, з використанням показників, які дають змогу оцінити ефективність управління персоналом на підприємства. З огляду на важливість ефективності управління персоналом для прибутковості та зростання вартості бізнесу, у сучасній науці та практиці існує достатньо широке коло показників, які можуть бути використані для аналізу управління персоналом.

Зокрема, розглянемо декілька методик та груп показників, за допомогою яких можна здійснити аналіз управління персоналом на підприємстві. Першою для аналізу була обрана методика В.Д. Семенова, Н.В. Нечева і Ю.В. Кудіної [23], за якою здійснюється оцінювання функцій управління персоналом на основі низки індикаторів (рис. 1.5).



Рисунок 1.6 – Індикатори оцінювання управління персоналом за методикою В.Д. Семенова, Н.В. Нечева і Ю.В. Кудіної

Джерело: створено автором на основі [23]

Аналіз представленої методики засвідчив, що для оцінки управління персоналом на підприємстві використовується низка якісних та кількісних показників. Зокрема, оцінка функції відбору персоналу ($I_{\text{відб}}$) передбачає вимірювання рівня забезпеченості підприємства кадрами, що визначається як співвідношення між наявною чисельністю працівників і потребою в них. Важливими індикаторами є частка персоналу, який мав досвід роботи у відповідній сфері до працевлаштування, а також частка працівників, що проходили стажування за кордоном. Зазначені показники відображають професійну зрілість нових працівників і їхню готовність до швидкої інтеграції у виробничий процес. Аналіз таких даних дозволяє оцінити якість рекрутингових стратегій та відповідність кандидатів кадровим потребам підприємства.

Кваліфікаційний рівень персоналу ($I_{\text{квал}}$) є фундаментом ефективного функціонування підприємства. До показників, що його характеризують, належать зростання чисельності працівників, які володіють іноземними мовами, наявність професійних сертифікатів, які підтверджують відповідність компетенцій міжнародним стандартам, а також загальний професійно-кваліфікаційний рівень персоналу. Дані показники дозволяють оцінити потенціал працівників до участі в інноваційних проєктах, адаптації до змін та ефективного виконання професійних завдань.

Не менш важливим є оцінювання ефективності роботи персоналу ($I_{\text{еф}}$), яке здійснюється на основі таких показників, як зростання рівня продуктивності праці, розширення клієнтської бази завдяки активності працівників, рівень завантаженості підприємства та якість наданих послуг відповідно до відгуків споживачів. Вони надають можливість оцінити реальний внесок персоналу у досягнення виробничих і комерційних результатів, а також ступінь ефективності використання трудового потенціалу.

Функція мотивації персоналу ($I_{\text{мот}}$) відіграє центральну роль у формуванні лояльності, трудової активності та ініціативності працівників. Основними показниками її оцінювання є частка премій, доплат і надбавок у загальному фонді оплати праці, динаміка середньомісячної заробітної плати, рівень задоволеності працею (визначений за результатами внутрішніх опитувань), а також зростання розміру заохочувальних та компенсаційних виплат. Ці індикатори дозволяють оцінити не лише матеріальну, а й психологічну ефективність системи мотивації.

Створення належних умов праці є передумовою не лише збереження здоров'я працівників, а й формування сприятливого психологічного клімату в колективі. Показники, які характеризують цю функцію ($I_{\text{умпр}}$), включають рівень забезпеченості персоналу засобами відпочинку в неробочий час, підвищення комфортабельності робочих місць, а також зростання рівня забезпечення сучасними засобами праці. Такі показники дають змогу виміряти якість фізичного та соціального робочого середовища, що впливає на працездатність і мотивацію.

Важливим елементом сучасного управління персоналом є інформаційне забезпечення ($I_{\text{інф}}$), яке сприяє прийняттю ефективних рішень і розвитку внутрішньої комунікації. Основними показниками є рівень інтеграції процесів управління в загальні бізнес-системи, зростання рівня доступу персоналу до інформаційних баз даних, а також до закордонних джерел професійної інформації. Ці індикатори свідчать про інформованість працівників, їхню здатність до саморозвитку та оперативного реагування на виклики середовища.

Функція розвитку та навчання персоналу є ключовою в контексті довгострокової конкурентоспроможності підприємства. Вона ($I_{\text{інф}}$) оцінюється за такими критеріями, як рівень охоплення працівників освітніми програмами, кількість реалізованих навчальних заходів, якість проведених програм за оцінками персоналу, а також зростання кількості працівників, які проходили стажування за кордоном за рахунок підприємства. Ці показники демонструють

стратегічну орієнтацію підприємства на розвиток людського капіталу як основного активу організації.

Наступною є методика оцінювання функцій управління персоналом за Г.О. Дудукало [24]. Його методика є більш деталізованою та комплексною. Вона додає чотири суттєві індикатори:

- аналіз та планування персоналу, що дозволяє стратегічно керувати кадровими потребами;
- набір персоналу як окрема фаза до відбору, що дає змогу оцінити ефективність каналів залучення кандидатів;
- атестація та оцінювання кадрів, введення систематичної оцінки результатів діяльності;
- організація трудових відносин – показник ефективності управління правовими, соціальними та психологічними аспектами взаємодії в колективі.

Підхід Г.О. Дудукало відображає не лише операційний, а й стратегічний рівень управління персоналом, що дозволяє краще адаптувати кадрову політику до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства.

Аналіз представленої методики засвідчив, що за методикою Г. О. Дудукало використовується система кількісних та якісних показників, які дозволяють оцінити рівень ефективності кадрової роботи, виявити проблемні зони та окреслити напрями розвитку.

Оцінювання починається з аналізу та планування персоналу, яке забезпечує збалансованість між потребою в кадрах і їх фактичною наявністю. До ключових показників цього блоку належать фонд заробітної плати, витрати заробітної плати з нарахуваннями на гривню товарної та реалізованої продукції, а також річний виробіток на одного працюючого. Вказані показники відображають рівень ресурсної забезпеченості підприємства та його ефективність у використанні трудового потенціалу. Наприклад, зменшення витрат на гривню продукції

свідчить про зростання продуктивності праці або оптимізацію кадрової структури.

Ефективність набору персоналу визначається кількістю прийнятих працівників для забезпечення виробничих потреб, а також співвідношенням середнього тарифного розряду виконуваних робіт до середнього розряду персоналу. Останній показник є індикатором кваліфікаційної відповідності новоприйнятих працівників. Обороти з прийому та вибуття персоналу відображає стабільність кадрового складу та ефективність адаптаційної політики. Також важливим є рівень забезпеченості підприємства кадрами, який дозволяє оцінити рівень укомплектованості штатного розпису.

Процес відбору персоналу тісно пов'язаний із якістю трудових ресурсів. Показники зростання чисельності персоналу за рівнем освіти та коефіцієнт змінності роботи дозволяють оцінити не лише кваліфікаційний рівень, а й гнучкість кадрового забезпечення в умовах змінного графіка. Важливим аспектом виступають втрати робочого часу, які безпосередньо впливають на загальну продуктивність і є свідченням нераціонального використання робочої сили.

Цей функціональний блок орієнтований на підвищення якості персоналу. Ключовими показниками є коефіцієнт якості продукції за фактом рекламаций, продуктивність праці, професійно-кваліфікаційний рівень персоналу та охоплення робіт нормами й нормативами. Вони демонструють рівень компетентності працівників і здатність виконувати роботи відповідно до встановлених стандартів.

У напрямку мінімізації трудових відносин оцінюються показники витрат на оплату праці, витрати на соціальні заходи та зростання чисельності персоналу за рівнем освіти. Останній показник корелює з професійним розвитком працівників і зростанням інтелектуального капіталу підприємства. Соціальні інвестиції

сприяють підвищенню лояльності працівників та зміцненню корпоративної культури.

Система мотивації відіграє важливу роль у забезпеченні ефективності праці. Основними показниками є зростання частки премій, доплат і надбавок у фонді заробітної плати, середньомісячна заробітна плата, заохочувальні та компенсаційні виплати, а також коефіцієнт продуктивно використаного робочого часу. Збалансована мотиваційна система стимулює досягнення високих результатів, знижує плинність кадрів і сприяє розвитку організаційної прихильності.

Показники створення умов праці свідчать про рівень безпеки й гігієни праці. Зокрема, кількість працівників, які працюють в умовах, що не відповідають санітарно-гігієнічним нормам, рівень професійних захворювань та травматизму є ключовими для моніторингу соціальної відповідальності роботодавця. Підвищення якості умов праці позитивно впливає на задоволення трудом і зменшення ризиків.

Цифровізація управління персоналом передбачає оцінку рівня інтеграції процесів управління та управлінських бізнес-систем. Також аналізується показник недовикористання працездатності персоналу, що свідчить про потенційні резерви ефективності. Інформаційна прозорість та автоматизація сприяють оперативності прийняття рішень у сфері управління персоналом.

У межах функції розвитку персоналу оцінюються сталість персоналу, плинність кадрів та рух працівників. Висока сталість персоналу свідчить про ефективну систему навчання, мотивації й кар'єрного зростання. Натомість зростання плинності вимагає перегляду підходів до кадрового резерву та навчальних програм.

Отже, за даною методикою оцінка функцій управління персоналом базується на системному використанні кількісних і якісних показників, які охоплюють всі етапи роботи з персоналом, від підбору до розвитку. Аналіз цих

показників дозволяє визначити як ефективність окремих функцій управління персоналом, так і загальний рівень управління людськими ресурсами. Інтеграція результатів такого аналізу в управлінські рішення забезпечує не лише підвищення продуктивності праці, а й створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Узагальнимо основні показники оцінки управління персоналом (рис. 1.6).

Показник ефективності персоналу • Ефективність персоналу=$w_1 \cdot S + w_2 \cdot M + w_3 \cdot P$, • де: S - оцінка працівника (self-assessment), M - оцінка менеджера (manager review), P - оцінка колег (peer review), w - ваги.	Показник залученості • Залученість=$\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n Q_i$, • де Q_i - оцінка за окремим питанням анкети (наприклад, за шкалою 1-5 або 1-10), n - кількість питань у блоці про залученість.
Показник плинності кадрів • Плинність кадрів (%) = $\frac{\text{Середня кількість працівників за період}}{\text{Кількість звільнених працівників за період}} \times 100$	Індекс лояльності працівників (eNPS) • eNPS = %Промоутерів - %Критиків, • де: Промоутери - працівники, які поставили 9-10 у відповіді на питання: "Чи порекомендували б ви нашу компанію як місце роботи?", Критики - ті, хто поставив 0-6, Нейтралі (7-8) - не враховуються.

Рисунок 1.7 – Найбільш поширені показники аналізу системи управління персоналом

Джерело: створено автором на основі [27-33]

Таким чином, аналіз управління персоналом підприємства може здійснюватися за допомогою різних методів у залежності від підсистеми управління персоналом, на яку спрямований аналіз.

Показник ефективності персоналу являє собою інтегральну оцінку результативності працівника, що ґрунтується на комплексному аналізі суб'єктивних та об'єктивних даних, зокрема, результатів самооцінювання,

управлінських оцінок безпосередніх керівників і зворотного зв'язку від колег у межах комплексної експертної оцінки.

Індекс залученості працівників є узагальненим показником емоційної, когнітивної та поведінкової інтегрованості працівників у внутрішнє середовище організації. Він формується на основі регулярних анкетних досліджень щодо рівня мотивації, задоволеності професійною діяльністю та ідентифікації зі стратегічними цілями компанії.

Показник плинності персоналу відображає інтенсивність змін у складі трудового колективу шляхом обчислення частки працівників, які припинили трудові відносини з організацією протягом певного періоду. Зазначений індикатор дозволяє здійснювати стратегічний аналіз стабільності кадрового складу та оцінювати вплив кадрових втрат на операційну ефективність.

Індекс лояльності працівників є адаптованою версією індикатора споживчої лояльності, яка застосовується в HR-аналітиці для оцінювання рівня прихильності персоналу до роботодавця.

Отже, забезпечення ефективного використання персоналу є не лише засобом досягнення оперативних цілей, а й ключовим чинником реалізації стратегічних пріоритетів підприємства. Це зумовлює необхідність впровадження сучасних інструментів управління персоналом, аналітичного супроводу кадрових процесів та формування гнучкої управлінської політики, здатної реагувати на виклики зовнішнього середовища.

Серед різноманітних методик оцінювання ефективності управління персоналом особливе місце посідає інтегральний підхід, що передбачає багаторівневу оцінку роботи HR-системи. Спочатку формується система одиничних показників за чотирма ключовими напрямками [32, с.360]:

- економічний блок фокусується на внеску персоналу у створення доданої вартості, раціональності витрат на кадри, прибутковості та капіталоозброєності праці;

- мотиваційний вимір вивчає задоволеність працівників, їхню стабільність, рівень лояльності та участь у внутрішніх комунікаціях;
- процесний напрям оцінює ефективність HR-процедур – підбору, оцінювання, цифрового адміністрування;
- освітній компонент характеризує інвестиції в персонал: витрати на навчання, адаптаційні програми, підвищення кваліфікації тощо.

Далі усі показники об'єднуються в групові оцінки, а згодом інтегруються в загальний індекс ефективності HR-системи. Він дозволяє не лише зафіксувати рівень ефективності, а й визначити потенційні напрями вдосконалення [32, с.360].

Альтернативним підходом виступає коефіцієнтний метод, який базується на розрахунку конкретних показників, таких як рентабельність, капіталоозброєність працівників, коефіцієнти плинності, прийняття й вивільнення. Це дозволяє здійснити кількісну оцінку використання трудових ресурсів і приймати точні рішення в системі HR-менеджменту [33, с.101]. Інтеграція коефіцієнтного методу в програми оцінювання персоналу 360° відкриває додаткові аналітичні можливості. Наприклад, у системах 360 eMentor™ або 360 Milestone™ оцінки працівників конвертуються у числові коефіцієнти, що дозволяє простежити динаміку їхнього професійного розвитку, ефективність реалізації цілей або стабільність компетенцій. HR-фахівці отримують числову основу для об'єктивного моніторингу персоналу навіть у складних, багаторівневих структурах [30, с.9]. Оцінювання 360° відіграє важливу роль у побудові внутрішньої довіри, корпоративної культури та виявленні потенційних лідерів. Залучення до зворотного зв'язку представників усіх рівнів організації сприяє формуванню об'єктивного уявлення про компетенції та ефективність кожного працівника [35].

Вдалим є інтегральний підхід, який поєднує коефіцієнтну та індексну методики. Він комплексно оцінити ефективність управлінських рішень,

враховуючи як економічні, так і організаційні аспекти діяльності підприємства. Інтегральний підхід передбачає розрахунок загального показника ефективності управління персоналом (U_{ef}) за формулою [36, с.61]:

$$U_{ef} = U_{pe} + (1 - U_{ek}) \quad (1.1)$$

де:

U_{pe} – індекс результативності управління, який відображає продуктивність управлінського персоналу;

U_{ek} – індекс економічності управління, що характеризує ефективність витрат на управлінський апарат.

Формула дозволяє оцінити баланс між результативністю та економічністю управлінських процесів. Наприклад, якщо U_{pe} зростає, а U_{ek} зменшується, це свідчить про покращення ефективності управління.

Отже, оцінка ефективності управління персоналом у сучасному бізнес-середовищі має стратегічне значення. Вона не лише слугує інструментом вимірювання результативності, а й забезпечує основу для управлінських рішень, спрямованих на розвиток людського капіталу. Комбінація інтегрального підходу, коефіцієнтного аналізу та моделі 360° створює гнучку, адаптивну систему, здатну точно відображати рівень ефективності HR-функцій в умовах змінного зовнішнього середовища.

Висновки до розділу 1

Проведений аналіз наукової літератури засвідчив, що управління персоналом є багатоаспектним та динамічним процесом, який має стратегічне

значення для сучасного підприємства. Порівняльний аналіз визначень українських дослідників економічної науки засвічив, що у сучасній науці відображено різноманітні підходи до трактування сутності зазначеного поняття. Кожне з них акцентує увагу на певному аспекті управління персоналом, що свідчить про складність та комплексність даного управлінського процесу, який інтегрує в собі різноманітні компоненти.

Узагальнюючи підходи до визначення управління персоналом, можна зробити висновок, що воно не обмежується лише функціональними діями щодо організації праці, а охоплює широке коло стратегічних завдань, включаючи забезпечення кадрового потенціалу, підвищення ефективності трудової діяльності, формування сприятливого соціально-психологічного клімату та стимулювання професійного розвитку працівників. Управління персоналом є ключовою складовою загальної системи менеджменту підприємства, що забезпечує адаптацію до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, стійке функціонування й конкурентоспроможність на ринку.

За результатами проведеного дослідження визначено складові системи управління персоналом. Аналітична складова передбачає глибоке вивчення внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають на кадрову політику підприємства, включаючи вивчення ринку праці, аналіз наявних ресурсів та прогнозування потреб. Стратегічне планування охоплює формування кадрової стратегії, визначення її цілей, методів досягнення, а також розвиток корпоративної культури й системи мотивації. Практичний рівень включає безпосереднє формування й використання кадрового потенціалу, підвищення кваліфікації, розвиток креативного потенціалу працівників і впровадження гнучких форм організації праці.

Оцінювання системи управління персоналом базується на системному підході, що передбачає використання як кількісних, так і якісних показників, що дозволяє здійснювати комплексний моніторинг усіх аспектів управління

персоналом. Такі показники, як рівень продуктивності праці, коефіцієнт плинності кадрів, ефективність мотиваційної системи, ступінь задоволеності працівників умовами праці та іншими факторами, дають змогу об'єктивно оцінити як ефективність окремих функцій управління, так і загальний стан системи роботи з персоналом. При цьому результати оцінювання не повинні залишатися лише формальними показниками, а мають активно інтегруватися в систему управлінських рішень підприємства. На основі такого аналізу можуть розроблятися цільові програми розвитку персоналу, удосконалюватися організаційна структура, запроваджуватися нові підходи до мотивації, змінюватися умови праці та взаємодії між підрозділами.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ “ЛІНДТ & СПРУНГЛІ (АВСТРІЯ)”

2.1 Аналіз кадрового складу підприємства

У першому розділі роботи було розглянуто теоретичні аспекти управління персоналом, сутність та значення кадрової політики в сучасних реаліях та підходи до організації роботи з трудовими ресурсами на підприємстві. Тепер важливо використати результати проведеного дослідження на практиці, розглянувши кейс на прикладі ТОВ “Ліндт & Спрунглі (Австрія)”. Це підприємство, що входить до складу глобальної корпорації Ліндт & Спрунглі, що пишається своїми високими стандартами якості, злагодженою системою кадрового менеджменту та орієнтацією на сталий розвиток. Аналіз кадрової структури на прикладі цього підприємства дозволить наочно продемонструвати, яким чином теоретичні підходи реалізуються в практичній діяльності та як саме персонал впливає на загальну конкурентоспроможність компанії. Особлива увага буде приділена тим аспектам, що дозволяють Ліндт & Спрунглі ефективно функціонувати на ринку Австрії, адаптуючи корпоративні міжнародні стратегії до локального середовища, дотримуючись високих соціальних стандартів та цінностей компанії.

Ліндт & Спрунглі – це міжнародна компанія з багаторічним досвідом та історією становлення, що наразі є однією із найавторитетніших у колі виробників преміального шоколаду. Заснована у 1845 році у місті Цюрих, Швейцарія, компанія пройшла поступовий і достатньо вражаючий шлях розвитку від невеликої кондитерської майстерні до транснаціонального холдингу. Наразі охоплення становить 120 країн світу, де все ще утримуються лідируючі позиції

[37]. Протягом десятиліть бренд асоціюється зі швейцарською якістю, неперевершеним смаком, інноваційністю у виробничих процесах та відданістю глибоким традиціям шоколадного мистецтва.

Штаб-квартира компанії розташована у місті Кільхберг. Саме там розміщено головний офіс компанії а також флагманська шоколадна фабрика, що поміж виробництва також служить принадою для туристів. Уже багато років Ліндт розгалужує свою діяльність, відкриваючи філії та дочірні підприємства з виробничими потужностями поміж країн світу. Станом на сьогоднішній день компанія має 12 власних фабрик з виробництва в Європі і Північній Америці. Загалом було відкрито понад 520 фірмових магазинів на всіх континентах [37]. Така масштабна присутність на міжнародному ринку є результатом цілеспрямованої стратегії компанії щодо географічної диверсифікації виробництва та зміцнення ринкових позицій на глобальному рівні.

Важливим структурним підрозділом компанії вважається ТОВ “Ліндт & Спрунглі (Австрія)” – австрійська дочірня компанія, що була заснована у 1994 році. Розташована вона в місті Відень і є не лише торговим представництвом, але й має власні виробничі потужності та центр дистриб’юції у федеральній землі Нижня Австрія. Важливо зауважити, що створення австрійської гілки Ліндт супроводжувалося поглинанням відомого національного бренду, а саме кондитерської фабрики Хофбауер, яка на той момент мала глибоке історичне коріння у кондитерській традиції Австрії. Також до портфеля Ліндт (Австрія) входить бренд Куфферле, відомий на батьківщині своїми праліне та фігурками з молочного шоколаду [38]. Компанія займає провідне місце серед конкурентів у преміальному сегменті, хоча і досі вважається «динамічно зростаючою». Реалізація продукції здійснюється через власні брендові магазини, роздрібні торговельні мережі, онлайн-платформи та сезонні ярмарки. Особливо активно компанія позиціонується у свята, коли асортимент включає обмежені серії,

подарункові набори та тематичну упаковку, орієнтовану на емоційний аспект купівельної поведінки.

Наразі генеральний директор групи – доктор Адальберт Лехнер, який у жовтні 2022 року успадкував від попередника цю посаду [39]. Він очолює Групове управління Ліндт & Спрунглі, до якого входять керівники ключових функцій, а саме фінансів, операцій, маркетингу, HR тощо. Австрійська філія в свою чергу має власну управлінську структуру. На рівні Відня компанію очолює Gesch äftsführer (генеральний директор) Алі Кулейн. Він підпорядкований наглядовій раді Ліндт (Австрія), членом якої є також сам Ад. Лехнер [40]. Таким чином, вертикаль управління побудована за традиційним ієрархічним принципом в міжнародній системі. Глобальні стратегічні напрями затверджуються штаб-квартирою, а локальна дирекція Ліндт (Австрія) реалізує їх на місцевому рівні. Групове керівництво встановлює «глобальні» політики, такі як Кодекс поведінки, Політику з прав людини, Охорони праці тощо, що підлаштовуються до австрійського законодавства відповідальною командою [41]. На місцевому рівні під керівництвом директора філії функціонують підрозділи виробництва, логістики, продажу, фінансів, HR, що очолюють менеджери відповідного фаху. Кожен лінійний менеджер звітує перед керівником австрійської філії, а той – перед Груповим менеджментом у Цюриху. Така структура забезпечує чіткий розподіл ролей і відповідальностей між штаб-квартирою та локальним менеджментом. ОСУ компанії наступна (рис.2.1):

Компанія не забуває підкреслювати, що її найголовнішим ресурсом для досягнення успіху є люди – співробітники, які з ентузіазмом, натхненням і професіоналізмом втілюють у життя місію Ліндт – створювати шоколад, що дарує радість. У своїх щорічних звітах керівництво неодноразово наголошує на тому, що досягнення можливі лише за умови згуртованості команди та високої внутрішньої мотивації.

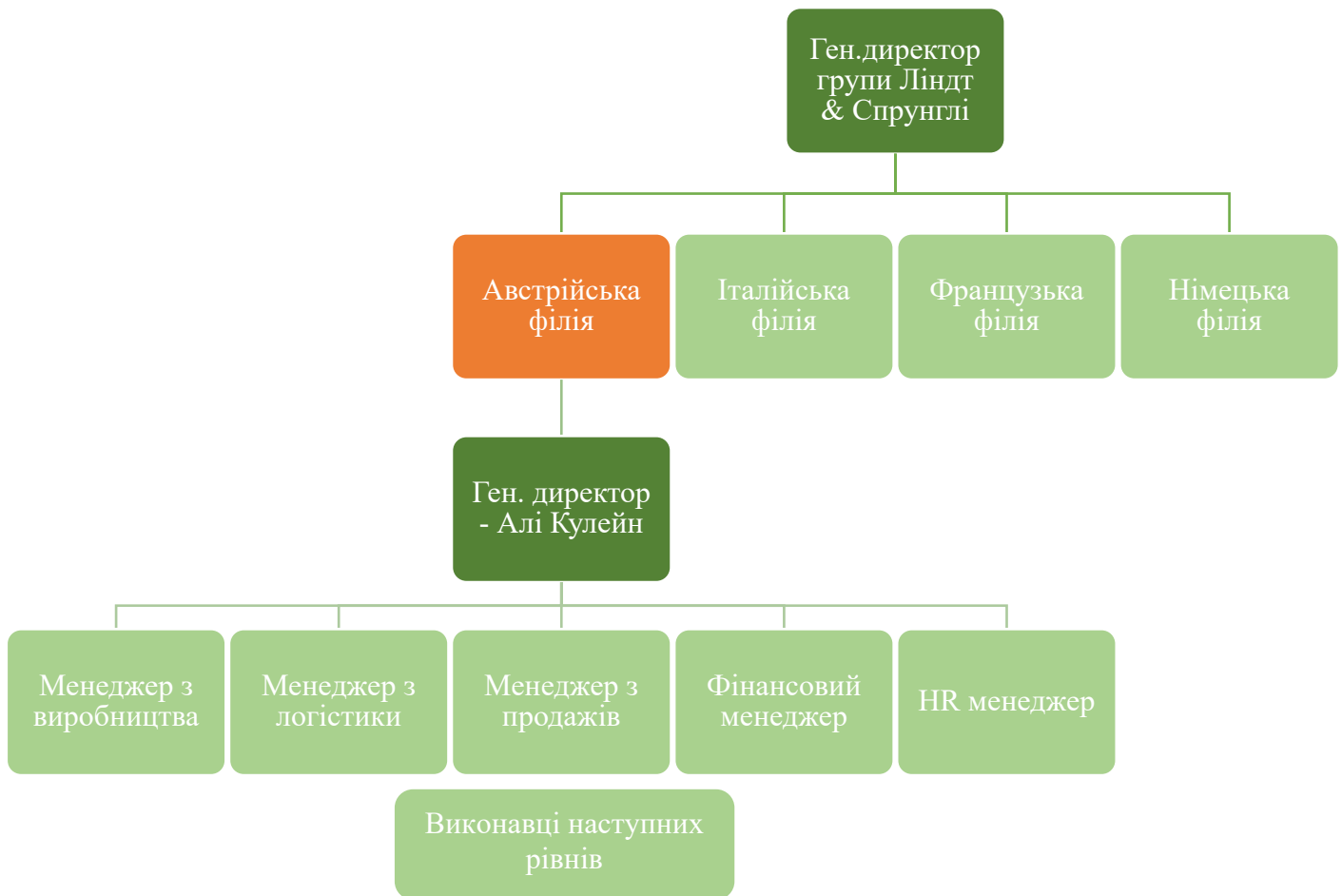


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ “Ліндт & Спрунглі” з акцентом на австрійську філію

Джерело: створено автором на основі [38;40]

Однією з основних характеристик, що відображає реальний масштаб діяльності підприємства та його внутрішню динаміку розвитку, є чисельність персоналу. У випадку з ТОВ “Ліндт & Спрунглі (Австрія)” мова йде про приблизно 330 працівників, які залучені до ключових напрямів діяльності – від виробництва у Глоггніці до адміністративного управління у Відні [42]. Такий обсяг робочої сили співвідноситься з класифікацією середніх підприємств харчової промисловості в Австрії, що дозволяє зробити висновок про значний, але водночас керований масштаб підприємства.

Для оцінки кадрової політики підприємства доцільно дослідити динаміку загальної чисельності персоналу за структурними підрозділами, що дозволяє виявити тенденції змін у кадровому складі:

Таблиця 2.1 - Загальна чисельність персоналу ТОВ «Ліндт & Спрунглі (Австрія)» за структурними підрозділами (2022-2023 роки)

Середньооблікова чисельність працівників на:	2022	2023	Частка у загальній кількості, %	Абсолютне відхилення, осіб
Міжнародному рівні (усього), осіб	14 466	14 746	100	280
Австрійському філіалі, осіб	312	330	2,24	18
А саме:				
Виробництво (Глогніц)	167	180	54,5	13
Логістика та склад	44	45	13,6	1
Адміністрація, фінанси	31	35	10,6	4
Відділ продажів і маркетингу	42	40	12,1	-2
Фірмові магазини	28	30	9,1	2
Разом	312	330	100	

Джерело: створено автором на основі [39;43]

Глобально, Ліндт & Спрунглі демонструє поступове зростання чисельності персоналу. Відповідно до офіційного річного звіту, у 2023 році загальна кількість працівників становила 14 746 осіб, що майже на 1% більше порівняно з 2022 роком. Щодо Ліндт (Австрія), то також можна простежити збільшення загальної кількості штату робітників, особливо на виробничих процесах, це в свою чергу може бути пов'язане з впровадженням нових продуктових ліній та підвищенням попиту на продукцію особливо в результаті високих продажів на Великдень. Лише у 2023 році органічне зростання філії було зумовлене діяльністю у період цього свята і досягло 10.6% [43]. Наявна динаміка може свідчити про стратегічні

ініціативи компанії щодо розширення потужностей та посилення присутності продукції на австрійському ринку.

Далі, говорячи про якісний аспект структури персоналу, неможливо обійти увагою питання гендерного розподілу. Компанія Ліндт & Спрунглі на глобальному рівні активно дотримується політики рівності та інклюзії на всіх рівнях управління та підпорядкування. Близько 59,9% співробітників по групі складають жінки, і, хоча конкретні статистичні дані по австрійському філіалу не розголошуються, можна з великою ймовірністю припустити, що загальна тенденція зберігається [43]. Це особливо актуально в контексті підрозділів, де традиційно працює більшість жінок (пакування, клієнтське обслуговування, маркетинг). У той же час технічні напрямки, інженерія, логістика частіше мають перевагу чоловічої участі. Такий розподіл не є випадковим, адже він корелює з реаліями сучасного ринку праці Австрії та соціально-культурними особливостями зайнятості в окремих сферах. Жінки активно залучені до керівних посад, що підтверджується практикою внутрішнього кар'єрного зростання незалежно від статі, що підтверджується внутрішнім документом про політику рівних можливостей та зайнятості [44].

Іншим важливим чинником кадрового аналізу є огляд вікової структури працівників. Таким чином можливо оцінити демографічну картину в колективі та побачити динаміку плинності кадрів, особливо для молодого покоління, а також зрозуміти потенціал розвитку людського капіталу (табл. 2.2)

Дані з підрозділу Ліндт (Австрія) показали, що найбільших змін зазнав показник кількості робітників віком до 25 років, адже частка цієї категорії зменшилася на 2,5% в 2023 році порівняно із попереднім. Можна сказати, що це зумовлене тим, що молодий персонал частіше за все проходить стажування, програми навчання та сезонні роботи для особистого досвіду. У той же час робітники, віком понад 46 років, значно стабільніші та лояльніші в професійній зайнятості, тому абсолютний рівень частки залишається в межах 1%. Тим не

менш, вікове поєднання фахівців створює баланс у команді Ліндт (Австрія), де молоді спеціалісти вносять інноваційність, а старші працівники – певну стабільність і поширення досвіду.

Таблиця 2.2 - Вікова структура персоналу ТОВ «Ліндт & Спрунглі (Австрія)» (2022-2023 роки)

Вікова категорія	2022	Частка у загальній кількості, %	2023	Частка у загальній кількості, %	Абсолютне відхилення, осіб
До 25 років	41	13,1%	35	10,6%	-6
26–35 років	82	26,3%	95	28,8%	13
36–45 років	91	29,2%	100	30,3%	9
46–55 років	67	21,5%	70	21,2%	3
Понад 55 років	31	10%	30	9,1%	-1
Разом	312	100%	330	100%	18

Джерело: створено автором на основі [39;43]

Ліндт & Спрунглі має високі стандарти якості на міжнародному рівні. Менеджмент компанії приділяє велику увагу рівню кваліфікації та освітньої підготовки свого персоналу. Навіть попри відсутність відкритої статистики щодо освітнього рівня працівників австрійської точки виробництва, можна з упевненістю сказати про відповідну професійну підготовку співробітників. Це дуже важливо для компанії-виробника їстівної продукції, особливо цінується досвід у сфері харчової промисловості та інженерного забезпечення. Міжнародно 77,5% працівників Ліндт & Спрунглі проходять щорічні оцінки компетенцій. Це наголошує на систематичному підході до формування кваліфікованого кадрового потенціалу. Зокрема, у 2023 році компанія запустила програму Lindt Talent Program (LTP), спрямовану на розвиток місцевих талантів середнього рівня управління, які не мають можливості міжнародної мобільності. Ця програма охопила від 30 до 40 провідних фахівців з різних підрозділів і функцій, які мають

потенціал для просування до рівня віце-президентів у своїх підрозділах [41]. Ліндт & Спрунглі пропонує стажування та програми для випускників, що надають можливість молодим фахівцям отримати практичний досвід у різних відділах компанії. Однак, згідно з результатами незалежного опитування, лише 69% працівників підтвердили наявність доступу до варіантів навчання [37-44]. Це вказує на можливі обмеження в доступності програм підвищення кваліфікації для деяких категорій персоналу. Таким чином, хоча Ліндт & Спрунглі демонструє значні зусилля у розвитку кадрового потенціалу через різноманітні програми та ініціативи, існує потреба в подальшому вдосконаленні доступності та охоплення цих програм для всіх працівників, незалежно від їхнього рівня чи місця роботи.

2.2 Аналіз підсистем системи управління персоналом

Ліндт & Спрунглі реалізує управління, засноване на філософії преміальної якості, інновацій та сталого розвитку. Філософія компанії відображає швейцарські стандарти досконалості та австрійські традиції майстерності. Компанія прагне до високої якості продукції, впроваджуючи інноваційні технології та рецептури, що відповідають сучасним споживчим тенденціям, таким як веганські та безлактозні варіанти шоколаду. Управління здійснюється з акцентом на сталий розвиток, що включає етичне постачання сировини та відповідальне ставлення до навколишнього середовища. Система управління в Ліндт & Спрунглі (в точу числі система управління персоналом) сприяє зміцненню позицій компанії на європейському ринку та задоволенню потреб споживачів у високоякісному шоколаді.

Під час аналізу управлінських практик Ліндт & Спрунглі було виявлено, що загальний стиль керівництва є демократичним, з елементами

трансформаційного та ситуаційного підходів. Генеральний директор компанії часто застосовує трансформаційний стиль, надихаючи співробітників на досягнення високих результатів через особистий приклад та стратегічне бачення. Фінансовий директор переважно використовує демократичний стиль, залучаючи команду до процесу прийняття рішень щодо бюджетування та фінансових стратегій, що забезпечує більшу відданість співробітників та сприяє інноваційному мисленню в управлінні ресурсами. Операційний менеджер застосовує ситуаційний стиль керівництва, адаптуючи свої методи до конкретних обставин на виробництві. Під час пікових періодів він може використовувати більш авторитарний підхід для швидкого прийняття рішень, тоді як у періоди планування та аналізу – більш демократичний. Маркетинг-менеджер та HR-менеджер використовують коучинговий стиль, спрямований на розвиток співробітників і зміцнення їх професійних навичок. Він допомагає формувати сильні команди, здатні ефективно справлятися з викликами ринку та внутрішніми завданнями. Усі ці стилі керівництва поєднуються з використанням різних форм влади. Генеральний директор та фінансовий директор часто використовують позиційну владу для впливу на рішення. Операційний менеджер, маркетинг-менеджер та HR-менеджер більше покладаються на експертну та референтну владу, використовуючи свої знання та повагу серед колег для впливу та керівництва.

Розглянемо детальніше, підсистему добору персоналу компанії, вона ґрунтується на таких принципах:

Таблиця 2.3 – Принципи відбору персоналу в Ліндт & Спрунглі

Принцип	Зміст
Відповідність вимогам	Орієнтація на чітко визначені компетенції, досвід у сфері виробництва продуктів преміум-класу, а також ціннісна відповідність корпоративній культурі якості.
Об'єктивність	Використання уніфікованих критеріїв оцінювання – центрів оцінки, ситуаційних інтерв'ю, мовно-логічних тестів – з мінімізацією суб'єктивного впливу.

Таблиця 2.3

Швидкість та ефективність	Регламентовані етапи підбору з використанням автоматизованих HRM-систем; мета – скорочення циклу рекрутингу без шкоди якості кандидатів.
Прозорість	Кандидати мають доступ до всіх вимог, оцінювальних критеріїв та результатів співбесіди; дотримання етичного кодексу Ліндт & Спрунглі у всіх рекрутингових процедурах.
Дотримання законодавства	Дотримання австрійського та європейського трудового законодавства, включаючи рівність можливостей, інклюзію та антидискримінаційні вимоги.
Професійна надійність	Обов'язкова перевірка рекомендацій та історії попередніх місць роботи, зокрема в сегменті харчової промисловості та FMCG.

Джерело: створено автором на основі внутрішньої закритої звітності підприємства

Принципи, закладені у процес найму персоналу, повністю відповідають загальному типу управління – демократичному з елементами Lean та Kaizen-філософії. У межах корпоративної культури Ліндт & Спрунглі активно впроваджуються методики безперервного вдосконалення, в HR-практиках. Компанія дотримується принципу горизонтальної взаємодії між командами виробництва, контролю якості, логістики та збуту, що дозволяє швидко адаптувати внутрішні процеси під запити ринку. Основними особами в управлінні персоналом виступають керівники середньої ланки, які виконують роль наставників і забезпечують зворотний зв'язок на кожному етапі адаптації та розвитку співробітника. У межах внутрішньої HR-платформи працівники мають доступ до інформації про цілі, показники ефективності, динаміку виробництва та корпоративні плани. Так, в компанії формується культура прозорості, самоуправління та відповідальності.

У період постковідної адаптації та підвищеного ризику постачань, компанія впровадила гібридні формати роботи для офісного персоналу, розширивши доступ до корпоративного навчання, психологічного супроводу та програм благополуччя. Виробничі команди працюють із суворим дотриманням норм безпеки та високим рівнем координації.

Процес відбору персоналу структуровано залежно від категорії посад, виробничий персонал, офісно-адміністративні функції та менеджмент середньої та вищої ланки (рис. 2.2).

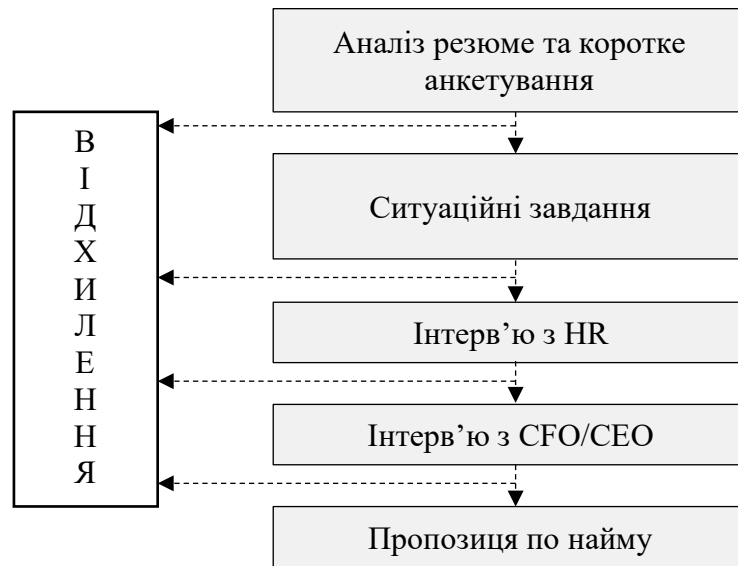


Рисунок 2.2 – Процес відбору персоналу в Ліндт & Спрунглі персоналу

Джерело: створено автором на основі внутрішньої закритої звітності підприємства

У кожній категорії передбачено окремий набір компетенцій, етапів тестування та період адаптації. У компанії Ліндт & Спрунглі процес відбору персоналу здійснюється з урахуванням категорії вакансії, специфіки функціоналу та корпоративної культури швейцарської якості. Стратегія рекрутингу побудована на цінностях бренду: відповідальність, професіоналізм, досконалість та інноваційність.

Для керівного складу та проєктного менеджменту ключовими критеріями є лідерські здібності, стратегічне бачення, управління ресурсами та етика прийняття рішень. На етапі відбору використовується аналіз управлінського досвіду, кейсові завдання (SJT) з реалістичними сценаріями в умовах криз (наприклад, логістичні збої під час святкових кампаній), а також структуровані інтерв'ю з регіональними керівниками (Head of Supply Chain, Head of HR).

Для виробничого та технічного персоналу основна увага зосереджена на hard skills, знанні технологічних процесів, стандартах безпеки харчової промисловості (НАССР, ISO) та командній взаємодії. Застосовуються практичні завдання, що імітують реальні виробничі ситуації, тести на точність і швидкість, а також технічні інтерв'ю з керівником змін або майстром виробництва. Для адміністративних, офісних і допоміжних функцій (HR, маркетинг, логістика) компанія використовує інструменти оцінки когнітивних, комунікативних і організаційних навичок. Обов'язковим є проходження психологічного тестування (наприклад, Big Five), скринінг корпоративної сумісності та інтерв'ю з керівниками підрозділів. Для відбору персоналу компанія використовує наступні методи (табл.2.4):

Таблиця 2.4 – Характеристика методів відбору персоналу в Ліндт & Спрунглі

Метод	Суть	Недолік
Live production case	Практичне завдання на виробництві: виконання типової операції під контролем майстра для оцінки точності, дотримання стандартів та командної роботи.	Потребує фізичної присутності; не підходить для кандидатів із віддалених регіонів.
Тестові завдання на відповідність ISO	Перевірка знань щодо стандартів якості, безпеки харчових продуктів (НАССР, ISO 22000), екологічної відповідальності.	Обмежена адаптивність до специфіки внутрішніх процедур компанії.
Ситуаційні завдання (SJT)	Моделювання кризових чи етичних ситуацій, які часто виникають у корпоративному середовищі або на міжнародних ринках.	Можливість формальних, завчених відповідей без реального управлінського досвіду.
Інтерв'ю з HR та керівником підрозділу	Оцінка корпоративної сумісності, мотивації, культурних орієнтирів кандидата, готовності до роботи в динамічному середовищі.	Суб'єктивність, залежність від досвіду та емоційного інтелекту інтерв'юера.
Інтерв'ю з регіональним топменеджером	Поглиблене обговорення стратегій, кейсів управління змінами, розвитку команди, впливу на корпоративну ефективність.	Часові обмеження; не завжди можлива деталізація через велику кількість кандидатів.

Продовження таблиці 2.4

Психологічні тести (Big Five, Insight Discovery)	Визначення особистісного профілю, стилю прийняття рішень, рівня стресостійкості, схильності до кооперації.	Тест може бути «обманутий»; деякі кандидати відповідають нещиро задля отримання вигідного результату.
--	--	---

Джерело: створено автором на основі внутрішньої закритої звітності підприємства

У Ліндт & Спрунглі (Австрія) процес відбору є етапним, багатофакторним і ціннісно-орієнтованим. Наприклад, кандидати на керівні позиції після початкового скринінгу проходять SJT із завданнями, що імітують реальні виклики (наприклад, брак сировини напередодні великодньої кампанії або критика якості з боку міжнародного ритейлера). Далі – структуроване інтерв'ю з HR, а потім – стратегічна сесія з регіональним директором, що дозволяє перевірити здатність кандидата діяти під тиском і мислити системно. Для технічних фахівців типовий сценарій включає аналіз портфолію, практичне виробниче завдання, оцінку швидкості виконання та відповідність до стандартів якості. Завершується все співбесідою з начальником зміни або головним технологом. В офісних функціях компанія акцентує увагу на цінностях, етиці, стратегії взаємодії. Тестування soft skills, інтерв'ю на сумісність з командою, аналіз досвіду роботи в динамічному середовищі – усе це дозволяє обрати не просто компетентного, а культурно відповідного кандидата. Завдяки багаторівневому підходу, Ліндт & Спрунглі (Австрія) формує стійку, висококваліфіковану та лояльну команду, здатну підтримувати репутацію бренду світового рівня.

У компанії Ліндт & Спрунглі планування кількості персоналу здійснюється з урахуванням сезонних циклів виробництва, особливостей логістики, а також прогнозів збуту на основі історичних даних і маркетингових кампаній. Компанія застосовує методи оперативного, тактичного й стратегічного планування чисельності персоналу, які інтегровані в загальну ERP-систему SAP HCM. На

стратегічному рівні щорічно формується прогноз потреб у працівниках з урахуванням довгострокових бізнес-цілей, планів відкриття нових торгових точок або модернізації виробництва. Прогноз враховує демографічну ситуацію на ринку праці, плинність кадрів, рівень автоматизації й інвестиційні проекти. Тактичне планування проводиться щоквартально та фокусується на оптимізації змін, виявленні дефіцитних позицій і визначенні потреби у навчанні або перекваліфікації. Виробничі піки, особливо перед Великоднем і Різдвом – потребують залучення тимчасового персоналу. Для цього застосовується метод коефіцієнтів трудомісткості, а також нормативний підхід, базований на стандартах витрат часу на одиницю продукції. Оперативне планування – це щотижневий або навіть щоденний контроль завантаження персоналу через модулі внутрішньої звітності. В компанії циркулюють наступні види документації:

Таблиця 2.5 – Нормативно-правові документи та звітність, що регулюють кадрову політику в Ліндт & Спрунглі

Назва документа / звіту	Характеристика	Функція в кадровій політиці
Колективний договір (Betriebsvereinbarung)	Укладений між адміністрацією та представниками працівників; регламентує умови праці, оплату, соцгарантії.	Визначає зобов'язання компанії перед персоналом, правовий режим взаємин.
Австрійський Закон про працю (Arbeitsverfassungsgesetz)	Базовий трудовий кодекс, що регулює найм, звільнення, відпустки, робочий час, охорону праці.	Є правовою основою кадрової політики, обов'язковий для дотримання.
Колективна угода сектора (Kollektivvertrag)	Угода на рівні галузі харчової промисловості; регламентує мінімальні зарплати, графіки, відпустки.	Уніфікує мінімальні стандарти для всіх працівників сектору.
Внутрішня політика HR Ліндт & Спрунглі	Корпоративний документ групи компаній Ліндт & Спрунглі, адаптований для австрійського ринку.	Визначає глобальні принципи підбору, адаптації, розвитку та оцінки персоналу.

Продовження таблиці 2.5

Політика Diversity & Inclusion	Визначає підхід до забезпечення рівності, гендерного балансу, боротьби з дискримінацією.	Гарантує прозорість та етичність відбору і просування кадрів.
Оцінка ефективності працівників (Performance Appraisal)	Регулярний процес оцінювання компетенцій, результативності та ціннісної відповідності працівників.	Є основою для прийняття рішень про підвищення, бонуси, розвиток персоналу.
Штатний розпис (Personalstandplan)	Документ, що визначає кількість працівників за підрозділами, змінами, категоріями.	Є базою для планування чисельності персоналу та бюджетування фонду оплати праці.
HR Dashboard / KPI Report	Щомісячний звіт з ключових показників HR: плинність кадрів, рівень заповнення вакансій, лікарняні тощо.	Використовується для оперативного моніторингу ефективності HR-політики.
Річний кадровий план (Personalplanung)	План персоналу на рік з урахуванням стратегічних проєктів, сезонності, очікуваних змін.	Орієнтир для рекрутингу, навчання, переведень та ін. кадрових рішень.
Інструкція з охорони праці та гігієни (Sicherheitsrichtlinie)	Документ, що встановлює вимоги до безпечної поведінки на виробництві та проходження інструктажів.	Формує культуру безпеки праці, обов'язкова для всіх співробітників виробничих підрозділів.

Джерело: створено автором на основі внутрішньої закритої звітності підприємства

Після аналізу нормативно-правового забезпечення та процедур планування персоналу доцільно перейти до розгляду підсистеми навчання та розвитку персоналу в компанії Ліндт & Спрунглі. Вона є вагомим елементом забезпечення стратегічної гнучкості та високої якості виробництва, адже саме рівень професійної підготовки працівників безпосередньо впливає на ефективність процесів та репутацію бренду на міжнародному ринку. Компанія дотримується політики безперервного навчання (Lifelong Learning), що реалізується через поєднання внутрішніх тренінгів, модульних програм розвитку компетенцій, сертифікації за міжнародними стандартами (HACCP, ISO, GMP) та участі у глобальних ініціативах Ліндт & Спрунглі Груп. Особливу увагу приділено **адаптації нових працівників**, для яких впроваджено інтенсивну програму

“Onboarding Week” із супроводом ментора. Для лінійних менеджерів і керівників середньої ланки діє програма «Leadership Excellence», яка охоплює аспекти делегування, прийняття рішень, управління змінами та емоційний інтелект. Але нами було помічено, що, попри формальну досконалість системи, існує низка проблем, що знижують її ефективність:

- спостерігається нерівномірний доступ до навчання між офісним і виробничим персоналом. Тоді як менеджери мають доступ до розширених онлайн-платформ і офлайн-семінарів, працівники виробничих цехів часто залучаються лише до мінімально необхідних інструктажів,

- відсутній системний механізм оцінки ефективності навчання – результати тренінгів не завжди відображаються в продуктивності або змінах поведінки персоналу,

- відзначається низька мотивація працівників до участі в розвитку, що пов’язано з недостатньою кількістю внутрішніх кар’єрних сходінок і відсутністю чіткої прив’язки навчання до підвищень чи премій.

У компанії Ліндт & Спрунглі процес залучення персоналу та мотивації є однією з пріоритетних функцій HR-політики, адже бренд позиціонує себе не лише як виробника преміального шоколаду, а й як роботодавця, що забезпечує стабільність, розвиток і високі стандарти корпоративної культури. Система мотивації побудована на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів, а залучення персоналу на принципах участі, відкритості та відповідальності. У сфері залучення персоналу компанія застосовує інструменти внутрішньої комунікації, щоквартальні «Town Hall meetings» з участю топ-менеджменту, де працівники можуть ставити запитання керівництву. Для створення атмосфери взаємної довіри активно використовуються «Feedback Days» - спеціальні дні для горизонтального обміну думками між командами. В компанії діє програма «Lindt Voice», в межах якої щорічно проводиться анонімне опитування рівня задоволеності персоналу (Employee Engagement Survey), за результатами якого

формуються HR-ініціативи на наступний рік. У системі мотивації персоналу ключовими є такі інструменти [45-50]:

- бонусна система на основі KPI (виконання планів виробництва, якість, відсутність порушень безпеки);
- програма «Lindt Recognition Awards» щорічне відзначення найкращих працівників у категоріях «Інновація», «Командний дух», «Досконалість у якості»;
- матеріальні стимули – страхування здоров'я, субсидії на транспорт, харчування у корпоративній їдальні, святкові подарунки для родин,
- гнучкі графіки для офісного персоналу, можливість часткової віддаленої роботи та днів добробуту (Wellbeing Days);
- можливість професійного зростання через участь у програмах ротації (наприклад, «Grow@Lindt»), менторство, доступ до онлайн-курсів на корпоративній платформі LearningHub.

Варто зазначити, що було прослідковано низьку залученість молодого виробничого персоналу, особливо сезонних працівників, та обмежена кількість зворотного зв'язку у ланцюгах з багаторівневою ієрархією.

У компанії Ліндт & Спрунглі контроль у сфері управління персоналом реалізується через багаторівневу систему моніторингу, яка інтегрує внутрішні корпоративні стандарти групи Ліндт & Спрунглі та австрійські регуляторні вимоги. Контроль охоплює як операційні процеси HR, так і стратегічний рівень управління талантами, продуктивністю та дотриманням норм охорони праці. Варто розуміти, що ядром контролю – є інформаційно-аналітична система SAP HCM (Human Capital Management), яка використовується для управління даними працівників, обліку робочого часу, автоматизованого нарахування заробітної плати, обліку лікарняних і відпусток. Додатково застосовуються модулі SAP SuccessFactors, для оцінки ефективності (Performance & Goals) та навчання (Learning Management). Контроль за якістю роботи персоналу реалізується через

регулярні оцінювання (періодичні review-сесії, квартальні KPI-звіти, системи зворотного зв'язку), які використовуються для ухвалення рішень про підвищення, навчання чи ротацію. Компанія щорічно проводить внутрішній аудит HR-процесів, що включає аналіз дотримання процедур, дисциплінарних заходів, законодавства про працю й корпоративних політик (Diversity, Inclusion, Compliance). Окрему роль у контролі відіграє відділ охорони праці та безпеки (SHE – Safety, Health & Environment), який здійснює перевірки на виробництві. Розглянемо детальніше методи контролю в компанії:

Таблиця 2.6 – Система контролю персоналу за категоріями в Ліндт & Спрунглі

Категорія персоналу	Методи контролю	Відповідальний підрозділ
Виробничий персонал	Облік часу через SAP HCM, контроль якості на зміні, перевірки SHE, аудит техніки безпеки	Відділ виробництва, SHE, HR-Operations
Технічні спеціалісти	KPI-контроль (виконання планів), огляди проектів, технічні рев'ю	Відділ інженерії, HRBP, керівник змін
Офісний персонал	Моніторинг виконання задач (SAP SuccessFactors), участь у review-сесіях, аналітика продуктивності	HR-стратегія, керівники підрозділів
Менеджери середньої ланки	Звіти по KPI, цільові review, анонімний зворотний зв'язок (180/360-огляд), аудит дотримання політик	HRBP, CFO, HRD
Топ-менеджмент	Річне стратегічне оцінювання, звіти з досягнення бізнес-цілей, наглядова рада Ліндт & Спрунглі	CEO, HRD, корпоративний комплаєнс-офіс
Сезонні/тимчасові працівники	Щоденний облік часу, контроль продуктивності на зміні, спрощені інструктажі та рев'ю	Виробничий відділ, SHE, кадровий координатор

Джерело: побудовано автором на основі внутрішньої закритої звітності підприємства

Можливо, що саме завдяки інтегрованій структурі контролю Ліндт & Спрунглі забезпечує високу прозорість, відповідальність і зниження HR-ризиків, а також збереження брендової репутації як роботодавця міжнародного рівня.

Отже, підсумовуючи вище викладене, можемо стверджувати, що система управління персоналом у компанії Ліндт & Спрунглі (Австрія) є цілісною, стратегічно орієнтованою та глибоко інтегрованою в загальну бізнес-модель підприємства. Вона ґрунтується на поєднанні класичних європейських трудових стандартів, корпоративної культури Ліндт & Спрунглі і сучасних технологій HR-аналітики. Основними сильними сторонами є чітко структурований процес підбору персоналу, гнучке планування чисельності з урахуванням сезонності, а також автоматизований контроль ефективності через SAP HCM та SuccessFactors. Разом з тим виявлено низку проблемних зон, зокрема – нерівний доступ до програм розвитку, низька залученість молодих працівників та брак системного оцінювання навчання. Але, бачимо потребу в подальшому удосконаленні підсистем мотивації, навчання та управління залученням персоналу, аби забезпечити стабільне зростання якості людського капіталу та збереження конкурентних переваг бренду на глобальному ринку.

2.3 Оцінка системи управління персоналом

Оцінка ефективності підсистем управління персоналом є критично важливою для стратегічного вдосконалення HR-політики на підприємстві. Вона дозволяє виявити слабкі місця, встановити зв'язок між витратами на персонал і досягнутими результатами, а також прогнозувати потреби в оновленні кадрових стратегій. Одним із ключових індикаторів є коефіцієнт плинності кадрів, який відображає стабільність трудових ресурсів та рівень задоволеності працівників. Доповнюючи показник анонімними опитуваннями щодо оцінки рівня реалізації функцій управління персоналом, а також розрахунком інтегрального показника ефективності управління персоналом (Уеф), підприємство отримує комплексне

уявлення про результативність своєї HR-системи. Розпочнемо з аналізу динаміки коефіцієнта плинності кадрів за категоріями персоналу:

Таблиця 2.7 – Коефіцієнт плинності кадрів у Ліндт & Спрунглі (Австрія) за 2019–2024 роки, %

Категорія персоналу	2019	2020	2021	2022	2023	2024*
Виробничий персонал	48,2	52,3	58,2	66,7	60,3	56,6
Технічний персонал (інж.)	9,1	10,5	11,3	12,1	10,8	9,9
Офісно-адміністративні кадри	6,7	7,9	7,2	6,5	5,4	5,2
Менеджери середньої ланки	4,3	5,1	5	4,8	4,1	3,7
Топменеджмент	1,2	0,8	0,5	0,9	0,6	0,4

Джерело: розраховано автором на основі внутрішньої закритої звітності підприємства

** попередній розрахунок за 9 місяців*

На основі динаміки коефіцієнта плинності кадрів за 2019–2024 роки можна зробити висновок, що система управління персоналом у компанії Ліндт & Спрунглі (Австрія) загалом демонструє задовільний рівень ефективності, особливо щодо офісного та управлінського персоналу. Стабільно низький рівень плинності серед менеджерів середньої ланки та топ-менеджменту говорить про якісну роботу мотиваційної, адаптаційної та корпоративної політик. Особливо загострилася ситуація у 2021–2022 роках через пандемічні обмеження та логістичні збої. Однозначно, компанія потребує перегляду підходів до утримання базового персоналу та впровадження програм індивідуалізованої підтримки. Ми можемо стверджувати, що HR-система є стабільною, але потребує подальшої адаптації для зниження ризиків у виробничому контурі.

Для проведення глибшого аналізу, в роботі вирішено провести опитування (див.дод.Б). У зв'язку з обмеженнями у доступі до всіх категорій працівників (зокрема виробничого та сезонного персоналу), провести повноцінне опитування всього колективу, не мали змоги. Тому було прийнято рішення анкетувати лише

керівний склад, що нам вдалось опитати, оскільки саме він має повну картину управлінських процесів і системного стану персоналу. Вибірка склала – 6 осіб, які оцінювали функції управління персоналу:

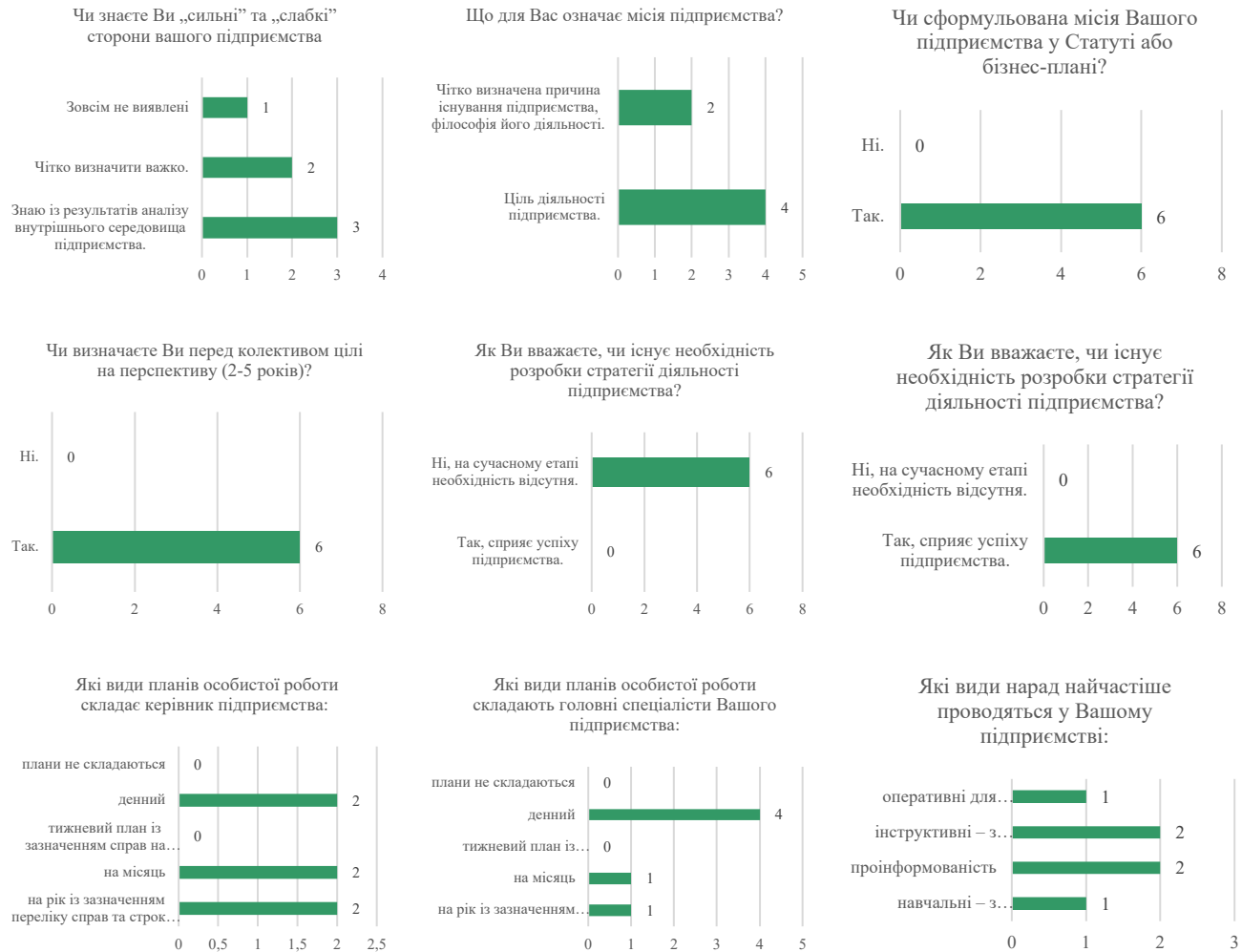


Рисунок 2.3 — Результати анкетного опитування щодо практик стратегічного планування, організації діяльності та управлінської культури на підприємстві

Джерело: сформовано автором на основі опитування

На основі аналізу результатів анкетування керівного складу можна зробити висновок, що загальна ефективність системи управління персоналом є помірною, з вираженим акцентом на стратегічну усвідомленість. Позитивним є те, що всі респонденти визнають важливість розробки стратегії та визначають цілі на 2–5

років, а також зазначають наявність сформульованої місії підприємства. Можна говорити про стратегічну зрілість управління. Поряд з цим, виявлено фрагментарність у плануванні особистої роботи, частина керівників і головних спеціалістів взагалі не складає планів, або робить це нерегулярно. Можливі ризики неузгодженості дій і втрати керованості в окремих підрозділах. Наради проводяться здебільшого оперативного характеру, що говорить про надмірний фокус на поточні завдання, а не на розвиток або навчання. Попри наявність стратегічних орієнтирів, ефективність управління персоналом знижується через недостатню систематизацію оперативної діяльності та відсутність єдиних стандартів планування і зворотного зв'язку. Далі було запропоновано відповісти на питання з анкети 10-13 (рис. 2.4):

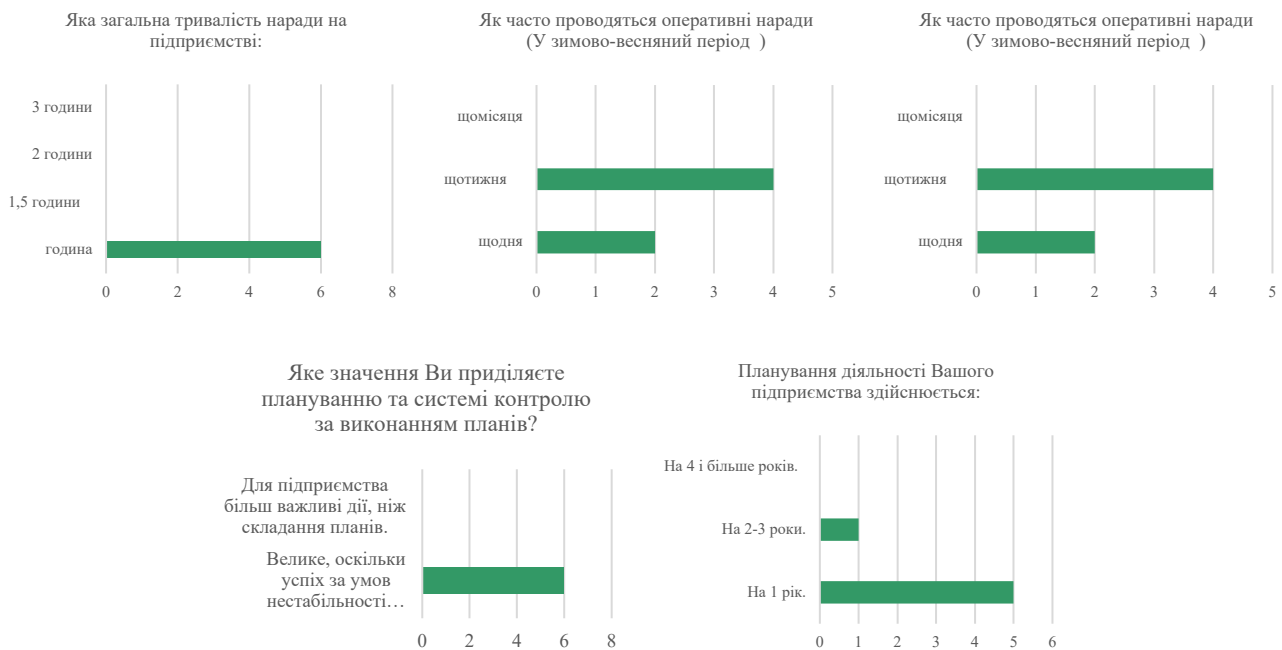


Рисунок 2.4 – Результати анкетного опитування щодо практик планування, організації та контролю в системі управління персоналом підприємства

Джерело: сформовано автором на основі опитування

Аналіз другої частини анкетування говорить про відносно стабільну управлінську дисципліну, але також виявляє дефіцит стратегічної глибини в

плануванні. Більшість респондентів (6 осіб) зазначають, що наради на підприємстві зазвичай тривають 1 годину, що є ефективним з точки зору тайм-менеджменту. При цьому оперативні наради проводяться переважно щотижня або щодня, незалежно від сезону, що підтверджує високу динаміку управлінського реагування. Щодо значення системи планування – більшість опитаних (6 із 7) підтверджують, що успіх підприємства в умовах нестабільності напряду залежить від якості планування, що говорить про усвідомлення ролі проактивного менеджменту. Фактичне планування діяльності найчастіше здійснюється на 1 рік (6 респондентів), у той час як довгострокове планування (на 4+ років) практично відсутнє. В роботі виявлено, високу оперативну гнучкість висока, довготривала стратегічна стійкість компанії залежить від короткострокових реакцій, а не від системних прогнозів. Рекомендується посилити середньо- та довгострокове планування, зокрема в аспектах людських ресурсів і організаційного розвитку.

Наступним кроком була оцінка функції організації (рис.2.5):



Рисунок 2.5 – Результати анкетного опитування щодо стилю управління та особливостей прийняття управлінських рішень на підприємстві, осіб

Джерело: сформовано автором на основі опитування

Переважає більшість респондентів (4 особи) вважають, що в компанії домінує демократичний стиль управління, що відповідає корпоративним засадам Ліндт & Спрунглі, які акцентують на залученні, відкритій комунікації та

горизонтальній взаємодії. Відзначено поодинокі випадки сприйняття стилю як ліберального або змішаного, що може говорити про відмінності в управлінському підході між підрозділами. У процесі прийняття важливих управлінських рішень, згідно з опитуванням, беруть участь як керівники відділів, так і топ-менеджмент (5 відповідей), що підтверджує кооперативну модель управління. Дослідження показало достатній рівень делегування повноважень і внутрішньої узгодженості в ухваленні стратегічних ініціатив. Особливо позитивною є тенденція до аналітичного підходу в прийнятті рішень – більшість респондентів (4 з 6) зазначають, що рішення ґрунтуються на результатах аналізу діяльності підприємства, а не на інтуїції чи формальних схемах. Явно присутня системна управлінська культура, орієнтована на факти, дані та реалістичні показники. Функцію контролю оцінюють наступним чином (рис.2.6):



Рисунок 2.6 – Результати анкетного опитування щодо організації внутрішнього контролю, розподілу відповідальності та механізмів оцінювання на підприємстві, осіб

Джерело: сформовано автором на основі опитування

Можна зробити висновок про високий рівень формалізації та впорядкованості системи контролю в компанії Ліндт & Спрунглі. Усі респонденти підтвердили наявність внутрішнього аудиту, спеціального органу

контролю, чіткий розподіл обов'язків, оформлення протоколів та систематичні наради. В компанії встановлені показники оцінки, системи заохочень і стягнень, договори про матеріальну відповідальність та повний контроль за виробничими й економічними показниками. Тобто, існує ефективно структурована підсистема контролю, що сприяє стабільності управлінських процесів.

Оцінювання ефективності системи управління персоналом компанії Ліндт & Спрунглі здійснимо на основі синтетичного показника, що об'єднує економічність апарату управління та продуктивність управлінської праці. Для цього аналізується структура витрат, чисельність працівників, фонд оплати праці, витрати на управління, дохід і прибуток на одного працівника, зокрема управлінського персоналу (табл.2.8):

Таблиця 2.8 – Вихідні дані визначення економічної ефективності управління Ліндт & Спрунглі

Показник	2022	2023	Відхилення 2023 до 2022, %
Дохід від реалізації продукції, млн євро	5 256	5 200	-1,07%
Повна собівартість реалізованої продукції, млн євро	2 968	2 920	-1,61%
Чистий прибуток, млн євро	586	671	14,50%
Середньорічна чисельність працівників, осіб	14 466	14 746	1,93%
У тому числі апарату управління, осіб	1 012	1 032	1,98%
Загальний фонд оплати праці, млн євро (оцінка)	874	923	5,60%
У тому числі апарату управління, млн євро	157	166	5,73%
Адміністративні витрати (управління), млн євро (звітні)	426	448	5,16%
Дохід на одного працівника, тис. євро	363,4	352,5	-2,99%
Прибуток на одного працівника, тис. євро	40,5	45,5	12,30%
Прибуток на 1 євро витрат на управління, євро	1,38	1,5	8,69%

Джерело: розраховано автором на основі внутрішньої закритої звітності підприємства

Для оцінки ефективності управління персоналом важливо проаналізувати динаміку витрат на управлінський персонал і адміністративне забезпечення, що

відображає пріоритети кадрової політики та ресурсне забезпечення управлінських функцій. На основі вище розрахованих даних можна розрахувати індекси економічності апарату управління та продуктивності управлінського персоналу, а також загальний індекс ефективності управлінської праці (Уеф):

Таблиця 2.9 – Динаміка витрат на управлінський персонал і адміністративне забезпечення Ліндт & Спрунглі

Показник	2022	2023	Індекс 2023/2022
Питома вага управлінців у загальній чисельності працівників (Уро), %	7,0%	7,0%	1,00
Частка зарплати управлінців у собівартості (Уур), %	3,3%	3,2%	0,97
Частка зарплати управлінців у загальному фонді оплати праці (Узу), %	15,4%	15,4%	1,00
Частка адміністративних витрат у собівартості продукції (Узв), %	42,3%	43,5%	1,03
Середнє значення індекса економічності(Уек)			1,00

Джерело: розраховано автором на основі внутрішньої закритої звітності підприємства

Розрахуємо також комплексні показники результативності управлінського персоналу, що дозволяють оцінити ефективність використання управлінських ресурсів. Зокрема, дохід на одного працівника апарату управління та на 1 євро зарплати управлінців відображають рівень віддачі від вкладених ресурсів. Дохід на 1 євро адміністративних витрат демонструє економічну доцільність управлінських витрат, а прибуток на одного управлінця – ефективність управлінських рішень. Сукупний індекс продуктивності узагальнює зміну результативності управління у динаміці, що дає підстави для стратегічного оцінювання стану кадрової політики компанії:

Таблиця 2.10 – Показники результативності управлінського персоналу
Ліндт & Спрунглі

Показник	2022	2023	Індекс 2023/2022
Дохід на 1-го працівника апарату управління, тис. € (Уву)	4 960	5 292	1,07
Дохід на 1 євро зарплати управлінців (Узв)	31,9	32,9	1,03
Дохід на 1 євро адміністративних витрат (Увр)	3,84	3,70	0,96
Прибуток на 1 управлінця, тис. € (Упр)	670	684	1,02
Середнє значення індекса продуктивності (Уре)			1,02

Джерело: створено автором на основі внутрішньої закритої звітності підприємства

Далі відповідно до формули 1.1, маємо:

$$У_{\text{еф}} = 1,02 + (1 - 1,00) = 1,02$$

У 2023 році компанія Ліндт & Спрунглі продемонструвала високу стабільність в управлінській структурі частка управлінців у персоналі та розподіл зарплатних і адміністративних витрат залишалися практично незмінними, це відображено у підсумковому індексі економічності ($У_{\text{ек}} = 1,00$), що означає відсутність втрат або надлишків в економічному навантаженні управлінського апарату. У той же час індекс продуктивності ($У_{\text{ре}} = 1,02$) говорить про незначне, але стійке покращення результативності праці – зросли дохід на одного управлінця і на 1 євро витрат на оплату праці. Незначне зниження коефіцієнта доходу на 1 євро витрат на управління пов'язане з їх ростом у 2023 році. Підсумковий індекс ефективності $У_{\text{еф}} = 1,02$ підтверджує, що в компанії зберігається високий рівень дисципліни, організації та продуктивності управлінської праці на фоні стабільного фінансового зростання.

2.4 Напрями удосконалення окремих підсистем управління персоналом

З метою виявлення резервів для вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві доцільно застосувати SNW-аналіз, який є ефективним інструментом структурованого оцінювання внутрішніх елементів HR-системи. Цей метод дозволяє класифікувати ключові компоненти управління персоналом за трьома категоріями: сильні (S), нейтральні (N) та слабкі (W) сторони. На відміну від класичного SWOT-аналізу, орієнтованого здебільшого на зовнішні чинники, SNW-аналіз фокусується виключно на внутрішніх характеристиках об'єкта, що дає змогу чітко діагностувати функціональний стан HR-підсистем, визначити пріоритети для управлінських змін і закласти аналітичну основу для розробки цільових стратегій поліпшення.

Проведення SNW-аналізу є важливим етапом у підготовці до реалізації якісних управлінських змін, оскільки дозволяє об'єктивізувати висновки щодо стану системи управління персоналом, сформувати структуровану картину її сильних і вразливих місць, а також сконцентрувати управлінську увагу на критичних слабких зонах. До останніх, зокрема, можуть належати обмежений доступ до навчання окремих категорій працівників, відсутність оцінки результативності освітніх програм, низька залученість сезонного персоналу чи нестача стратегічного планування. У результаті SNW-аналіз створює ґрунт для формування цільових, аналітично обґрунтованих рішень, що підвищують гнучкість і результативність HR-системи підприємства.

Процес SNW-аналізу передбачає формування переліку ключових елементів HR-системи, таких як кадровий облік, система мотивації, навчання і розвиток персоналу, стиль керівництва, планування, внутрішня комунікація та HR-аналітика. Кожен із факторів оцінюється на основі зібраної інформації —

результатів опитувань, аналізу внутрішніх документів, системи ключових показників ефективності (KPI) та інших джерел, отриманих у попередніх етапах дослідження. За підсумками аналізу кожному фактору присвоюється відповідна категорія: S (Strong) — якщо фактор реалізується якісно та має стабільний позитивний вплив; N (Neutral) — якщо елемент присутній, проте функціонує неповноцінно або потребує уточнення та систематизації; W (Weak) — якщо фактор є критично недорозвиненим або відсутній і вимагає змін. Узагальнені результати оформлюються у вигляді аналітичної таблиці, що дозволяє візуально зафіксувати загальний стан HR-системи та обґрунтувати напрями її вдосконалення (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 –SNW-Аналіз HR-системи Ліндт & Спрунглі

№	Фактор	S	N	W
1	Формалізована багаторівнева система підбору персоналу	+		
2	Застосування SAP HCM і SuccessFactors для HR-аналітики	+		
3	Коучинговий стиль управління та трансформаційне лідерство	+		
4	Чітко визначені принципи відбору (прозорість, відповідність, законодавча база)	+		
5	Програми мотивації: KPI-бонуси, премії, соціальні гарантії	+		
6	Програма "Lindt Voice" та регулярні опитування задоволеності	+		
7	Ротаційні програми розвитку кар'єри («Grow@Lindt»)	+		
8	Висока управлінська ефективність (Уеф = 1,02)	+		
9	Низька плинність серед менеджменту та офісного персоналу	+		
10	Регулярний контроль через KPI-звіти, аудит, SHE, review-сесії	+		
11	Наявність інструментів оцінки soft skills (Big Five, сумісність)	+		
12	Наявність розриву у доступі до навчання між офісним і виробничим персоналом			+
13	Відсутність системи оцінки ефективності навчання			+
14	Низька залученість сезонного персоналу			+
15	Відсутність чіткої прив'язки навчання до премій/підвищень			+
16	Обмежена довгострокова стратегія планування (на 4+ років)			+
17	Частина керівників не планує особисту діяльність системно		+	
18	Відсутність стандартизованого підходу до розподілу зворотного зв'язку		+	
19	Надмірний фокус на оперативних нарадах, нестача стратегічного планування		+	
20	Обмеження в гнучкості для базового персоналу у виробничих піках		+	

Джерело: сформовано автором на основі вище проведеного дослідження

На основі SNW-аналізу визначено 6 ключових слабких сторін у системі управління персоналом компанії Ліндт & Спрунглі. Ми спостерігаємо розрив у доступі до навчання між офісним і виробничим персоналом, що прямо зазначено у дослідженні як бар'єр до рівного розвитку. Відсутній системний механізм оцінки ефективності навчання, що знижує можливість HR-аналітики впливу тренінгів на продуктивність. Низька залученість сезонних працівників, особливо молоді, вказує на слабку інтеграцію тимчасового персоналу в корпоративну культуру. Також, видно дефіцит стратегічного мислення в HR, відсутність зв'язку навчання з преміями та обмежене довгострокове планування. Відсутність стандартів зворотного зв'язку і нестача стратегічних нарад знижують горизонтальну керованість.

Отже, найбільш уразливою виявилася підсистема навчання, розвитку й залучення персоналу, яка попри декларативну орієнтацію на безперервне навчання (Lifelong Learning) функціонує з критичними обмеженнями. В дослідженні зафіксовано, що виробничий персонал має обмежений доступ до освітніх ресурсів, вони проходять лише базові інструктажі, тоді як офісні працівники – користуються повноцінними онлайн-курсами, модульними програмами та лідерськими тренінгами. Диференціація сприяє відчуженню робітників від корпоративної культури та знижує мотивацію. Відсутній зв'язок між результатами навчання та кадровими рішеннями, немає чіткої прив'язки тренінгів до премій, кар'єрного зростання чи переведень, що робить саму систему навчання формальною. Відсутність регулярної оцінки ефективності навчання призводить до того, що HR-департамент не має інструментів корекції навчальних програм відповідно до реальної продуктивності. Додатково, низька залученість сезонних працівників сигналізує про дефіцит внутрішніх комунікацій та слабку адаптацію. Ми пропонуємо наступне:

Таблиця 2.12 – Пропоновані заходи з удосконалення підсистеми навчання та залучення персоналу

№	Заходи	Строк реалізації	Відповідальний
1	Запровадити єдину платформу доступу до навчання для всіх категорій персоналу	2 міс.	HR Director
2	Впровадити KPI-додаток до навчальних курсів для фіксації впливу на результативність	3 міс.	HR Analytics
3	Розробити мотиваційний модуль: бонуси за участь у навчанні	1 міс.	HR Compensation
4	Організувати програму менторства для сезонних працівників	2 міс.	Production Lead
5	Інтегрувати оцінку тренінгів у систему SAP SuccessFactors	3 міс.	IT + HRIS
6	Встановити щоквартальні feedback-сесії з працівниками всіх рівнів	Постійно	HR Business Partners
7	Оновити кар'єрну карту з чіткими зв'язками між навчанням і підвищенням	2 міс.	HR Development

Джерело: сформовано автором самостійно

Запровадження комплексних заходів з удосконалення підсистеми навчання та залучення матиме багатовимірний позитивний ефект. Уніфікація доступу до навчання підвищить кваліфікацію виробничого персоналу, зменшить відчуження та сприятиме зміцненню корпоративної єдності. Впровадження KPI-прив'язки дозволить HR-відділу контролювати вплив навчання на реальну продуктивність, що посилить ефективність управлінських рішень. Програма менторства для сезонних працівників покращить їхню інтеграцію, адаптацію й лояльність, що критично важливо під час пікових навантажень. Мотиваційні стимули на основі участі в навчанні створять додаткову залученість, формуючи культуру саморозвитку. Внаслідок реалізації зазначених заходів очікується зменшення плинності кадрів у виробничому контурі на 15–20% протягом року, підвищення продуктивності праці та покращення результатів щорічного опитування задоволеності персоналу (Employee Engagement Index) щонайменше на 10 пунктів. Вважаємо, що це зміцнить HR-бренд компанії на ринку Австрії та посилить її операційну стійкість.

Висновки до розділу 2

У результаті глибокого аналізу системи управління персоналом у ТОВ «Ліндт & Спрунглі (Австрія)» можна констатувати, що дана система є однією з ключових складових конкурентоспроможності компанії та повністю інтегрована в загальну бізнес-стратегію підприємства. Вона характеризується високим рівнем формалізації, цифровізації та відповідності міжнародним стандартам HRM, що забезпечує стабільну якість управління людським капіталом.

Основними сильними аспектами виявлені: багаторівнева система підбору персоналу з чіткими етапами та принципами прозорості; застосування цифрових платформ SAP HCM та SuccessFactors, що забезпечують точний контроль і аналітику персоналу; ефективна система мотивації з KPI-бонусами та програмами нематеріального стимулювання; коучинговий стиль управління, орієнтований на розвиток персоналу; активне використання внутрішнього зворотного зв'язку через регулярні опитування, review-сесії та «Feedback Days». Крім того, система контролю персоналу є чітко структурованою, із відповідним розподілом функцій та методів по категоріях працівників.

Проте результати дослідження виявили низку критичних прогалин у функціонуванні окремих підсистем. Спостерігається нерівномірний доступ до програм навчання між офісним і виробничим персоналом, що призводить до фрагментації корпоративної культури. Відсутність системної оцінки ефективності навчальних заходів не дозволяє адекватно скоригувати освітню стратегію компанії. Низька залученість сезонного персоналу, особливо молоді, свідчить про слабку інтеграцію тимчасових працівників у внутрішнє середовище підприємства.

Окрім цього, відсутність чіткої прив'язки навчання до премій, ротацій або підвищень знижує мотиваційну цінність розвитку. У сфері стратегічного

планування виявлено дефіцит довгострокового прогнозування (більшість планів обмежується горизонтом до 1 року) та нестачу систематизації в оперативній діяльності, що проявляється у відсутності особистих планів у частини керівників. Також значна увага приділяється оперативним нарадам, у той час як стратегічні сесії з планування людського капіталу не мають достатньої частотності. Щодо економічної ефективності управлінської праці, то індекс Уеф = 1,02 засвідчує стабільність управлінської структури та невелике зростання продуктивності при збереженні сталої економіки витрат. Зниження доходу на одного працівника (-2,99%) компенсується зростанням прибутковості на одного управлінця (+12,3%) та збільшенням прибутку на 1 євро витрат на управління (+8,69%), що свідчить про успішну трансформацію управлінських процесів.

З метою усунення виявлених слабких сторін запропоновано комплекс удосконалень, які зосереджені на вирівнюванні доступу до навчання, посиленні мотиваційних важелів участі в розвитку, підвищенні залученості сезонного персоналу, а також інтеграції оцінки ефективності навчання в загальну HR-аналітику.

У підсумку, можна стверджувати, що система управління персоналом Ліндт & Спрунглі високорозвиненою, технологічною та адаптованою до викликів сучасного ринку, проте потребує реформування підсистеми розвитку персоналу, зокрема в аспекті доступності, мотивації та оцінки. Впровадження запропонованих заходів дозволить не лише знизити рівень плинності в нижніх ланках, але й підвищити загальний рівень залученості, що, в свою чергу, позитивно позначиться на конкурентоспроможності бренду як роботодавця на європейському ринку.

ВИСНОВКИ

У цій роботі ми визначили важливість управління персоналом компанії, оскільки сучасному підприємству, через мінливість економічного та ринкового середовища, слід вдало та оперативно направити свої ресурси до виконання поставлених задач. На шляху досягнення бажаних результатів важливо не лише поверхнево, але й аналітично, з кількісними та якісними показниками, оцінити ефективність кадрової роботи. Лише керівники, що розуміють та пильнують становище свого кадрового потенціалу спроможні вдало вести компанію до досягнення оперативних та стратегічних цілей.

Виходячи із завдань, що були поставлені перед виконанням даної роботи, було досягнуто значних результатів в теоретичному розумінні поняття, а саме:

- у першому розділі роботи було виявлено сутність та значимість управління персоналом на підприємстві як багаторівневої системи, що є інструментом впливу для забезпечення адаптивності та конкурентоспроможності;
- було визначено основні підсистеми системи управління персоналом, що включають блоки планування, мотивації, аналізу та контролю, які формують функціональні завдання і визначають вплив на показники плинності, мотивації, професійного розвитку та адаптації працівників;
- узагальнено та систематизовано теоретико-методичні підходи до аналізу управління персоналом за якісними та кількісними показниками; особлива увага була приділена інтегральному методу оцінки, що дозволяє проаналізувати баланс між результативністю та економічністю управлінських процесів, поєднує оцінку економічних та організаційних метрик і допомагає створити фундамент для прийняття управлінських рішень;

- проведено структурно-кількісний аналіз кадрового складу ТОВ «Ліндт & Спрунглі (Австрія)», дослідивши статево-вікову структуру, гендерні співвідношення в підрозділах, професійно-освітню структуру, порівнявши абсолютні й відносні показники, що дало змогу виявити зростання молодого робочого складу завдяки впровадженню програм стажування для випускників;

Проблематикою часто виступає недостатня залученість управлінського апарату компанії в підсистеми з навчання та оцінки performance-менеджменту своїх робітників. Подібні недоліки були виявлені і на прикладі аналізованого підприємства ТОВ «Ліндт & Спрунглі (Австрія)». Проаналізувавши такі основні показники, як структура витрат, чисельність працівників, фонд оплати праці, витрати на управління, дохід і прибуток на одного працівника, зокрема управлінського персоналу, і розрахунок загального показнику ефективності управління персоналом. Останній в свою чергу показав достатній рівень дисципліни, організації та продуктивності управлінської праці на фоні стабільного фінансового зростання.

Було виявлено наступні недоліки в системі управління персоналом на обраному підприємстві за допомогою використання методу SNW-аналізу, а саме:

- розрив у доступі до навчання між офісним і виробничим персоналом;
- відсутній системний механізм оцінки ефективності навчання;
- низька залученість сезонних працівників, особливо молоді;
- обмежене довгострокове планування;
- відсутність стандартів зворотного зв'язку.

Хоча на основі опитування та розгляду розрахункових показників ефективність управлінських процесів відповідає визначеним фінансовим витратам на удосконалення процесів, нагляд та впровадження все ще потребує глибокого переосмислення.

Для усунення розбіжностей в запроваджених активностях та реальних результатів мотивації та навчання персоналу було розроблено низку рекомендацій, що включає:

- створення єдиної платформи доступу до навчання всіх рівнів кадрового складу;
- впровадження KPI показників для оцінки попереднього введення та його результативності;
- розробити мотиваційний модуль для тих, хто бажає приймати участь у навчанні та підвищенні кваліфікації;
- розробка програми менторства для працівників, що поступають на сезонні роботи;
- інтеграція оцінки навчання у SAP, програмне забезпечення компанії з управління процесами;
- впровадження щоквартальної сесій з отримання зворотного зв'язку від керівництва щодо performance-менеджменту;
- оновлення загальної кар'єрної карти.

Завдяки впровадженню вищезгаданих пропозицій, ТОВ “Ліндт & Спрунглі (Австрія)” зможе ґрунтовно пропрацювати загальну задоволеність робочими умовами для працівників. Разом із цим компанія зміцнить свої позиції на ринку Австрії не лише, як виробника якісної шоколадної продукції з багатою історією, але й як відповідального роботодавця. Таким чином, дана компанія покращить ефективності робочих процесів, зменшення кадрового відтоку та збільшення фінансової результативності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Морозова М.Е. Особливості управління персоналом *Економічний аналіз*. 2022. 3 (32). С. 47-53.
2. Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін: Збірник наукових праць VI Всеукраїнської науково-практичної конференції. м. Полтава, 26 жовтня 2023 р. Полтава, 2023. 900 с.
3. Іванова, Н.С. Управління персоналом : курс лекцій [Текст]. Кривий Ріг : [ДонНУЕТ], 2017. 140 с.
4. Ярмус Т. Б. Теоретичні основи та особливості функціонування системи управління персоналом. *Академічні візії*. 2024. Вип. 36. С. 1–9. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14184734>.
5. Денисенко М. П., Будякова О. Ю. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії управління персоналом підприємств. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2018. № 4 (52). С. 231–238. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2018-52-231-238>.
6. Кожухівська Р.Б., Парубок Н.В. Удосконалення організаційної структури менеджменту підприємств сфери гостинності. *Економіка і суспільство*. 2018. №17. С. 259.
7. Продіус О.І., Лобінцева В. В. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2020. № 4 (50). С. 57-65.
8. Рульєв В.А. Управління персоналом / В. А. Рульєв, С. О. Гуткевич, Т. Л. Мостенська. Київ: КОНДОР, 2017. 324 с.
9. Тонюк М.О. Удосконалення процесу управління персоналом підприємства. *Економіка і управління*. 2017. №4. С. 61–65.

10. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія. Тернопіль: ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2020. 212 с.
11. Балусєва В.О., Снопенко Г.В. Трансформація функції управління персоналом: сучасні тренди. *Ефективна економіка*. 2020. №12. С.1-8.
12. Криворучко О. М., Фемяк О. А. Концептуальні аспекти стратегічного управління персоналом підприємства в умовах цифровізації. *Економіка транспортного комплексу*. 2024. Вип. 44. С. 111–131. DOI: <https://doi.org/10.30977/ЕТК.2225-2304.2024.44.111>.
13. Герчанівська С.В., Стемковська І.В. Управління персоналом підприємств в сучасних умовах. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія «Економічні науки»*. № 2. Т. 2. 2021. С. 200-211.
14. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом. К.: «Кондор», 2005. 308 с.
15. Довгань Л. Є., Мазур О. В. Ефективне управління персоналом як запорука конкурентоспроможності організації. *Сучасні підходи до управління підприємством*. 2016. URL: <http://conf.management.fmm.kpi.ua/proc/article/view/63153> (дата звернення: 05.04.2025).
16. Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. №35. 2022. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41>.
17. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. Підручник. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
18. Armstrong M. Armstrong's handbook of human resource management practice. 13th Edition, 2014. 448 p.
19. Швед В.В., Бойко М.А. Сутність та елементний склад механізму управління персоналом. *Подільський науковий вісник*. 2023. № 3(27). С. 58-69.

20. Швед В. В., Кордон Р. А. Управління персоналом як напрям організаційної роботи менеджера. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. №4(41). 2023. С. 105-109.

21. Лумба Д. О. Оцінка ефективності управління персоналом на виробничому підприємстві : робота на здобуття кваліфікаційного ступеня бакалавра : спец. 051 - економіка / наук. кер. О. М. Тур. Шостка : Шосткинський інститут Сумського державного університету, 2023. 56 с.

22. Гурбик Ю.Ю., Біляєв С.С., Багунц О.С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип.17. С.216-224.

23. Семенов В.Ф. Інтегральна оцінка ефективності управління персоналом підприємств / В. Ф. Семенов, Н. В. Нечева, Ю. В. Куліна. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2016. №5. С. 147–154.

24. Дудукало Г.О. Механізм забезпечення ефективності управління персоналом машинобудівних підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук : спец. 08.00.04 / Дудукало Г. О. Київ, 2015. 20 с.

25. Баценко Л., Шевченко М. Ключові показники ефективності управління персоналом. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*. 2021. 28. С. 251-257.

26. Петрова І.Л. Ризик-орієнтоване управління як соціальна інновація у забезпеченні економічної безпеки. *Вчені записки Університету «КРОК». Серія «Економіка»*. 2020. № 3 (59). С. 224-229.

27. Морозов О. Ф., Гончар В. О. Система управління розвитком персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. № 1, 2017. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5372> (дата звернення: 05.04.2025)

28. Чавичалов І. І. Методи оцінки ефективності управлінського персоналу підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. Вип. № 1. С. 41-44..

29. Сардак О. В. Позиція персонал-маркетингу в управлінні працівниками підприємств. *Економічний аналіз*. 2015. Вип. 8. Ч. 2. С. 303-307.
30. Баценко Л.М., Гончаренко О.В., Шляхи підвищення управління персоналом на підприємстві. *Модернізація економіки: сучасні реалії, прогнозні сценарії та перспективи розвитку: матеріали міжнар. наук.-пр. конф., (м. Херсон, 25-26 квітня 2019 р.)*. Херсон: Видавництво ФОП Вишемирський В.С., 2019. С. 392- 394.
31. Ареф'єва О.В., Андрієнко М.М., Кравченко О.Р. Управління фінансовим потенціалом підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. № 18. С. 252–256.
32. Крамаренко А.В., Вишневська М.К. Механізм функціонування системи оцінки ефективності управління персоналом. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип.15. С.356-363.
33. Боковець В.В. Мороз О.О., Краєвська А. С. Оцінка ефективності управління підприємствами в конкурентному середовищі. *Innovation and Sustainabilit*. 2023. С.97-109.
34. Любченко Н., Онищук О., Марчук Г. Метод «360 градусів» у менеджменті загальної середньої освіти у контексті професійних стандартів України. *Нова педагогічна думка*. 2022. №4 (12). С. 3-12.
35. Оцінка персоналу за методом 360°: простий гід для HR та керівників. 2025. *Sereda.ai*. URL: <https://sereda.ai/uk/blog/oczinka-efektyvnosti-spivrobitnykiv-doslidzhuyemo-metod-360> (дата звернення: 18.04.2025).
36. Управління інноваціями: методичні вказівки для виконання семінарських і практичних робіт для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти денної та заочної форми навчання, спеціальності 073 «Менеджмент» / Державний біотехнологічний університет; упоряд. Ю.М. Сагачко., О.П. Ткаченко - Харків: [б. в.], 2024. 80 с.

37. About us | Lindt & Sprüngli. *Lindt & Sprüngli*. URL: <https://www.lindt-spruengli.com/about-us> (дата звернення: 25.04.2025).
38. Contributors to Wikimedia projects. Lindt - Wikipedia. *Wikipedia, the free encyclopedia*. URL: <https://en.wikipedia.org/wiki/Lindt> (дата звернення: 25.04.2025).
39. Adalbert Lechner - Lindt & Sprüngli Annual Report 2022. *Lindt & Sprüngli Annual Report 2022*. URL: <https://reports.lindt-spruengli.com/annual-report-2022/30-years-of-growth/adalbert-lechner.html> (дата звернення: 25.04.2025).
40. Lindt & Sprüngli (Austria) Gesellschaft m.b.H. in Wien. *FirmenABC*. URL: https://www.firmenabc.at/lindt-spruengli-austria-gesellschaft-m-b-h_Zvh#:~:text= (дата звернення: 25.04.2025).
41. Enabling and motivating working environment - Lindt & Sprüngli Sustainability Report 2023. *Lindt & Sprüngli Sustainability Report 2023*. URL: <https://reports.lindt-spruengli.com/sustainability-report-2023/pillars/performing-together/enabling-and-motivating-working-environment.html> (дата звернення: 25.04.2025).
42. Lindt & Sprüngli Austria becomes the new tenant of the Vienna Kursalon Hübner - mythics.azura.idevice.co.id. *mythics.azura.idevice.co.id*. URL: <https://mythics.azura.idevice.co.id/lindt-sprungli-austria-becomes-the-new-tenant-of-the-vienna-kursalon-hubner/> (дата звернення: 25.04.2025).
43. Lindt & Sprüngli Annual Report 2023. *Lindt & Sprüngli Annual Report 2023*. URL: <https://reports.lindt-spruengli.com/annual-report-2023/> (дата звернення: 25.04.2025).
44. Lindt & Sprüngli Group. Business Code of Conduct 2022. *Lindt & Sprüngli Business Code of Conduct 2022*. URL: <https://www.lindt-spruengli.com/amfile/file/download/id/6718/file/Business-Code-of-Conduct-2022.pdf> (дата звернення: 25.04.2025).

45. Student Opportunities | Lindt & Sprüngli. *Lindt & Sprüngli*. URL: <https://jobs.lindtusa.com/student-opportunities?utm> (дата звернення: 25.04.2025).
46. Lindt & Sprüngli Employee Reviews. *Indeed*. URL: <https://www.indeed.com/cmp/Lindt-&-Sprüngli-1/reviews> (дата звернення: 25.04.2025).
47. Lindt & Sprüngli Austria | LinkedIn. *LinkedIn Österreich: Einloggen oder anmelden*. URL: <https://at.linkedin.com/company/lindt-sprüngli-österreich> (дата звернення: 25.04.2025).
48. Lindt & Sprüngli (Austria) Gesellschaft m.b.H. in Wien. *FirmenABC*. URL: https://www.firmenabc.at/lindt-spruengli-austria-gesellschaft-m-b-h_Zvh#crefo (дата звернення: 25.04.2025).
49. Careers at Lindt & Sprüngli. *Lindt & Sprüngli*. URL: <https://www.lindt-spruengli.com/careers> (дата звернення: 25.04.2025).
50. Lindt & Sprüngli overview. *Glassdoor*. URL: https://www.glassdoor.com/Overview/Working-at-Lindt-and-Spruengli-EI_IE10594.11,29.htm (дата звернення: 25.04.2025).

ДОДАТКИ

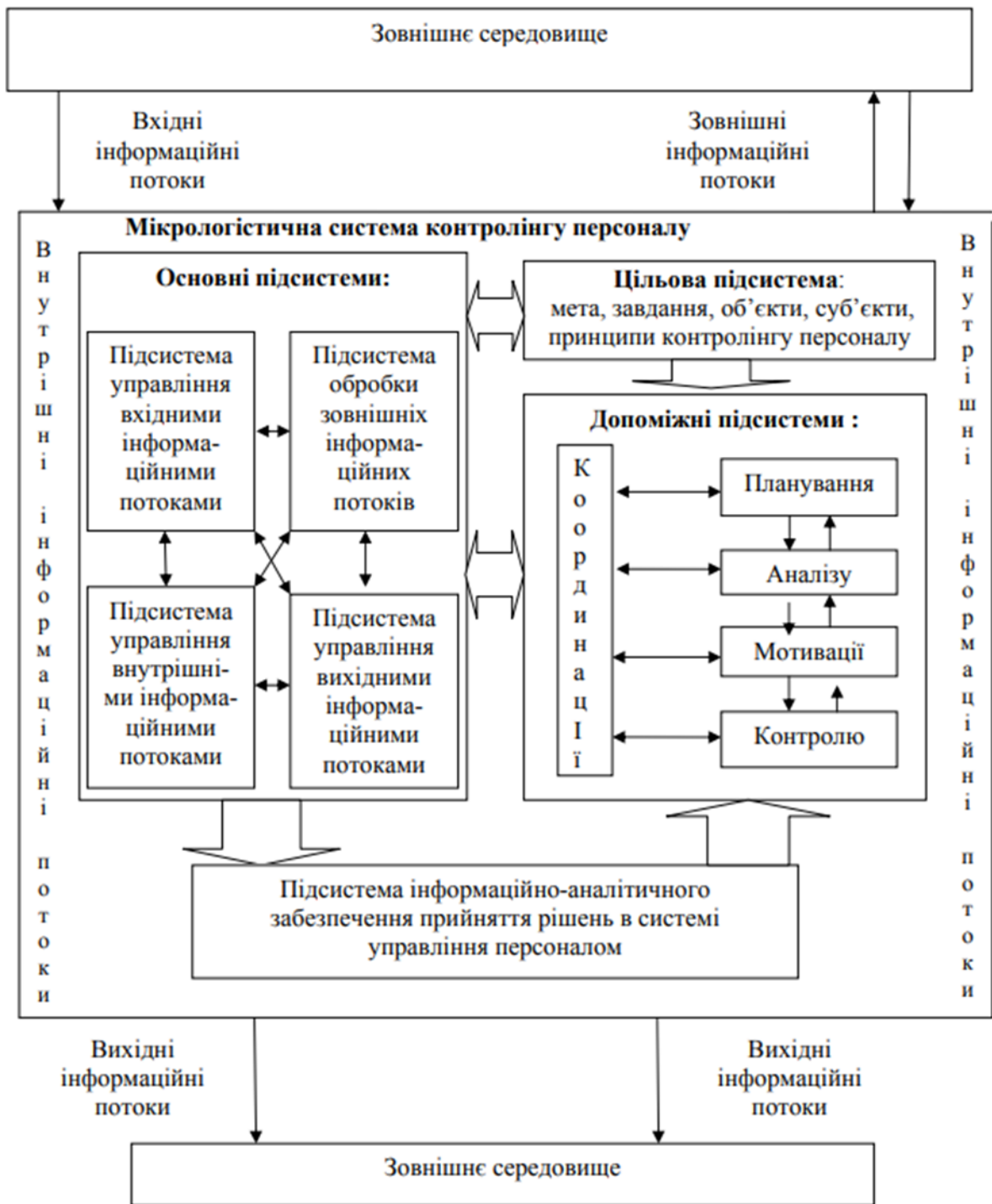


Рисунок А.1 – Цілісна система управління персоналом підприємства

Анкета оцінки сучасного стану управління у підприємстві

1. Чи знаєте Ви „сильні” та „слабкі” сторони вашого підприємства:

- ☐ Знаю із результатів аналізу внутрішнього середовища підприємства.
- ☐ Чітко визначити важко.
- ☐ Зовсім не виявлені

2. Що для Вас означає місія підприємства?

- ☐ Ціль діяльності підприємства.
- ☐ Чітко визначена причина існування підприємства, філософія його діяльності.

3. Чи сформульована місія Вашого підприємства у Статуті або бізнес-плані?

- ☐ Так.
- ☐ Ні.

4. Чи визначаєте Ви перед колективом цілі на перспективу (2-5 років)?

- ☐ Так.
- ☐ Ні.

5. Як Ви вважаєте, чи існує необхідність розробки стратегії діяльності підприємства?

- ☐ Так, сприяє успіху підприємства.
- ☐ Ні, на сучасному етапі необхідність відсутня.

6. Які розділи бізнес-плану складаються у підприємстві:

- ☐ виробнича програма
- ☐ маркетинговий план
- ☐ фінансовий план
- ☐ всі розділи бізнес-плану
- ☐ бізнес-план не складається
- ☐ ваш варіант _____

7. Які види планів особистої роботи складає керівник підприємства:

- ☐ на рік із зазначенням переліку справ та строк виконання по місяцях
- ☐ на місяць
- ☐ тижневий план із зазначенням справ на кожний день
- ☐ денний
- ☐ плани не складаються

8. Які види планів особистої роботи складають головні спеціалісти Вашого підприємства:

- ☐ на рік із зазначенням переліку справ та строк виконання по місяцях
- ☐ на місяць
- ☐ тижневий план із зазначенням справ на кожний день
- ☐ денний
- ☐ плани не складаються

9. Які види нарад найчастіше проводяться у Вашому підприємстві:

- ☐ навчальні — з метою передачі спеціалістам певних знань, щоб вони підвищили свою

проінформованість

- ☐ інструктивні – з метою передачі учасникам наради вказівок і розпоряджень, роз'яснення і деталізація їх щодо конкретних умов роботи, визначення завдань підрозділів та виконавців
- ☐ оперативні для вирішення виробничих проблем
- ☐ ваш варіант _____

10. Яка загальна тривалість наради на підприємстві:

- ☐ 1 година
- ☐ 1,5 години
- ☐ 2 години
- ☐ 3 години
- ☐ ваш варіант _____

11. Як часто проводяться оперативні наради:

У зимово-весняний період

- ☐ щодня
- ☐ щотижня
- ☐ щомісяця
- ☐ ваш варіант _____

у літньо-осінній період

- ☐ щодня
- ☐ щотижня
- ☐ щомісяця
- ☐ ваш варіант _____

12. Яке значення Ви приділяєте плануванню та системі контролю за виконанням планів?

- ☐ Велике, оскільки успіх за умов нестабільності забезпечується системою планування.
- ☐ Для підприємства більш важливі дії, ніж складання планів.

13. Планування діяльності Вашого підприємства здійснюється:

- ☐ На 1 рік.
- ☐ На 2-3 роки.
- ☐ На 4 і більше років.

14. Як Ви думаєте, який стиль управління притаманний Вашому підприємству?

- ☐ Авторитарний.
- ☐ Демократичний.
- ☐ Ліберальний
- ☐ Поєднання всіх перелічених

15. У процесі прийняття управлінських важливих рішень у Вашому підприємстві беруть участь:

- ☐ Тільки керівник господарства.
- ☐ Керівники відділів та керівництво підприємства.
- ☐ Керівники відділів, підрозділів без узгодження та цільових установ керівництва підприємства.

16. Прийняття рішень у Вашому підприємстві здійснюється:

- ☐ Інтуїтивно.
- ☐ На підставі аналізу діяльності підприємства.
- ☐ На підставі поєднання інтуїції та результатів аналітичної роботи.

17. Вивчення середовища контролю

Питання	Так	Ні
Чи надається достатня увага організації системи внутрішнього аудиту?		
Чи узгоджений розподіл прав, обов'язків і відповідальності з організаційною структурою підприємства?		
Чи проводиться контроль керівниками вищої ланки за виконанням делегованих прав і обов'язків?		
Чи регулярно проводяться збори засновників, наради?		
Чи оформлені рішення зборів (нарад) протоколами?		
Чи існує спеціальний орган (посада) внутрішнього контролю?		
Чи встановлені показники оцінки результатів діяльності підрозділів, осіб?		
Чи встановлені заходи заохочення?		
Чи встановлені заходи стягнення?		
Чи укладені договори про матеріальну відповідальність?		
Чи проводиться контроль за виконанням планових виробничих показників?		
Чи проводиться контроль за виконанням планових економічних показників?		