

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

магістра на тему:

«УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ»

(тема кваліфікаційної роботи)

Виконав: студент II курсу, групи ДПТ-24мг
спеціальності: 076 «Підприємництво та торгівля»
(ОП «Митна справа»)

(шифр і назва напрямку підготовки, спеціальності)

_____ / Юлія БАЛОГ
(підпис) (ім'я та прізвище)

Керівник _____ / Вікторія ЧОБИТОК
(підпис) (ім'я та прізвище)

Рецензент _____ / Ольга ШКУРЕНКО
(підпис) (ім'я та прізвище)

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри _____ / Вікторія ЧОБИТОК
(підпис) (ім'я та прізвище)

Секретар ЕК _____ / Ірина БЛУДОВА
(підпис) (ім'я та прізвище)

Харків – 2025 рік

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія»
Кафедра маркетингу та торговельного підприємництва
Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля
Освітньо-професійна програма «Митна справа»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
д.е.н., проф.
Вікторія ЧОБИТОК

(підпис)

«13» жовтня 2025 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу (дипломну роботу)
другого (магістерського) рівня вищої освіти

здобувачу БАЛОГ Юлії

1. Тема: «УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ» затверджена наказом по навчально-науковому інституту № 4801-5/3664 від «06» жовтня 2025 р.
2. Термін здачі закінченої роботи: «24» листопада 2025 р.
3. Вихідні дані до роботи: Закони України, Митний кодекс України, Постанови Верховної Ради, Постанови Кабінету Міністрів, національні стандарти України, теоретичні та практичні розробки вітчизняних та зарубіжних авторів за темою роботи, періодичні видання, статистичні дані.
4. Зміст роботи (перелік питань, які належить розробити): дослідити теоретичні основи формування маркетингових стратегій; визначити методологічні аспекти реалізації та оцінки маркетингової стратегії розвитку; проаналізувати ринок торгових точок у місті Харків; провести аналіз маркетингової діяльності ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»; визначити недоліки існуючої маркетингової стратегії ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»; запропонувати шляхи вдосконалення маркетингової стратегії; оцінити впровадження вдосконаленої маркетингової стратегії ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП».
5. Перелік графічного матеріалу (презентаційний матеріал):

6. Консультант:

Розділ	Консультант	Підпис, дата		Оцінка (бали)
		Завдання видав	Завдання прийняв	
	не передбачено			

7. Дата видачі завдання: «13» жовтня 2025 р.

Керівник: _____ Вікторія ЧОБИТОК
(підпис)

Завдання прийняв до виконання: _____ Юлія БАЛОГ
(підпис)

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН-ГРАФІК
виконання кваліфікаційної роботи
(дипломної роботи)**

№ з/п	Назва етапів роботи та питань, які мають бути розроблені відповідно до завдання	Термін виконання	Позначки керівника про виконання завдань
1	Систематизація матеріалів про діяльність об'єкту дослідження	13.10.2025 р.	
2	Вивчення теоретичного матеріалу, написання першого розділу роботи	20.10.2025 р.	
3	Аналіз діяльності об'єкту дослідження, написання другого розділу	27.10.2025 р.	
4	Розробка та написання рекомендаційної частини роботи	10.11.2025 р.	
5	Завершення вступу та висновків, формування анотації, впорядкування списку літератури	17.11.2025 р.	
6	Перевірка на антиплагіат	20.11.2025 р.	
7	Оформлення дипломної роботи та представлення її на кафедрі	24.11.2025 р.	

Здобувач: _____ Юлія БАЛОГ
(підпис)

Нормоконтроль: _____ Аліса МАХІНОВА
(підпис)

АНОТАЦІЯ

У дипломній роботі досліджено теоретичні та практичні аспекти формування ефективної системи управління персоналом на промисловому підприємстві в умовах цифрової трансформації економіки. Обґрунтовано роль кадрового потенціалу у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства та визначено основні напрями вдосконалення організаційно-економічного механізму управління людськими ресурсами.

Проведено аналіз організаційно-економічного стану, кадрового складу та системи управління персоналом ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ». Виявлено ключові проблеми: неефективний розподіл праці у відділі основного виробництва, низький рівень задоволеності оплатою праці, плинність кадрів, старіння персоналу та перевантаженість кадрової служби.

Розроблено пропозиції щодо оптимізації системи розподілу праці за принципами ощадливого виробництва, удосконалення механізму управління персоналом, запровадження бально-коефіцієнтної оцінки компетенцій працівників та підвищення ролі навчання у підготовці кадрів. Проведено економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів, яке засвідчило зростання чистого доходу на 1,4 % і високу рентабельність інвестицій у навчання персоналу.

Розглянуто соціально-психологічні аспекти цифровізації HR-процесів і розроблено рекомендації щодо формування цифрової культури персоналу.

Ключові слова: управління персоналом, кадровий потенціал, система мотивації, ощадливе виробництво, цифровізація, економічна ефективність, ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ».

ABSTRACT

The diploma thesis investigates the theoretical and practical aspects of forming an effective personnel management system at an industrial enterprise under conditions of digital transformation. The role of human capital in ensuring the competitiveness of an enterprise is substantiated, and the main directions for improving the organizational and economic mechanism of personnel management are identified.

An analysis of the organizational and economic development, personnel structure, and human resource management system of KharkivKholodMash LLC was carried out. The research revealed key problems, including an inefficient labor division system in the main production department, a low level of employee satisfaction with remuneration, high staff turnover, workforce aging, and overload of the HR department.

Proposals were developed to optimize the labor distribution system based on lean production principles, to improve the personnel management mechanism, and to introduce a score-coefficient method for assessing employee competencies. The importance of professional development and continuous training was emphasized. The economic efficiency assessment proved that the proposed measures would increase the company's net income by 1.4% and ensure a return on training investment of over 5000%, confirming the high profitability of human resource development.

Social and psychological aspects of digitalization in HR management were analyzed, and practical recommendations were formulated to foster digital culture and enhance employee motivation and engagement.

Keywords: personnel management, human capital, motivation system, lean production, digitalization, economic efficiency, KharkivKholodMash LLC.

ЗМІСТ

Вступ	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТА ОСНОВНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ	10
1.1. Система управління персоналом підприємства в контексті цифрової трансформації: сутність і складові	10
1.2. Підходи до управління персоналом в умовах цифрової економіки	21
1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності управління персоналом підприємства	41
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	51
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ	53
2.1. Загальна характеристика організаційно-економічного розвитку ТОВ «ХарківХолодМаш»	53
2.2. Аналіз кадрового складу підприємства та його цифрових компетенцій на ТОВ «ХарківХолодМаш»	61
2.3. Оцінка стану системи управління персоналом на підприємстві ТОВ «ХарківХолодМаш»	72
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	82
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ	84
3.1. Стратегічні напрями підвищення ефективності управління персоналом підприємства	84
3.2. Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів	94
3.3. Соціально-психологічні аспекти впровадження цифрових технологій в управління персоналом	101
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	110
ВИСНОВКИ	112
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	114
ДОДАТКИ	121

ВСТУП

Сучасні українські промислові підприємства, зокрема машинобудівного профілю, функціонують у складних економічних умовах, що характеризуються уповільненими темпами розвитку економіки, нестачею державної підтримки та обмеженими фінансовими ресурсами. До цього додаються високий рівень зношеності основних фондів, зростання конкуренції, швидкий технологічний прогрес і підвищення вимог споживачів до якості продукції.

Для таких підприємств, як ТОВ «ХарківХолодМаш», що спеціалізується на виробництві холодильного обладнання, особливої актуальності набувають проблеми управління персоналом. Серед ключових викликів - дефіцит висококваліфікованих молодих кадрів, плинність персоналу, недостатня мотивація та низький рівень лояльності працівників до роботодавця.

В умовах цифрової економіки ці проблеми посилюються необхідністю адаптації персоналу до нових технологічних рішень, упровадження цифрових інструментів управління, автоматизації виробничих і управлінських процесів. За таких обставин ефективне управління персоналом стає не лише елементом підтримки діяльності, а стратегічним чинником підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Однією з основних проблем у сфері управління персоналом вітчизняних промислових підприємств залишається недооцінка інвестицій у людський капітал. Витрати на розвиток і підтримку функціонування HR-системи часто розглядаються як поточні, а не як стратегічні інвестиції у майбутнє підприємства. Такий підхід знижує можливості для впровадження сучасних цифрових HRM-рішень, аналітики та інноваційних методів розвитку персоналу.

Аспекти управління персоналом на українських підприємствах, зокрема питання формування кадрового потенціалу та його ефективного використання, відображені у працях провідних науковців Т. І. Сівашенко, Л.

А. Янковської, О. В. Бербенець, А. О. Климчука, А. М. Ткаченко та В. В. Сепети. Проте, попри наявність теоретичних і практичних напрацювань, питання оцінювання ефективності системи управління персоналом і шляхів її вдосконалення в умовах цифрової трансформації залишаються недостатньо розкритими та потребують подальших досліджень.

Саме це зумовило вибір теми дипломного дослідження, спрямованого на виявлення проблем і визначення шляхів удосконалення системи управління персоналом ТОВ «ХарківХолодМаш» з урахуванням викликів і можливостей цифрової економіки.

Метою дипломної роботи є узагальнення теоретичних основ і розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління персоналом на промисловому підприємстві в умовах цифрової економіки, зокрема шляхом впровадження сучасних цифрових інструментів та оптимізації механізму управління людським капіталом на прикладі ТОВ «ХарківХолодМаш».

Для досягнення поставленої мети в роботі визначено такі основні завдання:

розкрити теоретичні засади управління персоналом та визначити сучасні тенденції його трансформації під впливом цифрової економіки;

дослідити методичні підходи до оцінювання ефективності системи управління персоналом у промислових підприємствах;

здійснити організаційно-економічний аналіз діяльності ТОВ «ХарківХолодМаш» та визначити ключові фактори, що впливають на формування його кадрового потенціалу;

проаналізувати кадрову структуру підприємства, рівень кваліфікації та цифрових компетенцій персоналу;

оцінити діючу систему управління персоналом ТОВ «ХарківХолодМаш», виявити її переваги та проблемні зони;

розробити пропозиції щодо вдосконалення системи управління персоналом підприємства з урахуванням цифрової трансформації, а також

обґрунтувати їх організаційно-економічне забезпечення;

оцінити очікуваний економічний та соціальний ефект від реалізації запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом промислового підприємства в умовах цифрової економіки.

Предметом дослідження виступають теоретичні засади, методичні підходи та практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління персоналом підприємства шляхом упровадження цифрових технологій та розвитку кадрового потенціалу.

Базою дослідження є Товариство з обмеженою відповідальністю «ХарківХолодМаш» - провідне підприємство холодильного машинобудування України, яке спеціалізується на виробництві промислового холодильного обладнання, компресорних станцій, теплообмінників та супутніх систем автоматизації.

Теоретичною основою дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, присвячені питанням управління персоналом, розвитку людського капіталу та цифрової трансформації підприємств. Зокрема, використано результати досліджень, що стосуються формування ефективних систем управління кадрами, методів оцінювання результативності HR-процесів і впровадження цифрових технологій у сфері управління трудовими ресурсами.

Методи дослідження. Для реалізації поставленої мети та завдань у роботі застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, серед яких:

економічний та статистичний аналіз - для оцінювання динаміки кадрових показників і результатів діяльності підприємства;

методи групування, порівняння та узагальнення - для систематизації теоретичних підходів і практичного досвіду управління персоналом;

графічне моделювання організаційних структур - для відображення взаємозв'язків між підсистемами управління персоналом;

системний аналіз - для дослідження процесу управління персоналом як цілісної системи;

методи спостереження, опитування та експертного оцінювання - для збору інформації щодо ефективності діючої HR-системи ТОВ «ХарківХолодМаш»;

порівняльний та графічний аналіз - для візуалізації результатів дослідження та обґрунтування пропозицій.

Інформаційною базою дослідження є чинне законодавство України у сфері праці та цифрової економіки, офіційні статистичні дані Державної служби статистики України, фінансова, управлінська та кадрова звітність ТОВ «ХарківХолодМаш», матеріали штатного розпису, а також наукові публікації, аналітичні огляди й ресурси мережі Інтернет, що стосуються проблематики управління персоналом у цифровому середовищі.

Практична значущість роботи полягає в тому, що запропоновані в дослідженні рекомендації та висновки можуть бути використані для вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «ХарківХолодМаш». Зокрема, їх впровадження сприятиме підвищенню ефективності використання трудового потенціалу, удосконаленню цифрової інфраструктури управління кадрами та підвищенню рівня мотивації і професійної залученості працівників підприємства.

За результатами дослідження опубліковано тези доповіді на тему «Трансформація системи управління персоналом підприємства в умовах цифрової економіки» у збірнику тез доповідей II Міжнародна науково-практична конференція «РОЗВИТОК ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ» 20-22 листопада 2025 р., м. Харків.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТА ОСНОВНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

1.1. Система управління персоналом підприємства в контексті цифрової трансформації: сутність і складові

У сучасних умовах розвитку бізнесу, що характеризуються високою динамікою, глобалізацією ринків і цифровою трансформацією економіки, питання ефективного управління персоналом набувають особливої значущості. Людський капітал виступає стратегічним ресурсом, який безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства, його інноваційний потенціал і стійкість до змін зовнішнього середовища.

Управління персоналом - це цілеспрямований процес формування, розвитку та ефективного використання трудового потенціалу організації відповідно до її стратегічних цілей. Цей процес передбачає узгодження інтересів працівників і підприємства, створення умов для професійного зростання, підвищення мотивації та залученості персоналу до досягнення спільних результатів.

Ефективна система управління персоналом є фундаментом реалізації управлінських стратегій, підвищення продуктивності праці, покращення організаційного клімату та забезпечення соціально-економічної стабільності колективу. Вона охоплює такі основні функції, як планування потреб у кадрах, добір, адаптація, навчання, розвиток, оцінювання, мотивація та стимулювання персоналу.

Під впливом цифрової трансформації традиційні підходи до управління персоналом зазнають суттєвих змін. Сучасні технології - автоматизовані HRM-системи, електронні платформи навчання, аналітика даних, штучний інтелект у рекрутингу та управлінні талантами - створюють нові можливості

для оптимізації HR-процесів, підвищення їх прозорості та результативності.

У науковій літературі існують різні підходи до визначення сутності управління персоналом.

Так, Л. А. Янковська визначає його як сукупність методів, способів і форм забезпечення організації працівниками необхідних професій і кваліфікацій, а також управління трудовими відносинами у процесі виробництва [1].

Л. І. Михайлова розглядає управління кадрами як комплекс механізмів, методів і принципів, що забезпечують ефективну взаємодію під час формування, розвитку та використання кадрового потенціалу організації [2].

В. А. Рудьєв, С. О. Гуткевич та Т. Л. Мостенська трактують управління персоналом як системно організований процес відтворення та ефективного використання кадрів, спрямований на досягнення стратегічних цілей підприємства [3].

Отже, управління персоналом доцільно розглядати як інтегровану систему, що поєднує організаційні, економічні, соціально-психологічні та технологічні аспекти управлінського впливу. В умовах цифрової економіки така система повинна базуватися на принципах інноваційності, гнучкості, аналітичності та орієнтації на розвиток людського капіталу.

Управління персоналом у сучасних умовах розглядається не лише як процес раціонального використання трудових ресурсів для досягнення цілей підприємства, а й як діяльність, що має забезпечити гармонійне поєднання інтересів організації та працівників. Сучасний підхід передбачає, що результативність бізнесу прямо залежить від рівня задоволеності працівників, їхньої мотивації, залученості до спільних цілей і готовності до професійного розвитку.

Так, Т. І. Сівашенко визначає управління персоналом як діяльність, спрямовану на досягнення максимально ефективного використання працівників для реалізації як корпоративних, так і особистих цілей [4]. На думку дослідниці, перша група цілей стосується забезпечення ефективності

діяльності підприємства, підвищення його прибутковості, конкурентоспроможності, продуктивності та інноваційності. Друга група цілей охоплює соціально-психологічні аспекти - задоволеність працівників роботою, рівень мотивації та їх залученість до процесів розвитку організації. Саме баланс між цими двома групами забезпечує стійкий розвиток підприємства.

Л. В. Балабанова підкреслює стратегічний характер сучасної концепції управління персоналом, розглядаючи її як складову системи стратегічного менеджменту. Науковиця зазначає, що управління персоналом повинно бути спрямоване на формування, ефективне та раціональне використання трудового потенціалу підприємства з урахуванням динаміки внутрішнього і зовнішнього середовища [5]. До стратегічних функцій управління персоналом вона відносить створення кадрової стратегії, добір кадрів відповідно до корпоративної філософії, розвиток командної взаємодії, стимулювання якісної праці, оптимізацію витрат на робочу силу й формування сприятливого соціально-психологічного клімату.

Г. В. Назарова розглядає управління персоналом із функціональної точки зору, визначаючи його як сферу діяльності, що включає визначення потреби у персоналі, підбір, навчання, оцінювання, мотивацію, соціальне забезпечення, контроль і розвиток кадрів [6]. Такий підхід відображає багатогранність HR-функцій і підкреслює необхідність їх інтеграції в загальну систему управління підприємством.

В. М. Гриньова акцентує увагу на методах і інструментах менеджменту персоналу, трактуючи його як сукупність економічних, організаційних, соціальних і психологічних механізмів, що забезпечують ефективну трудову діяльність і конкурентоспроможність суб'єктів господарювання [7]. Таким чином, управління персоналом виступає синтетичною дисципліною, яка поєднує економічні та поведінкові аспекти.

А. Ф. Бурик підкреслює унікальність управління персоналом серед інших сфер менеджменту, оскільки його основним об'єктом є люди — носії

знань, навичок і цінностей. Науковець зауважує, що працівники виступають водночас і суб'єктом, і об'єктом управління, а це надає процесу особливого соціального змісту [8].

М. О. Годящев звертає увагу на прямий зв'язок між ефективністю управління персоналом і рівнем ділової активності підприємства, доводячи, що результативність використання трудового потенціалу безпосередньо залежить від якості системи управління кадрами [9].

На думку Ю. Г. Лелі, управління персоналом є фундаментом менеджменту підприємства, оскільки саме людський чинник забезпечує ефективність використання всіх інших видів ресурсів - матеріальних, фінансових і інформаційних [10].

Підсумовуючи підходи науковців, можна зазначити, що сучасна концепція управління персоналом зазнала суттєвої еволюції - від адміністративної та контрольної функції до стратегічного напрямку менеджменту, який формує довгострокові конкурентні переваги підприємства. В умовах цифрової економіки ця трансформація поглиблюється: персонал розглядається не просто як трудовий ресурс, а як ключовий елемент цифрової екосистеми підприємства, що визначає рівень його гнучкості, інноваційності та здатності до саморозвитку. HR-процеси при цьому набувають динамічного характеру, інтегруючи аналітичні, комунікаційні та технологічні інструменти для досягнення сталого розвитку організації.

Ефективне управління персоналом безпосередньо впливає на покращення результатів діяльності підприємства та підвищення цінності людського капіталу. Зростання професіоналізму працівників і розвиток їхніх компетенцій сприяють підвищенню капіталізації, ринкової вартості та інвестиційної привабливості підприємства. У сучасних умовах, коли бізнес-середовище характеризується високою динамікою, глобальною конкуренцією та постійним технологічним оновленням, саме людський капітал стає вирішальним чинником інноваційного розвитку.

Як зазначає О. В. Бербенець, ефективне управління людськими ресурсами в умовах швидких технологічних змін та скорочення життєвого циклу продуктів на ринку потребує постійного професійного розвитку персоналу [11]. Безперервне навчання і вдосконалення компетенцій працівників розглядаються як ключовий фактор підтримання конкурентоспроможності підприємства та підвищення його капіталізації. Науковиця підкреслює, що в сучасному середовищі виграють ті країни й компанії, які мають розвинену систему інженерної праці, інноваційної освіти та цифрової підготовки кадрів.

Активне впровадження нових технологій, розширення комунікаційних можливостей та загострення конкуренції на національному і міжнародному рівнях зумовлюють необхідність постійного оновлення знань і навичок працівників. Для підприємств це економічно доцільніше, ніж часта заміна персоналу: інвестиції у навчання чинних працівників забезпечують стабільність, збереження корпоративних знань і розвиток внутрішнього потенціалу. Таким чином, управління персоналом стає основним чинником зростання капіталізації підприємства, його інноваційної активності та здатності до цифрової адаптації.

На основі узагальнення наукових підходів у сфері управління персоналом можна відобразити багатогранність впливу системи управління персоналом на розвиток підприємства (рис. 1.1).

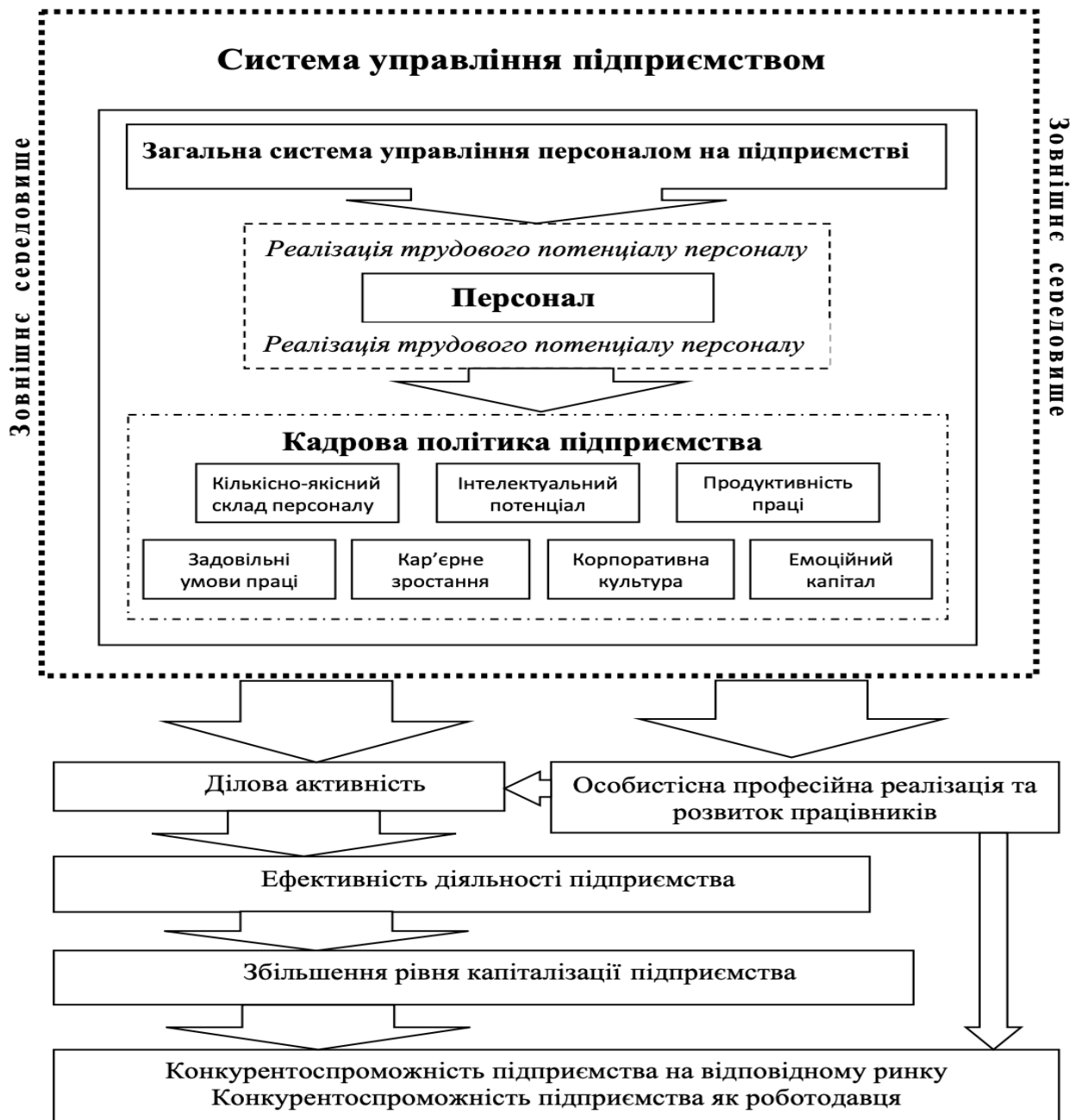


Рис. 1.1 Основний зміст управління персоналом та його важливість для розвитку підприємства
(складено на основі [8, 9, 10, 11])

Схема, подана на рис. 1.1, ґрунтується на низці принципів положень.

Головною метою управління персоналом є забезпечення підприємства працівниками, які відповідають вимогам сучасної організації та її стратегічним цілям як у поточному періоді, так і в перспективі. Це передбачає не лише професійну, а й соціальну адаптацію працівників, створення умов для реалізації їхнього потенціалу й безперервного розвитку компетенцій.

Ефективне управління персоналом забезпечує поступальний розвиток

структурних підрозділів підприємства, підвищує ефективність господарської діяльності й, відповідно, сприяє зростанню капіталізації організації. У результаті підприємство зміцнює свої позиції на конкурентному ринку як виробник і роботодавець.

Отже, управління персоналом - це комплексна діяльність, що охоплює планування й прогнозування потреб у кадрах, добір, адаптацію, навчання, розвиток і утримання персоналу, оцінювання результативності праці, управління трудовими відносинами та розроблення політики мотивації й компенсацій. Його головна мета полягає у забезпеченні максимально ефективного використання людських ресурсів для досягнення стратегічних цілей підприємства, підвищенні задоволеності працівників працею й розвитку їхнього потенціалу відповідно до особистісних орієнтирів.

Успішність організації безпосередньо залежить від компетентності, мотивації та залученості її персоналу. Досягнення цілей управління персоналом забезпечується реалізацією загальних і специфічних функцій. Загальні функції (планування, організація, мотивація, контроль) здійснюються всіма рівнями управління підприємства, тоді як спеціальні функції - добір, оцінювання, навчання, розвиток, оплата праці та соціальне забезпечення - реалізуються спеціалізованими кадровими підрозділами. Взаємодія цих функцій формує цілісну систему управління персоналом, що поєднує стратегічні та операційні аспекти діяльності підприємства.

Система управління персоналом є цілісним механізмом, що поєднує структурні елементи, функції, методи та інструменти, спрямовані на ефективне використання людського капіталу підприємства. Вона забезпечує узгодження цілей організації з інтересами працівників і створює умови для стабільного розвитку трудового потенціалу.

У загальному вигляді система управління персоналом складається з чотирьох ключових компонентів:

суб'єкта управління, який володіє владними повноваженнями та здійснює цілеспрямований вплив на персонал;

об'єкта управління, яким є колектив працівників або окремі його групи, що є безпосереднім носієм трудового потенціалу;

управлінського впливу, який включає скоординовані дії, методи, інструменти та комунікаційні механізми, спрямовані на досягнення бажаних змін у поведінці та результативності працівників;

зворотного зв'язку, який забезпечує отримання інформації про результати управлінських рішень і дає можливість коригувати дії для досягнення поставлених цілей.

Взаємодія цих компонентів формує замкнену систему управління персоналом, у якій процеси планування, організації, мотивації та контролю функціонують у єдиному циклі.

Система управління персоналом охоплює різні напрями кадрової діяльності, серед яких - планування потреб у кадрах, добір і найм персоналу, адаптація нових працівників, організація навчання та розвитку, формування кар'єрних траєкторій, оцінювання результатів праці, мотивація та стимулювання, управління трудовими відносинами й соціальним забезпеченням працівників.

Крім того, система управління персоналом підприємства включає низку функціональних підсистем, до яких належать: кадрове планування, діловодство, управління трудовими відносинами, розвиток персоналу, формування корпоративної культури, мотиваційний менеджмент, організація робочого середовища, управління соціальними програмами тощо [12].

Кожна з цих підсистем має власну структуру, етапи реалізації та специфічні завдання, що забезпечують ефективне функціонування кадрової політики підприємства. Узагальнену характеристику функціональних підсистем системи управління персоналом наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Структура функціональних підсистем управління персоналом

Підсистема	Напрями діяльності
Трудові відносини	Аналіз і регулювання міжособистісних відносин; соціально-психологічне консультування; управління взаємодією в колективі; конфлікт-менеджмент; діагностика соціально-психологічного клімату.
Робоче середовище	Забезпечення безпечних і комфортних умов праці; врахування психофізіологічних, ергономічних та технічних аспектів; охорона праці; дотримання екологічних стандартів та охорона навколишнього середовища.
Кадрове діловодство	Документальне оформлення прийняття, переведення, звільнення працівників; ведення особових справ; облік кадрів; інформаційне забезпечення HR-процесів; підтримка зайнятості та консультування з питань кар'єри.
Планування кадрів	Розроблення кадрових планів; аналіз ринку праці; прогнозування потреб у робочій силі; співпраця із зовнішніми джерелами рекрутингу; оцінювання персоналу й визначення резервів.
Розвиток персоналу	Організація навчання, підвищення кваліфікації та професійного зростання; формування кадрового резерву; кар'єрне планування; онбординг нових працівників; розвиток корпоративних компетенцій.
Мотивація праці	Формування системи оплати й стимулювання праці; нормування, тарифікація, преміювання; участь працівників у прибутках і капіталі; удосконалення нематеріальної мотивації.
Соціальне забезпечення	Організація зон харчування та відпочинку; охорона здоров'я працівників; розвиток корпоративних соціальних програм; благоустрій робочих місць і соціальний захист персоналу.
Структурне управління	Розроблення ефективної організаційної структури підприємства; формування штатного розпису; розподіл повноважень і відповідальності між підрозділами.

Джерело: складено на основі [12]

Для досягнення найвищих результатів у сфері управління персоналом усі функціональні підсистеми мають діяти скоординовано, формуючи єдиний управлінський контур. Їх ефективність забезпечується синхронною взаємодією у часі й просторі, що дозволяє уникнути дублювання функцій, підвищити узгодженість управлінських рішень і забезпечити безперервність кадрових процесів.

Цілі системи управління персоналом на кожному підприємстві формуються відповідно до характеру його діяльності, результатів господарської роботи та стратегічних орієнтирів розвитку. Вони визначають

напрями використання кадрового потенціалу, вибір мотиваційних інструментів і пріоритети кадрової політики.

Залежно від домінуючих завдань, цілі системи управління персоналом можна класифікувати на такі групи:

економічні - спрямовані на підвищення ефективності діяльності та максимізацію прибутку підприємства;

науково-технічні - орієнтовані на підвищення продуктивності праці за рахунок упровадження інновацій, цифрових технологій і автоматизації процесів;

комерційно-виробничі - пов'язані з оптимізацією виробничих процесів, підвищенням якості продукції та ефективністю її реалізації;

соціальні - спрямовані на створення безпечних, комфортних і мотиваційних умов праці, розвиток корпоративної культури та соціальної відповідальності [13].

Варто зазначити, що структура системи управління персоналом та співвідношення її цілей залежать від масштабів підприємства, галузевої специфіки, рівня цифровізації управлінських процесів та кадрової стратегії. Узагальнену класифікацію цілей системи управління персоналом подано в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Архітектура цілей системи управління персоналом

Рівень	Характеристика цілей
Рівень I стратегічний	Основна мета системи управління людськими ресурсами полягає у формуванні персоналу, необхідного для досягнення стратегічних цілей підприємства, забезпеченні його ефективного використання, підтриманні етичних стандартів поведінки, стимулюванні інновацій та професійного розвитку, а також у досягненні оптимальної продуктивності праці.
Рівень II тактичний	Передбачає формулювання стратегії управління людськими ресурсами з урахуванням змін у зовнішньому середовищі, прогнозування й організацію кадрових потреб, створення ефективної системи мотивації та соціального захисту працівників, розвиток корпоративної культури, спрямованої на підвищення лояльності й залученості персоналу.
Рівень III операційний	Включає вивчення нових критеріїв і вимог до робочих ролей, визначення потреби у нових спеціалізаціях, аналіз тенденцій професійного зростання, оцінку трудових процесів і результативності діяльності персоналу,

Рівень	Характеристика цілей
	планування професійного розвитку та підвищення кваліфікації працівників.

Джерело: складено на основі [13]

Система управління персоналом є комплексною структурою, до складу якої входять організаційні, інформаційні, технічні, методологічні та правові елементи. Її ефективність визначається не лише кваліфікацією управлінського персоналу, а й наявністю належної інфраструктури, сучасних інформаційних технологій і нормативно-правового забезпечення. Основні компоненти системи кадрового управління подано в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Характеристика компонентів системи кадрового управління

Компонент	Склад	Мета
Група адміністративного та допоміжного персоналу	Керівники, менеджери з персоналу, фахівці з організації праці, рекрутери, аналітики з питань управління персоналом, технічні працівники кадрової служби.	Забезпечення виконання функцій управління персоналом, координація діяльності структурних підрозділів, реалізація кадрової політики підприємства.
Інфраструктура технічних та інформаційних ресурсів	Комп'ютерна техніка, корпоративні мережі, системи збирання, зберігання та передачі даних, засоби зв'язку, офісне обладнання, програмні HRM-системи.	Підтримка інформаційних потоків і технічне забезпечення управлінських процесів, автоматизація кадрових операцій.
Методологія управління персоналом та організації праці	Методи та стратегії управління персоналом (рекрутинг, відбір, адаптація, навчання, мотивація, звільнення); підходи до організації праці, оплати та оцінювання персоналу; програмні інструменти для HR-аналітики.	Методичне, організаційне та програмне забезпечення процесів управління персоналом; формування стандартів і процедур у сфері HR.
Документи правового та нормативного забезпечення	Статут підприємства, накази, положення, трудові договори (індивідуальні та колективні), рішення ради директорів, галузеві стандарти, норми та інструкції.	Забезпечення правомірності кадрових процесів, регламентація трудових відносин, захист прав і обов'язків роботодавця та працівників.

Джерело: складено на основі [14]

Інформація, подана в табл. 1.3, свідчить, що система управління персоналом охоплює широкий спектр завдань і функцій, склад яких залежить від масштабів і специфіки діяльності підприємства.

Отже, управління персоналом є комплексним методичним підходом, який базується на взаємодії організаційних, економічних, соціальних та психологічних чинників. Воно поєднує сукупність заходів, спрямованих на формування, розподіл і ефективне використання трудового потенціалу організації. Головною метою управління персоналом є підвищення результативності праці через максимальне використання навичок, компетенцій і творчих можливостей працівників для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Персонал підприємства виступає найціннішим ресурсом, який потребує системного розвитку, професійного вдосконалення й належної мотивації. Тому створення ефективної системи управління персоналом, орієнтованої на підвищення продуктивності праці, розвиток компетенцій і формування корпоративної культури інновацій, є ключовою умовою сталого розвитку та конкурентоспроможності підприємства.

Фундаментальним принципом сучасного управління персоналом є визнання працівників головним стратегічним активом підприємства, від ефективності управління яким залежить не лише економічний результат, а й здатність організації адаптуватися до викликів цифрової економіки.

1.2. Підходи до управління персоналом та забезпечення його конкурентоспроможності

Управління людськими ресурсами є одним із найскладніших аспектів діяльності підприємства. Якщо матеріальні та фінансові активи потребують переважно технічного або фінансового обслуговування, то робота з персоналом вимагає глибокого розуміння людської поведінки, урахування

індивідуальних потреб працівників та прогнозування їхньої реакції на управлінські рішення.

У сучасних умовах розвитку цифрової економіки індивідуальність працівника набуває дедалі більшого значення. Ефективність трудових ресурсів визначається не лише рівнем професійної підготовки, а й особистою мотивацією, психологічним комфортом і можливістю реалізувати власний потенціал. Тому сучасні методи управління персоналом орієнтуються на персоніфікований підхід, який враховує особливості кожного працівника та сприяє поєднанню його особистих цілей із стратегічними завданнями підприємства.

Методи управління персоналом забезпечують системний вплив на поведінку працівників, формують мотивацію до результативної праці, регулюють трудову дисципліну та сприяють створенню позитивного соціально-психологічного клімату в колективі. Залежно від мети, вони можуть відрізнятися за змістом, ефективністю, часовими витратами та необхідними ресурсами. Використання основних і допоміжних методів управління дозволяє підтримувати високий рівень лояльності персоналу, стимулювати ініціативність і сприяти досягненню найкращих результатів.

Загальною метою діяльності будь-якого підприємства є отримання прибутку, однак досягнення цього показника неможливе без ефективної роботи персоналу. Тому керівники мають забезпечувати баланс між економічними інтересами підприємства та фінансовими, соціальними й професійними потребами працівників. Реалізація такого балансу формує основу ефективного управління персоналом, спрямованого на сталий розвиток організації.

Основу цього процесу становлять ключові принципи управління персоналом, які відображають закономірності функціонування системи управління та взаємозв'язок між працівниками й керівництвом (рис. 1.2).

Ще одним важливим принципом, якого необхідно неухильно дотримуватися під час ухвалення управлінських рішень, є дотримання чинних

норм і законів, що регулюють трудові, соціальні та інші правовідносини в межах діяльності підприємства. Правова коректність управлінських дій є запорукою стабільності кадрової системи, зниження трудових конфліктів і підтримання довіри між працівниками та роботодавцем.

Фундаментальні методи управління людськими ресурсами повинні застосовуватися на всіх етапах життєвого циклу персоналу — від найму та адаптації до професійного розвитку, ротації й просування по службі. Комплексний підхід до використання методів управління дозволяє забезпечити безперервність кадрових процесів і підтримувати високий рівень кваліфікації працівників.



Рис. 1.2. Принципи управління персоналом

Залежно від змісту управлінського впливу та механізмів реалізації,

методи управління персоналом поділяються на три основні групи:

організаційно-адміністративні, що ґрунтуються на розпорядчих і регламентних повноваженнях керівництва;

економічні, які передбачають матеріальне стимулювання, використання фінансових важелів і системи заохочень;

соціально-психологічні, що спрямовані на формування сприятливого морально-психологічного клімату, розвиток корпоративної культури та підвищення рівня залученості працівників.

Для досягнення балансу між інтересами підприємства та потребами персоналу доцільно застосовувати комбінацію зазначених методів, адаптуючи їх до конкретних умов діяльності організації, її розміру, культури й стратегічних цілей. Кожен із підходів має власні характеристики, форми впливу, інструменти реалізації та роль у загальній системі управління персоналом.

Характеристику основних методів управління персоналом наведено в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Методи управління персоналом підприємства

Група методів управління персоналом	Характеристика підходів управління
Організаційно-адміністративні методи	ґрунтуються на владно-розпорядчому впливі керівництва та регламентації трудових процесів. Вони передбачають дотримання трудової дисципліни, посадових інструкцій, нормативних актів і внутрішніх політик підприємства. Такі методи спрямовані на забезпечення організованості, відповідальності та дисциплінованості персоналу. Їх ефективність залежить від авторитету керівника, чіткості управлінських рішень і рівня корпоративної культури.
Економічні методи	ґрунтуються на використанні матеріальних стимулів для підвищення результативності праці. До них належать заробітна плата, премії, бонуси, участь у прибутках, система доплат і надбавок, а також програми нематеріального заохочення, пов'язані з результатами діяльності працівників. Основна мета цих методів — формування економічної зацікавленості персоналу у досягненні стратегічних цілей підприємства.
Соціально-психологічні	Орієнтовані на формування позитивного морально-психологічного клімату в колективі, розвиток корпоративної культури, створення

Група методів управління персоналом	Характеристика підходів управління
методи	умов для самореалізації працівників. До таких методів належать соціальні програми, командоутворення, наставництво, розвиток комунікацій і підтримка ініціативності. Вони ґрунтуються на міжособистісних взаєминах, довірі, лідерстві та ефективній внутрішній комунікації.

Як показано в табл. 1.4, ефективне управління персоналом потребує комплексного використання всіх груп методів, оскільки кожен із них впливає на різні аспекти діяльності працівників. Організаційно-адміністративні методи забезпечують порядок і контроль, економічні - матеріальну зацікавленість, а соціально-психологічні - моральну мотивацію й згуртованість колективу. Оптимальне поєднання цих підходів створює передумови для формування ефективної, мотивованої та стабільної команди.

Ключем до ефективної командної роботи є раціональне делегування повноважень і завдань. Компетентні менеджери координують діяльність структурних підрозділів підприємства, кожен із яких має власну сферу відповідальності та рівень управлінських повноважень. Добре продумана організаційна структура управління має враховувати специфіку діяльності підприємства, його стратегічні цілі, масштаби операцій і чисельність персоналу.

Для забезпечення ефективного управління персоналом формується система, що інтегрує низку взаємопов'язаних підсистем, орієнтованих на підтримку окремих напрямів фінансово-господарської діяльності. На побудову структури управління впливають такі чинники, як кількість працівників, масштаб виробництва, галузева специфіка, рівень цифровізації та стратегічні орієнтири розвитку підприємства. На великих промислових підприємствах доцільно створювати допоміжні підрозділи, підпорядковані апарату управління, що забезпечує узгодженість дій і сприяє підвищенню загальної продуктивності праці.

Організаційні методи управління персоналом реалізуються через різні

типи структур управління, серед яких:

лінійна структура, що базується на ієрархічному підпорядкуванні керівників і підлеглих за видами діяльності;

функціональна структура, яка визначає взаємозв'язок між управлінськими функціями та спеціалізацією підрозділів;

лінійно-функціональна структура, де лінійні керівники координують діяльність підлеглих за участю функціональних служб;

дивізійна (філіальна), що формується за географічним принципом або за видами продукції;

матрична структура, у межах якої працівники можуть підпорядковуватися кільком керівникам одночасно, що є доцільним для підприємств із кількома напрямками діяльності;

множинна структура, яка поєднує елементи кількох організаційних моделей і використовується на великих або диверсифікованих підприємствах [17].

Ефективність управління людськими ресурсами значною мірою визначається розподілом управлінських повноважень між підрозділами та чітким визначенням функцій кожного працівника. Посадові інструкції повинні містити повний перелік обов'язків, прав і відповідальності, що забезпечує узгодженість дій та запобігає дублюванню функцій у межах організаційної структури.

Економічні методи управління персоналом ґрунтуються на застосуванні фінансових і матеріальних важелів впливу на поведінку працівників у процесі трудової діяльності. Основним їхнім інструментом є економічна мотивація, спрямована на підвищення продуктивності праці, відповідальності та залученості працівників. Ефективність цих методів визначається їх системним і комплексним застосуванням, що передбачає поєднання матеріального стимулювання з оцінюванням результатів діяльності.

У практиці підприємств найбільш поширеними є такі економічні методи управління персоналом [18]:

Організаційно-виробниче планування. Передбачає встановлення стандартних показників ефективності діяльності та доведення результатів роботи за певний звітний період (квартал, півріччя, рік) до всіх працівників для підвищення їхньої відповідальності та залученості.

Бізнес-розрахунок. Ґрунтується на принципах ринкової економіки — свободі встановлення цін, конкуренції та персональній відповідальності за результати діяльності. Цей метод сприяє розвитку економічного мислення персоналу та формуванню культури ефективності.

Система економічного регулювання. Охоплює різні рівні впливу:

національний рівень - фіскальна політика, податкове регулювання, тарифна система, державні гарантії;

місцевий рівень - управління податками, зборами, орендними платежами для формування місцевих бюджетів;

внутрішньосистемний рівень - контроль господарської діяльності підприємства, формування фінансових фондів, визначення нормативів відрахувань і внутрішніх економічних стимулів. Така система сприяє фінансовій стабільності підприємства та підвищенню ефективності розподілу ресурсів.

Програмно-цільове управління персоналом. Використовується для розроблення комплексних планів дій у ситуаціях невизначеності або кризових обставинах, коли необхідно швидко адаптувати кадрову політику до нових умов без заздальгідь сформованої стратегії [18].

Отже, поєднання організаційних і економічних методів управління персоналом дає змогу забезпечити гнучкість кадрової системи, підвищити рівень мотивації працівників, покращити ефективність роботи підрозділів і зміцнити конкурентні позиції підприємства на ринку.

В основі всіх економічних підходів до управління людськими ресурсами лежить принцип задоволення потреб працівників, що, у свою чергу, формує їхню трудову активність, лояльність і продуктивність. Кінцевою метою застосування економічних методів є стимулювання персоналу до максимально

ефективного виконання своїх професійних обов'язків, підвищення якості праці та забезпечення сталого розвитку підприємства.

У сучасній практиці менеджменту існує широкий спектр методів і структур управління персоналом, які можна згрупувати за змістом і механізмом дії на кілька ключових категорій [19].

Економіко-математичні методи виступають ефективним інструментом аналізу складних економічних процесів, що відбуваються в системі управління персоналом. Створення моделі об'єкта управління дозволяє керівництву прогнозувати наслідки управлінських рішень, оцінювати альтернативні сценарії та визначати оптимальні дії для досягнення цілей. Моделювання сприяє глибшому розумінню структури, взаємозв'язків і закономірностей функціонування трудових систем, а результати такого аналізу використовуються для обґрунтування управлінських рішень і вдосконалення кадрової політики підприємства.

Планування, фінансування, кредитування, ціноутворення та економічний розрахунок є основними інструментами економічного управління персоналом.

Планування забезпечує визначення пріоритетних напрямів розвитку підприємства, а також розподіл ресурсів між підрозділами відповідно до їхніх цілей.

Фінансування виступає основою стабільного функціонування підприємства та справедливого розподілу створеної вартості.

Кредитування сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів, поєднуючи економічну самостійність підрозділів із централізованим контролем їхньої діяльності.

Ціноутворення є важливим інструментом регулювання ринкової діяльності, який безпосередньо впливає на рівень доходів, рентабельності та конкурентоспроможності.

Економічний розрахунок стимулює персонал до ощадливого використання ресурсів, дотримання принципів самоокупності та підвищення

продуктивності праці.

У комплексі ці методи формують систему економічного регулювання, що функціонує на національному, місцевому та внутрішньогосподарському рівнях, сприяючи фінансовій стабільності підприємства та розвитку його кадрового потенціалу.

Мотивація є одним із найважливіших механізмів управлінського впливу на поведінку працівників. Вона забезпечує спрямованість їхньої діяльності на досягнення цілей підприємства через поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів [19].

Працівники повинні бути впевнені, що їхня праця справедливо винагороджується, а перевиконання завдань заохочується додатковими преміями чи бонусами. Ефективність матеріального стимулювання зростає, коли винагорода є своєчасною, адекватною внеску працівника та пов'язана з конкретними показниками результативності.

Водночас постійні премії, не пов'язані з результатами праці, втрачають мотиваційну функцію - працівники сприймають їх як частину звичайної зарплати. Тому система матеріального стимулювання має бути гнучкою, прозорою та спрямованою на досягнення конкретних цілей.

Найефективнішими формами економічного стимулювання є премії, надбавки, доплати, участь у прибутках, акціонування та компенсаційні пакети. Вони формують відчуття справедливості й стимулюють працівників до підвищення продуктивності праці.

Крім матеріальних стимулів, значну роль відіграють соціальні фактори - створення сприятливих умов праці, підтримка корпоративної культури, формування позитивних взаємин у колективі. Для цього використовуються соціологічні методи, спрямовані на управління групами працівників, і психологічні - орієнтовані на роботу з особистістю.

Соціально-психологічні методи забезпечують гармонізацію стосунків між працівниками, зниження рівня конфліктів і формування команди, об'єднаної спільними цінностями. Їх ефективність зростає при поєднанні з

економічними методами управління, адже лише баланс матеріальних і моральних стимулів створює мотиваційне середовище, у якому працівники відчують власну значущість і відповідальність за результати праці [20].

Керівник має сприймати кожного працівника не лише як елемент виробничої системи, а як особистість із власними цінностями, емоціями, потребами та стилем поведінки. Ефективне управління людськими ресурсами передбачає врахування індивідуальних психологічних особливостей і використання відповідних психологічних методів впливу, адаптованих до конкретної людини. Такі підходи сприяють підвищенню мотивації, залученості працівників та усвідомленню ними власної значущості у досягненні стратегічних цілей підприємства.

Соціально-психологічні методи управління персоналом включають широкий спектр управлінських дій [21]:

- створення робочих груп і формування згуртованих трудових колективів;
- соціальне планування трудових процесів;
- вивчення потреб працівників та їх динаміки;
- задоволення духовних і культурних потреб персоналу;
- формування соціальних стандартів поведінки в колективі;
- залучення працівників до процесів управління;
- розвиток ініціативності, відповідальності й самостійності у прийнятті рішень;
- моральне та соціальне стимулювання до сумлінної й результативної праці;
- формування сприятливого соціально-психологічного клімату;
- застосування етичних і психологічних методів впливу на поведінку персоналу;
- розроблення справедливих критеріїв преміювання та штрафних санкцій відповідно до результатів праці.

Поряд із цим важливим напрямом є класифікація практик управління персоналом за ознакою реалізації класичних управлінських функцій. До таких

функцій належать: організація, мотивація, координація, аналіз, нормування, контроль і облік. Цей підхід дає змогу систематизувати кадрові процеси — від підбору кандидатів, найму та адаптації нових працівників до їх оцінювання, професійного розвитку та звільнення.

Адміністративні методи управління персоналом спираються на чітко визначену нормативно-правову базу, що охоплює законодавство України, постанови органів державної влади, внутрішні положення підприємства та накази керівництва. Основою цього підходу є регламентація трудової дисципліни і забезпечення виконання працівниками встановлених правил, стандартів і політик організації.

На великих промислових підприємствах адміністративні методи особливо актуальні, оскільки вони забезпечують порядок, чіткість взаємодії між підрозділами й відповідальність кожного працівника за результати своєї діяльності. Ці методи передбачають суворе дотримання трудової дисципліни, використання системи заохочень і санкцій, а також встановлення прозорих процедур управління трудовими відносинами.

Основні форми адміністративного контролю над діяльністю працівників підприємства включають [22]:

Грошову відповідальність і штрафні санкції. У випадках, коли дії або бездіяльність працівника призводять до матеріальних збитків, компанія має право вимагати відшкодування шкоди. Це підвищує рівень відповідальності персоналу та сприяє дотриманню професійних стандартів.

Дисциплінарну відповідальність і стягнення. Залежно від тяжкості порушення можуть застосовуватися попередження, догани, позбавлення премій або інших видів заохочення. У разі систематичних порушень або недбалого виконання обов'язків можливе звільнення працівника згідно із трудовим законодавством.

Адміністративні стягнення. Передбачають застосування санкцій за адміністративні правопорушення, серед яких попередження, штраф, виправні

роботи, конфіскація або дискваліфікація. Такі заходи спрямовані на запобігання порушенням дисципліни та забезпечення дотримання встановлених норм поведінки.

Ефективність адміністративних методів управління значною мірою залежить від ієрархічної чіткості та дисципліни управлінського апарату. Керівники нижчого рівня повинні неухильно дотримуватися рішень вищого керівництва, що забезпечує єдність управлінських дій, швидкість реагування на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі й узгодженість у досягненні стратегічних цілей підприємства.

Таким чином, адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи управління персоналом у комплексі формують фундамент системи управління людськими ресурсами підприємства, де кожен напрям виконує власну, але взаємодоповнювальну функцію. Їх поєднання забезпечує баланс між дисципліною, мотивацією та розвитком персоналу, що є запорукою ефективності діяльності сучасного промислового підприємства.

Попри очевидну ефективність адміністративних методів управління у забезпеченні дисципліни та порядку, вони мають і певні недоліки. До них належать зниження рівня ініціативності працівників, формальне виконання обов'язків без внутрішньої мотивації, а також відсутність стимулів до професійного зростання. У результаті надмірної регламентації трудових процесів великі підприємства нерідко стикаються з низьким рівнем кваліфікації персоналу, що зумовлено браком зацікавленості працівників у саморозвитку та вдосконаленні професійних навичок.

Водночас використання адміністративних методів може дати позитивні результати, якщо воно базується на принципах справедливості, прозорості та взаємної відповідальності. Сприятливими факторами підвищення ефективності адміністративного впливу є: наявність чітко розробленого статуту підприємства, який є доступним для всіх працівників; актуальні правила внутрішнього трудового розпорядку, що враховують специфіку діяльності компанії; детальні посадові інструкції, які визначають обов'язки та

повноваження кожного працівника; справедлива контрактна система добору персоналу та встановлення заробітної плати відповідно до результатів праці.

До ефективних способів реалізації адміністративних дій належать: видання наказів керівництва, у яких чітко визначаються сутність проблеми, ресурси, терміни виконання та відповідальні особи; регулярне інформування працівників через усні розпорядження та робочі наради; упровадження системи постійного контролю якості виконання трудових обов'язків, що дозволяє оперативно реагувати на недоліки.

Важливим інструментом є також поєднання заохочень і дисциплінарних заходів так званий підхід «*батога і пряника*», який передбачає баланс між винагородами та покараннями. Його ефективність полягає у виявленні причин невдоволення працівників, зниженні плинності кадрів і формуванні позитивного ставлення до праці. У межах цього підходу доцільно застосовувати: стимули у вигляді премій, підвищення заробітної плати, просування по службі, кар'єрного розвитку; м'які форми дисциплінарного впливу, які не демотивують працівників; японську модель управління персоналом, що передбачає публічне визнання успіхів працівників і конфіденційне розв'язання проблемних ситуацій.

Разом з тим, у практиці промислових підприємств можуть виникати негативні результати управління персоналом, які знижують ефективність кадрової політики. До основних проблем належать: використання типових статутів, які не враховують специфіку підприємства; застарілі правила внутрішнього розпорядку, що не відповідають сучасним умовам праці; неефективна організаційна структура управління, яка ускладнює комунікацію між підрозділами; нечіткі посадові інструкції, що спричиняють дублювання функцій і відповідальності; відсутність гнучкої системи оплати праці та преміювання за результатами діяльності; неузгоджені, запізнілі або суперечливі накази керівництва, які дезорганізують роботу персоналу; відсутність системи моніторингу якості праці, що унеможлиблює своєчасну корекцію поведінки працівників; дисбаланс між покараннями та

винагородами, коли санкції є надмірними, а заохочення - недостатні.

Усе це знижує мотивацію персоналу, погіршує моральний клімат у колективі та негативно впливає на продуктивність праці.

Отже, при виборі управлінських підходів важливо враховувати, що людський капітал є ключовим чинником конкурентоспроможності підприємства. Ефективність діяльності будь-якої організації значною мірою залежить від рівня професіоналізму, мотивації, ініціативності та відповідальності її працівників. Саме тому система управління персоналом повинна бути орієнтована не лише на контроль, а й на розвиток, навчання, стимулювання та залучення працівників до процесів управління. Такий підхід дозволяє підприємству підвищити свою ефективність, адаптивність до ринкових змін і забезпечити стале зростання конкурентних переваг.

У сучасній практиці управління персоналом промислових підприємств відбувається переосмислення традиційних підходів до оцінювання працівників. Замість формального аналізу результатів діяльності зростає увага до комплексного оцінювання компетенцій, мотивації, поведінкових характеристик і потенціалу розвитку. Система оцінки персоналу дедалі частіше орієнтується на багатокритеріальний підхід, який враховує специфіку організації, галузеві умови функціонування та стратегічні цілі підприємства.

Створюючи стандарти оцінювання персоналу, важливо враховувати унікальні характеристики підприємства, рівень технологічної складності виробництва, корпоративну культуру та очікувані результати управлінського впливу. Як зазначає Т. А. Власенко, критерії оцінки персоналу на промислових підприємствах мають відповідати низці ключових вимог, серед яких:

досяжність (реалістичність показників для досягнення працівником);

об'єктивність і прозорість оцінювання;

відповідність посадовим обов'язкам і функціональним компетенціям;

мотиваційний ефект, що стимулює підвищення результативності праці;

зрозумілість та вимірюваність показників;

динамічність, тобто адаптація критеріїв до змін внутрішнього й

зовнішнього середовища [23].

Таким чином, ефективна система оцінювання має бути неупередженою, вимірюваною та цілеспрямованою, відображаючи очікування роботодавця щодо професійної поведінки й результатів діяльності працівників.

Згідно з підходом Ю. Е. Короленко, усі критерії оцінювання персоналу доцільно поділяти на дві основні категорії [24]:

1. Оцінювання компетенцій. Цей підхід охоплює аналіз професійних знань, навичок, поведінкових характеристик та особистісних якостей працівника. Основна мета полягає у виявленні відповідності компетенцій вимогам посади та потенціалу працівника до розвитку. Одним із найефективніших способів оцінки компетенцій є ситуаційне моделювання вирішення практичних завдань, адаптованих до конкретної посади або виробничої ситуації. Такий метод дозволяє оцінити здатність працівника застосовувати знання в реальних умовах виробництва, демонструючи аналітичне мислення, командну взаємодію та готовність приймати рішення.

2. Оцінювання результативності праці. Передбачає порівняння досягнутих працівником результатів із наперед визначеними кількісними й якісними показниками. Для промислових підприємств це, насамперед, такі критерії, як:

обсяг виробленої продукції (кількість одиниць, тоннаж тощо);

вартість виготовленої продукції та рівень витрат ресурсів;

показники якості (відсоток браку, кількість відхилень від стандартів, частота виробничих помилок);

продуктивність праці (виробіток на одного працівника або за годину роботи);

ефективність використання часу (тривалість технологічних операцій, простої, понаднормова робота).

Такі критерії забезпечують можливість кількісного вимірювання результатів і формування об'єктивної бази для ухвалення управлінських

рішень.

У практиці управління існує значна кількість методів оцінювання персоналу, що відрізняються за змістом, метою, рівнем деталізації та трудомісткістю. На думку Є. Л. Крулько, ці методи доцільно систематизувати у три основні групи, які наведено у табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Методи оцінювання персоналу промислового підприємства

Якісні методи	Кількісні методи	Комбіновані методи
Матрична методика. Порівняння характеристик працівника з еталонною моделлю ідеального співробітника для конкретної посади або виробничої ролі.	Методика бальної оцінки. За кожне професійне досягнення працівник отримує певну кількість балів, які підсумовуються за підсумками місяця, кварталу або року.	Метод суми оцінок. Кожен працівник оцінюється за заздалегідь визначеною шкалою. Після підрахунку середнього бала результат порівнюється з нормативним значенням для певної посади.
Метод оцінки виконання завдань. Оцінюється ефективність виконання конкретних виробничих задач і ступінь досягнення поставлених цілей.	Ранговий метод. Група керівників формує рейтинг працівників за визначеними критеріями. Працівники з найнижчими показниками підлягають додатковому навчанню, переведенню або звільненню.	Метод групування. Персонал поділяється на кілька груп за результатами діяльності - від працівників з низькими показниками до тих, хто демонструє стабільно високий рівень майстерності.
Метод «360 градусів». Комплексна оцінка працівника, що здійснюється керівництвом, колегами, підлеглими та самим працівником.	Метод вільного бального оцінювання. Експерти оцінюють особисті якості, професійні компетенції та поведінкові характеристики працівника у балах, на основі чого формується інтегральний рейтинг.	Комбінований метод «360 градусів». Поєднує кількісне ранжування з якісною оцінкою від різних учасників процесу, забезпечуючи об'єктивність і комплексність оцінювання.

Якісні методи оцінювання, які ще називають описовими, характеризують працівників на основі спостереження, інтерв'ювання чи експертної думки без використання строгих числових показників. Вони дозволяють виявити поведінкові та особистісні якості, рівень командної взаємодії, етичні установки та потенціал розвитку працівників.

Кількісні методи оцінювання вважаються більш об'єктивними, адже

базуються на чітко вимірюваних показниках діяльності — таких як продуктивність праці, якість виконаних завдань, обсяг виробленої продукції чи дотримання норм часу. Завдяки можливості формалізувати результати, кількісна оцінка є надійною основою для прийняття управлінських рішень щодо преміювання, підвищення або навчання персоналу.

Комбіновані методи поєднують елементи описового та кількісного підходів, забезпечуючи найбільш повну та збалансовану характеристику працівників. Вони дозволяють не лише оцінити ефективність виконання функціональних завдань, але й визначити рівень лояльності, ініціативності, комунікаційних навичок і загальну відповідність корпоративній культурі підприємства. Саме тому комбіновані методи вважаються найбільш ефективними у системі оцінювання персоналу промислових підприємств.

Попри широкий спектр методів оцінки — від тестування до рейтингових систем більшість із них мають обмеження у комплексному відображенні особистості працівника. Тому кадрові служби сучасних компаній, зокрема промислових підприємств, дедалі частіше впроваджують інтегровані підходи, які поєднують кілька інструментів аналізу одночасно.

На думку О. В. Литвин, найбільш перспективними напрямками комплексного оцінювання є:

оцінка компетентності персоналу, що дозволяє визначити відповідність знань, навичок і поведінкових характеристик працівника вимогам посади;

оцінка ефективності діяльності за ключовими показниками результативності (KPI), яка забезпечує зв'язок між індивідуальними результатами та стратегічними цілями підприємства [26].

Оцінювання компетенцій персоналу є одним із найоб'єктивніших способів аналізу професійних якостей працівників. Його головною метою є оптимізація використання людського потенціалу підприємства, що, у свою чергу, сприяє підвищенню ефективності виробничих процесів і зниженню витрат. Завдяки системній оцінці компетенцій керівництво може приймати рішення щодо внутрішньої ротації кадрів, підвищення кваліфікації чи

кар'єрного зростання працівників. Такий підхід дозволяє мінімізувати ризики некомпетентності, скоротити витрати на додаткове навчання і підвищити загальну продуктивність підприємства.

До найпоширеніших методів оцінювання компетентності персоналу належать [26]:

Атестація. Регламентований процес оцінювання результатів роботи працівника, який базується на офіційно затверджених критеріях. Атестація передбачає аналіз професійних знань, навичок, особистісних рис, дотримання стандартів і вимог посади. Вона проводиться періодично (зазвичай 1–2 рази на рік) і має важливе значення для ухвалення рішень щодо підвищення, ротації або звільнення працівників.

Асесмент-центр (Assessment Center). Комплексний метод оцінювання компетенцій, який поєднує спостереження, тестування, моделювання робочих ситуацій, групові дискусії, індивідуальні інтерв'ю та бізнес-симуляції. Цей підхід дозволяє виявити не лише професійні навички, а й потенціал до лідерства, адаптивність, стресостійкість і здатність працювати в команді. Асесмент-центр складається з трьох етапів:

підготовка - визначення цілей і розробка моделі компетенцій;

проведення оцінювання - реалізація сценарію з використанням методів спостереження;

інтеграційна оцінка та зворотний зв'язок із учасниками. Завдяки своїй точності й об'єктивності метод широко застосовується у великих промислових організаціях.

Метод експертного оцінювання персоналу. Передбачає залучення досвідчених фахівців (внутрішніх або зовнішніх експертів), які на основі спостережень і власних знань формують узагальнений висновок щодо рівня професійної компетентності, ділових якостей і потенціалу розвитку працівника.

Таким чином, сучасна система оцінювання персоналу на промисловому підприємстві повинна спиратися на комплексний, багатокомпонентний підхід,

який поєднує кількісні показники, поведінкові характеристики та стратегічну відповідність працівників цілям підприємства.

Оцінюючи персонал промислового підприємства за допомогою визначених методик, необхідно дотримуватися низки принципів, серед яких неупередженість, достовірність, комплексність, доступність та взаєморозуміння між оцінювачем і оцінюваним. Дотримання цих принципів забезпечує справедливість, прозорість і точність результатів оцінювання.

Одним із найефективніших сучасних інструментів оцінювання персоналу є система ключових показників ефективності (КРІ — Key Performance Indicators). КРІ являє собою сукупність кількісних і якісних метрик, що відображають рівень досягнення працівником визначених цілей та завдань. Використання цієї системи дозволяє оцінити не лише загальну результативність праці, але й внесок кожного працівника у реалізацію стратегічних і тактичних цілей підприємства.

Система КРІ базується на принципах меритократії, тобто визнання заслуг працівника відповідно до його досягнень. Для кожної посади формується дві моделі оцінювання:

модель показників результативності, яка містить кількісні та якісні критерії виконання роботи;

модель компетенцій, що визначає професійні, поведінкові й особистісні якості, необхідні для досягнення цільових результатів.

З кожної моделі обирають п'ять–сім ключових показників, за якими оцінюється ефективність працівника. Отримані результати заносяться до таблиці персональної ефективності, де кожному показнику надається ваговий коефіцієнт (від 0 до 1) залежно від його значущості. Сумарна вага всіх показників становить одиницю, що забезпечує збалансованість оцінки.

Для кожного КРІ визначаються три рівні ефективності [27]:

База (Б) - мінімально допустиме значення або відправна точка оцінювання;

Норма (Н) - стандартний рівень виконання завдань, який має бути

досягнутий у звичайних умовах;

Мета (М) – оптимальний або цільовий рівень результативності, який характеризує найкращий показник виконання.

Після завершення контрольного періоду проводиться узагальнене оцінювання досягнутих результатів.

Кількісні показники оцінюються у натуральних величинах (обсяг виробництва, витрати часу, кількість одиниць продукції тощо).

Якісні показники оцінюються за 100-бальною шкалою, що дозволяє більш гнучко враховувати поведінкові та компетентнісні аспекти роботи.

Підсумковий рівень ефективності працівника розраховується за формулою (1.1):

$$E = \frac{(\Phi - Б)}{(Н - Б)} \times 100\%$$

де

Е - відсотковий рівень досягнення цілей;

Ф - фактичне значення показника;

Б - базове (мінімальне) значення;

Н - нормативне (цільове) значення.

Отриманий результат показує ступінь виконання працівником поставлених завдань і рівень його відповідності встановленим стандартам ефективності. Система КРІ сприяє підвищенню прозорості оцінювання, розвитку внутрішньої мотивації персоналу та формуванню результативно орієнтованої корпоративної культури.

Згідно з наведеною методологією, результат оцінювання є відображенням ступеня виконання встановленої норми. Після аналізу кожного ключового показника ефективності формується індивідуальний рейтинг працівника, який розраховується шляхом множення отриманих результатів на вагові коефіцієнти відповідних КРІ та їх подальшої агрегації. Отриманий середній коефіцієнт ефективності показує рівень виконання працівником своїх функціональних обов'язків. Значення коефіцієнта понад 100% свідчить про

перевищення очікуваних результатів і високу продуктивність, тоді як нижче 100% про невідповідність встановленим стандартам, що потребує корекції поведінки чи підвищення кваліфікації.

Застосування системи КРІ є надзвичайно корисним, оскільки вона забезпечує прозорість оцінювання та створює умови для підвищення внутрішньої мотивації персоналу. Для працівників вона виступає інструментом самооцінки та професійного розвитку, а для керівництва — механізмом стратегічного контролю й коригування діяльності у разі відхилення від запланованих результатів.

Отже, оцінка ефективності персоналу є невід'ємним елементом сучасної системи управління людськими ресурсами та важливою передумовою підвищення конкурентоспроможності підприємства. Незважаючи на різноманітність підходів, більшість науковців і практиків погоджуються, що ефективна система оцінювання має поєднувати якісні, кількісні та комбіновані методи, що забезпечують комплексний аналіз професійних, поведінкових і результативних характеристик працівників. У практичній діяльності процес оцінювання доцільно реалізовувати послідовно за етапами:

1. розробка програми оцінювання;
2. аналіз діяльності працівника та визначення критеріїв;
3. розробка процедури оцінки;
4. проведення оцінювання;
5. інтерпретація результатів і формування управлінських рішень.

Таким чином, система оцінювання персоналу промислового підприємства є не лише інструментом контролю, а й механізмом розвитку трудового потенціалу, що дозволяє підвищити продуктивність, ефективність управління та адаптивність організації до умов цифрової економіки.

1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності управління персоналом підприємства

Ефективність комплексної системи управління персоналом підприємства є одним із ключових чинників його загального успіху та конкурентоспроможності. Проте на сьогодні не існує єдиного універсального підходу до оцінювання її результативності. Це зумовлено тим, що діяльність працівників тісно пов'язана з виробничими процесами, соціальним середовищем підприємства та рівнем організаційного розвитку. Відтак, оцінювання ефективності системи управління персоналом потребує комплексного підходу, який охоплює визначення критеріїв оцінки організаційної, економічної та соціальної підсистем. Ці критерії повинні ґрунтуватися на стратегічних цілях підприємства та відображати як кінцеві результати його діяльності, так і якість використання трудового потенціалу.

Оцінювання ефективності управління персоналом передбачає аналіз економічних, соціальних та організаційних аспектів функціонування підприємства:

Економічна ефективність визначається рівнем досягнення цілей підприємства за рахунок оптимального використання людського капіталу, підвищення продуктивності праці, раціонального розподілу функцій і витрат.

Соціальна ефективність відображає ступінь задоволення потреб працівників, рівень мотивації, соціального захисту та психологічного клімату в колективі.

Організаційна ефективність характеризує якість побудови управлінських структур, узгодженість між підрозділами, рівень комунікацій і взаємодії персоналу.

Персонал розглядається як колективний соціально-виробничий суб'єкт, діяльність якого безпосередньо визначає успішність підприємства. Відтак кінцеві результати праці працівників виступають основним індикатором ефективності всієї системи управління персоналом.

Кількісна оцінка економічної ефективності системи управління персоналом передбачає розрахунок витрат на реалізацію кадрової політики підприємства, а також співвідношення цих витрат до досягнутих результатів (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Трудові витрати підприємства

Існує низка показників, за якими можна оцінити економічну ефективність управління персоналом підприємства [28]:

співвідношення витрат, необхідних для забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, з результатами, досягнутими працівниками;

співвідношення бюджету окремого структурного підрозділу підприємства до кількості персоналу, що в ньому працює;

порівняння результативності праці найкращих працівників із середніми показниками колег, які виконують аналогічні завдання.

Аналіз наведених показників дозволяє підприємству комплексно оцінити ефективність реалізованої кадрової політики, визначити її сильні та слабкі сторони, а також внести необхідні корективи для підвищення загальної продуктивності праці. Застосування цих критеріїв сприяє орієнтації працівників на виконання планових завдань, ефективному використанню робочого часу, підвищенню трудової дисципліни та вдосконаленню організації праці.

Ключовими економічними показниками, що характеризують успіх підприємства, є прибуток, продуктивність праці, обсяг реалізації, рентабельність, темпи зростання виробництва та витрати на управління. Саме вони відображають реальний економічний ефект від діяльності персоналу.

Методологію розрахунку витрат на персонал запропонувала Крамаренко В. І., яка наголошує на необхідності забезпечення балансу між економічними та соціальними вигодами у процесі управління людськими ресурсами. Дослідниця виокремлює два підходи до оцінювання ефективності витрат на персонал [29]:

1. Загальна ефективність витрат, що характеризує відносний вплив персоналу на економічні результати діяльності підприємства.

2. Порівняльна ефективність витрат, яка використовується для оцінювання альтернативних варіантів удосконалення виробничих процесів, зміни структури або чисельності персоналу, рівня оплати праці тощо.

Ефективність витрат на персонал (у відсотках) визначається шляхом співвідношення отриманих результатів діяльності підприємства до понесених витрат і розраховується за формулою (1.2):

$$E = \frac{P_d}{B} \times 100\%$$

де:

E — ефективність витрат на персонал, %;

P_d — результат діяльності підприємства (прибуток, обсяг реалізації, обсяг

продукції);

B — загальні витрати на персонал.

Результат діяльності може бути виражений у вигляді обсягу виробленої або реалізованої продукції, чистого прибутку, тоді як витрати — це фактичний фонд оплати праці, соціальні відрахування, витрати на навчання, медичне забезпечення, корпоративні програми тощо.

Оцінювання ефективності витрат доцільно проводити динамічно протягом кількох років порівнювати отримані результати з аналогічними показниками інших підприємств галузі. Це дозволяє визначити тенденції розвитку системи управління персоналом і своєчасно коригувати кадрову політику.

У процесі постійного впровадження інноваційних технологій, спрямованих на зниження трудомісткості виробництва та покращення умов праці, виникає потреба у визначенні строку окупності інвестицій у кадрові заходи. Для цього використовується формула (1.3):

$$T_{\text{ок}} = \frac{K_1 - K_2}{ЗП_2 - ЗП_1}$$

де:

Ток — період окупності інвестицій;

K_1, K_2 — капітальні інвестиції за різними варіантами удосконалення виробництва;

$ЗП_1, ЗП_2$ — фонд заробітної плати, включно із соціальними відрахуваннями, до та після впровадження відповідного заходу.

Отримані значення дозволяють оцінити, наскільки швидко підприємство зможе компенсувати інвестиції у розвиток персоналу за рахунок економії витрат на оплату праці, соціальні виплати чи підвищення продуктивності.

У сучасних умовах цифрової трансформації все більшого значення набуває наукове обґрунтування системи показників ефективності управління

персоналом, яка має відображати не лише економічні результати, а й рівень соціального розвитку колективу. Саме тому далі розглянемо показники соціальної ефективності управління персоналом підприємства [31].

Соціальна ефективність управління персоналом характеризує ступінь задоволення потреб працівників, рівень їхньої мотивації, адаптації, морально-психологічного стану та соціальної стабільності колективу. До ключових показників соціальної ефективності належать:

стан морально-психологічного клімату у колективі, що має вирішальне значення для розуміння мотивації, потреб і запобігання конфліктам серед працівників;

вплив соціальних програм (навчання, охорони здоров'я, добробуту) на продуктивність праці та загальний успіх підприємства, зокрема підвищення якості продукції, економію ресурсів і зростання лояльності персоналу.

Для кількісного оцінювання ефективності програм розвитку персоналу використовується методологія компанії "Honeywell" [32], згідно з якою ефект від навчання визначається за формулою (1.4):

$$E = P \cdot N \cdot V \cdot K - N \cdot Z$$

де:

P – тривалість впливу програми на результативність праці;

N – кількість працівників, що пройшли навчання;

V – різниця у продуктивності між найкращими і середніми працівниками;

K – коефіцієнт ефекту навчання (ступінь підвищення результативності праці);

Z – вартість навчання одного працівника.

Ще одним важливим індикатором є рівень задоволеності працівників роботою, що визначається шляхом анкетування або інтерв'ю та охоплює питання щодо умов праці, оплати, кар'єрних можливостей, комунікації з керівництвом і загальної атмосфери в колективі.

Організаційна ефективність управління персоналом пов'язана з

раціональністю управлінської структури, рівнем трудової дисципліни, стабільністю кадрів і рівнем конфліктності. Для її оцінювання застосовуються такі показники:

Плинність кадрів, що характеризує стабільність персоналу. Високий рівень плинності свідчить про недоліки системи управління, умов праці чи мотиваційної політики [33]. Показник визначається за формулою (1.5):

$$K_{\text{п}} = \frac{\text{Ч}_{\text{зв}}}{\text{Ч}_{\text{ср}}} \times 100\%$$

де:

$K_{\text{п}}$ – коефіцієнт плинності кадрів;

$\text{Ч}_{\text{зв}}$ – кількість працівників, звільнених за власним бажанням або з ініціативи адміністрації;

$\text{Ч}_{\text{ср}}$ – середньооблікова чисельність працівників.

Показник абсентеїзму (A) відображає кількість робочих днів, пропущених без поважних причин, і визначається за формулою (1.6):

$$A = \frac{D_{\text{н}}}{N \cdot D}$$

де:

$D_{\text{н}}$ – кількість робочих днів, втрачених через відсутність працівників;

D – загальна кількість робочих днів за період;

N – середньооблікова кількість працівників.

Співвідношення управлінського персоналу до загальної чисельності працівників характеризує структуру управління підприємством і визначається за формулою (1.7):

$$K_{\text{у}} = \frac{\text{Ч}_{\text{уп}}}{\text{Ч}_{\text{ср}}} \times 100\%$$

де:

$\text{Ч}_{\text{уп}}$ – чисельність управлінського персоналу;

$\text{Ч}_{\text{ср}}$ – середньооблікова чисельність усіх працівників підприємства [34].

Надійність роботи персоналу визначається частотою порушень трудової

дисципліни, збоїв у виконанні виробничих завдань, помилок в обробці інформації чи недотримання технологічних вимог. Цей показник дає змогу оцінити рівень відповідальності, уважності та дисциплінованості колективу.

Отже, соціальна та організаційна ефективність управління персоналом є взаємопов'язаними категоріями, що відображають ступінь гармонізації економічних, соціальних і психологічних аспектів діяльності підприємства. Їх систематичне оцінювання дозволяє не лише підвищити результативність роботи персоналу, а й забезпечити стійкий розвиток підприємства у довгостроковій перспективі.

Крім зазначених, до показників організаційної ефективності також належать:

рівномірність завантаження персоналу, що відображає частку втрат, спричинених перевантаженням або нераціональним розподілом робочого навантаження між працівниками;

рівень трудової дисципліни, який визначається як співвідношення кількості випадків порушень трудової дисципліни до загальної чисельності працівників підприємства. Цей показник дозволяє оцінити рівень організаційного порядку, відповідальності та корпоративної культури;

укомплектованість персоналу, яка оцінюється як з кількісного, так і з якісного боку

Кількісно цей показник визначається шляхом порівняння фактичної чисельності працівників з необхідною або плановою згідно зі штатним розписом, а якісно - за ступенем відповідності професійно-кваліфікаційного рівня працівників вимогам посади та специфіці виконуваних функцій [31].

Зазначений комплекс показників відображає ключові аспекти управління персоналом, що в сукупності дозволяє визначити рівень організаційної ефективності трудового колективу підприємства.

Ефективність функціонування та організаційної структури відділу управління персоналом безпосередньо впливає на загальну результативність підприємства. Вона визначається здатністю підрозділу швидко адаптуватися

до змін зовнішнього середовища, оперативно реагувати на нові виклики та впроваджувати сучасні методи управління. Для цього необхідно розробити систему індикаторів, які дозволяють кількісно та якісно оцінити роботу відділу кадрів і його внесок у загальну ефективність підприємства (рис. 1.4).

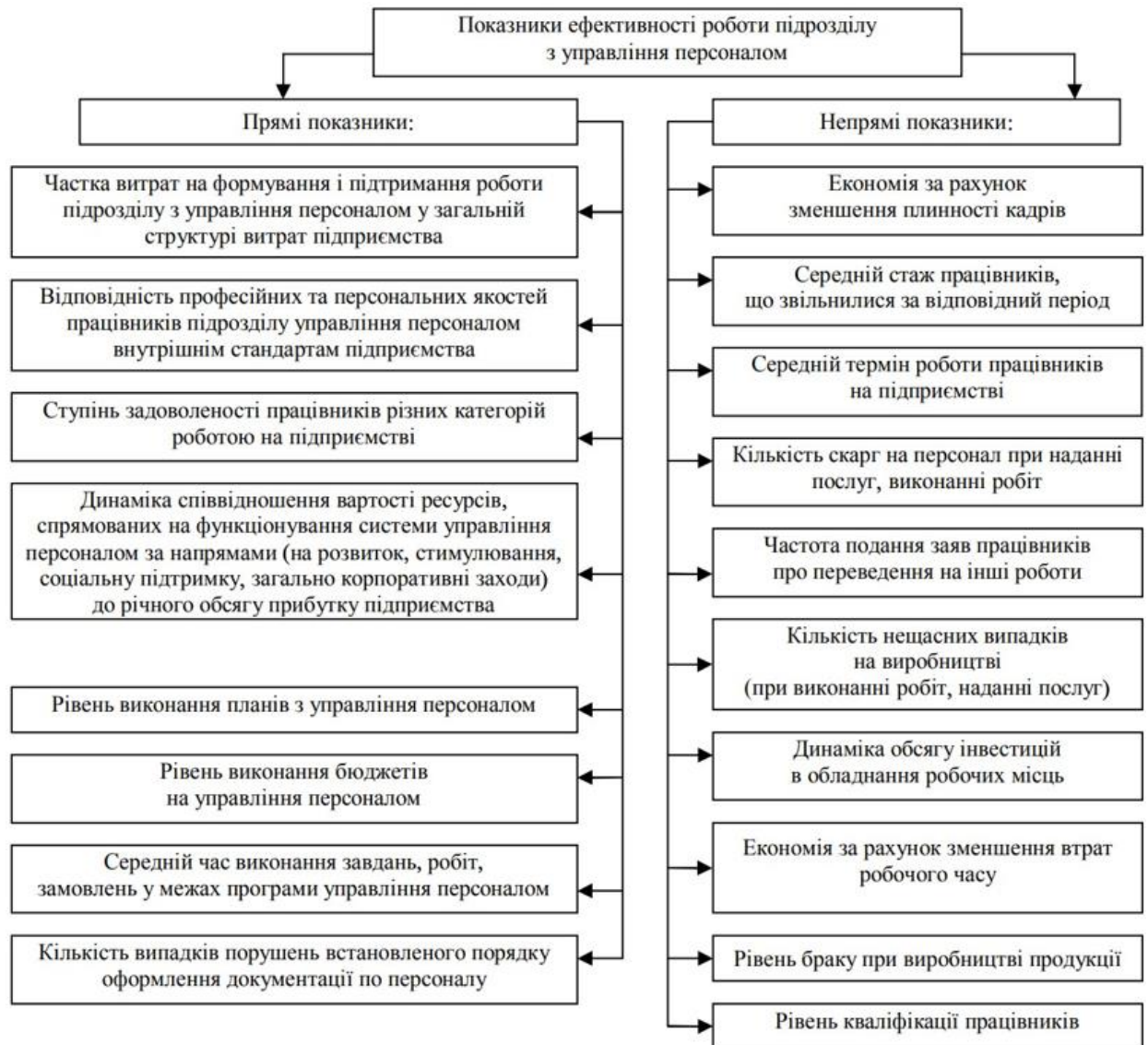


Рис. 1.4 Система показників оцінки ефективності діяльності відділу управління персоналом підприємства

З рис. 1.4 видно, що ефективність роботи підрозділу з управління персоналом на підприємстві визначається як за прямими, так і за непрямими показниками. Аналіз цих показників дає змогу виявити сильні сторони діяльності кадрової служби, а також окреслити напрями, які потребують вдосконалення.

Отже, для забезпечення ефективної оцінки системи управління персоналом необхідно використовувати комплексний підхід, що охоплює економічні, соціальні, організаційні та психологічні аспекти. Такий підхід забезпечує прозорість управлінських процесів, підвищує рівень обґрунтованості управлінських рішень і дозволяє адаптувати кадрову політику до специфіки діяльності підприємства, зокрема у галузі легкої промисловості.

Комплексна система показників сприяє не лише оцінюванню поточного стану управління персоналом, а й модернізації програми розвитку трудового потенціалу, оптимізації витрат, підвищенню мотивації працівників та визначенню найбільш результативних методів впливу на персонал усіх категорій. У підсумку це забезпечує узгодженість стратегічних цілей підприємства з можливостями його кадрового потенціалу та створює передумови для сталого розвитку в умовах цифрової економіки.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

У даному розділі було розглянуто сутність управління персоналом як складного комплексу економічних, організаційних та соціально-психологічних методів, спрямованих на підвищення продуктивності праці, забезпечення досягнення стратегічних цілей підприємства та задоволення потреб працівників. Управління персоналом визначено як один із ключових елементів системи менеджменту, який забезпечує раціональне використання трудового потенціалу, розвиток компетенцій працівників і формування стійкої мотивації до ефективної праці.

Доведено, що ефективна система управління персоналом сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства не лише як виробника товарів чи послуг, а й як роботодавця. Це, у свою чергу, впливає на зростання капіталізації підприємства, його ділової репутації та довгострокового успіху на ринку.

У процесі дослідження було встановлено, що система управління персоналом охоплює взаємопов'язані підсистеми - організаційну, економічну, соціальну та інформаційно-аналітичну. Для забезпечення їх ефективного функціонування застосовуються різноманітні методи, серед яких економіко-математичне моделювання, фінансово-економічні інструменти, система матеріального та нематеріального стимулювання, соціально-психологічні й адміністративні засоби впливу.

Особливу увагу приділено оцінюванню ефективності управління персоналом, яке охоплює три ключові напрями:

економічну ефективність, що визначається співвідношенням результатів діяльності до витрат на персонал;

соціальну ефективність, яка відображає ступінь задоволеності працівників умовами праці, мотиваційними програмами та корпоративною культурою;

організаційну ефективність, що характеризується стабільністю

колективу, рівнем дисципліни, укомплектованістю кадрів і якістю управлінських процесів.

У межах дослідження наведено формули розрахунку ключових показників ефективності, таких як ефективність витрат на персонал, ефективність програм розвитку співробітників, плинність кадрів, показник абсентеїзму, співвідношення управлінського персоналу до загальної чисельності працівників, а також запропоновано систему індикаторів оцінки діяльності відділу управління персоналом.

Таким чином, зроблено висновок, що для досягнення високих результатів у сфері управління персоналом промислових підприємств необхідно застосовувати комплексний підхід до оцінювання, який забезпечує прозорість, об'єктивність і гнучкість системи управління кадрами. Це дозволяє своєчасно адаптувати кадрову політику до потреб підприємства, оптимізувати витрати, підвищити рівень мотивації працівників і створити ефективну систему управління персоналом, здатну забезпечити стійкий розвиток підприємства у сучасних умовах цифрової економіки.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

2.1. Загальна характеристика організаційно-економічного розвитку ТОВ «ХарківХолодМаш»

Товариство з обмеженою відповідальністю «ХАРКІВХОЛОДМАШ» є сучасним промисловим підприємством, яке спеціалізується на виробництві холодильного та вентиляційного обладнання для різних галузей економіки. Підприємство активно розвивається, поєднуючи інженерні традиції харківської промислової школи з упровадженням інноваційних цифрових технологій у виробничі та управлінські процеси.

ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» було зареєстровано 21 серпня 2020 року Департаментом реєстрації Харківської міської ради. Юридична адреса підприємства: 61037, Україна, Харківська область, м. Харків, вул. Плеханівська, будинок 117.

Код ЄДРПОУ організації - 14307966.

Основним видом діяльності підприємства є виробництво промислового холодильного та вентиляційного устаткування (КВЕД 28.25), що включає проектування, виготовлення та постачання обладнання для об'єктів промисловості, аграрного сектору, складських комплексів, торговельних підприємств і закладів громадського харчування.

Додатковими видами діяльності є:

28.29 - виробництво інших машин і устаткування загального призначення;

28.30 - виробництво машин і устаткування для сільського та лісового господарства;

28.31 30.40 - виробництво військових транспортних засобів;

28.32 33.12 - ремонт і технічне обслуговування машин та устаткування промислового призначення;

28.33 33.20 - установлення та монтаж машин і устаткування;

28.34 46.33 - оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами;

28.35 46.90 - неспеціалізована оптова торгівля;

28.36 68.20 - надання в оренду та експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна.

Підприємство здійснює повний виробничий цикл - від конструкторських розробок до монтажу готових систем і сервісного обслуговування. Значна увага приділяється модернізації технологічного обладнання, автоматизації виробничих процесів, розвитку цифрових рішень у сфері управління виробництвом і персоналом.

Завдяки впровадженню цифрових інструментів моніторингу виробництва, CRM-системи та ERP-модулів, ТОВ «ХарківХолодМаш» поступово переходить до концепції «розумного виробництва», що забезпечує підвищення ефективності управління ресурсами, скорочення виробничих витрат і вдосконалення внутрішньої комунікації між підрозділами.

У процесі свого розвитку підприємство «ХАРКІВХОЛОДМАШ» зазнало суттєвих організаційно-правових змін, спрямованих на оптимізацію структури управління та підвищення ефективності господарської діяльності. Так, 27 квітня 2020 року відбулися позачергові Загальні збори акціонерів Приватного акціонерного товариства «ХАРКІВХОЛОДМАШ», на яких було ухвалено рішення про припинення діяльності товариства шляхом перетворення його у Товариство з обмеженою відповідальністю «ХАРКІВХОЛОДМАШ».

Процес реорганізації відбувався відповідно до вимог чинного законодавства України, зокрема статті 87 Закону України «Про акціонерні товариства», яка регламентує порядок зміни організаційно-правової форми. У результаті перетворення всі активи, майнові права та зобов'язання ПрАТ

«ХАРКІВХОЛОДМАШ» у повному обсязі були передані новоствореному правонаступнику ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ».

Особливу увагу під час перетворення було приділено роботі з кредиторами та партнерами підприємства. Згідно з вимогами законодавства, усі кредитори мали право подати свої письмові вимоги протягом 20 днів із моменту отримання офіційного повідомлення про реорганізацію. Вимоги могли стосуватися дострокового виконання зобов'язань, забезпечення їх виконання заставою чи порукою, а також укладення додаткових угод. У разі, якщо кредитори не подали вимоги у встановлений строк, усі зобов'язання автоматично переходили до правонаступника ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ», що забезпечило безперервність господарської діяльності підприємства.

Для реалізації процедури перетворення була створена Комісія з припинення (перетворення), яка здійснювала прийом, реєстрацію та аналіз вимог кредиторів, а також підготовку передавального акта відповідно до Цивільного кодексу України та Закону України «Про акціонерні товариства».

Ключовим етапом процесу реорганізації стали позачергові загальні збори акціонерів ПрАТ «ХАРКІВХОЛОДМАШ», що відбулися 15 липня 2020 року у місті Харкові за адресою: вул. Плеханівська, 117, у приміщенні адміністративного корпусу підприємства. Організація та порядок проведення зборів суворо відповідали вимогам чинного законодавства. Реєстрація учасників тривала з 10:30 до 10:55, а участь у зборах могли взяти всі акціонери, які були внесені до переліку станом на 9 липня 2020 року. Загальна кількість простих акцій товариства становила 20 000 000 штук, усі з яких мали право голосу.

Порядок денний позачергових зборів включав такі основні питання:

1. Обрання лічильної комісії;
2. Прийняття рішень щодо організації роботи зборів;
3. Затвердження передавального акта у зв'язку з перетворенням ПрАТ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» у ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ».

Регламентом було визначено, що доповіді по кожному питанню

тривають до 10 хвилин, а виступи учасників до 5 хвилин. Головуючий мав право зупиняти виступи, які не відповідали темі чи порушували порядок проведення засідання. Голосування здійснювалося шляхом використання бюлетенів, що забезпечувало об'єктивність і фіксацію результатів.

Найважливішим рішенням зборів стало затвердження передавального акта, яким передбачалося повне передання всіх прав, активів і зобов'язань ПрАТ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» новоствореному товариству- правонаступнику. Цей етап завершив процес зміни організаційно-правової форми підприємства.

Учасники зборів мали можливість попередньо ознайомитися з усіма матеріалами, необхідними для прийняття рішень, а також отримати доступ до проектів документів через офіційний вебсайт товариства, що свідчить про відкритість та прозорість процедури перетворення.

Таким чином, реорганізація підприємства у формі перетворення з ПрАТ у ТОВ забезпечила правонаступництво, стабільність господарських відносин і збереження ділової репутації підприємства, створивши основу для подальшого цифрового розвитку, підвищення гнучкості управління та модернізації системи управління персоналом.

Для оцінки економічного стану та динаміки розвитку ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» проведено аналіз основних техніко-економічних показників підприємства за 2022–2024 роки. Отримані результати відображено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Техніко-економічні показники підприємства ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
1	2	3	4
Валовий дохід, тис. грн.	39 741	28 000	37 793
Чистий дохід(прибуток), тис. грн.	622	596	619
Середня зарплата грн.	16400	17250	18500
Фонд оплати праці, тис. грн.	1180,8	1086,75	1091,5

Чисельність промислового персоналу підприємства, чол.	72	63	59
Вартість ОФ, тис. грн.	1327,3	1402,3	1250,3

Аналіз даних таблиці свідчить, що протягом аналізованого періоду підприємство демонструє нестійку, але загалом позитивну динаміку розвитку. У 2023 році спостерігалось тимчасове зниження валового доходу на 29,6% порівняно з 2022 роком, що зумовлено як коливанням ринкового попиту, так і загальноекономічними факторами. Водночас у 2024 році дохід зріс майже до рівня базового періоду.

Для наочності динаміку зміни основних техніко-економічних показників підприємства подано на рис. 2.1.

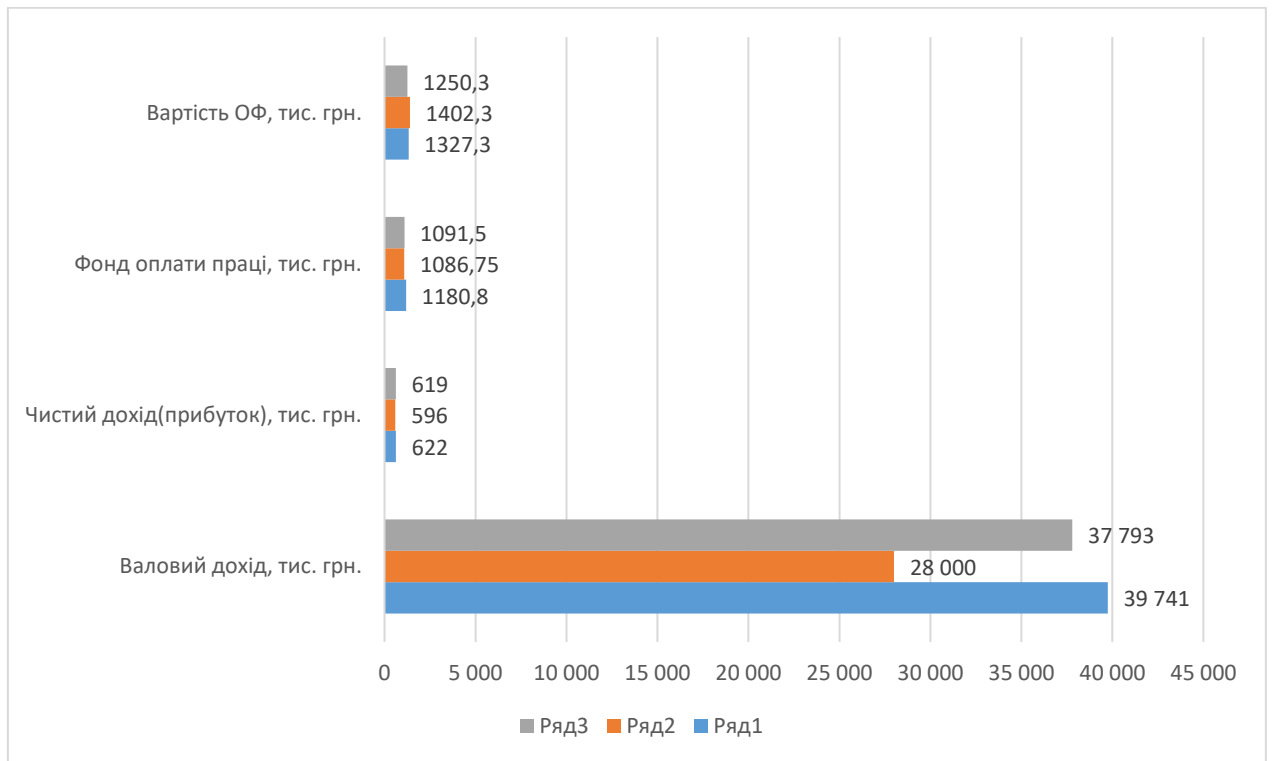


Рис. 2.1. Динаміка основних техніко-економічних показників ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» за 2022–2024 рр.

З рис. 2.1 видно, що у 2023 році спостерігалось тимчасове зниження доходів і фонду оплати праці, проте у 2024 році підприємство відновило стабільну тенденцію до зростання. Водночас підвищення середньої заробітної плати за скорочення чисельності персоналу свідчить про підвищення

ефективності праці та часткову автоматизацію виробничих процесів.

Середня заробітна плата персоналу зросла з 16 400 грн у 2022 р. до 18 500 грн у 2024 р., що свідчить про послідовне підвищення мотиваційної складової та орієнтацію керівництва на утримання кваліфікованих кадрів. Водночас чисельність промислового персоналу скоротилася з 72 до 59 осіб, що може бути наслідком оптимізації виробничих процесів і впровадження автоматизованих технологій.

З метою глибшої характеристики ефективності використання трудових ресурсів проаналізовано продуктивність праці персоналу, результати якої наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Продуктивність праці ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
1	2	3	4
Товарна продукція, тис. грн.	39 741	28 000	37 793
Чисельність робітників, осіб	72	63	59
З них робітників	60	54	48
Питома вага робітників у загальній чисельності робітників, %	83,33	85,71	81,36
Кількість відпрацьованих робітниками люд.-днів	15300	13770	12240
Людино-годин	122400	110160	97920
Кількість днів відпрацьованих одним робітником	255	255	255
Тривалість робочого дня	8	8	8
Середня кількість годин, відпрацьованих одним робітником	2040	2040	2040
Середня продуктивність праці одного робітника	662,35	518,52	787,35

Дані табл. свідчать, що попри зменшення чисельності працівників, у 2024 році відбулося зростання середньої продуктивності праці одного

робітника до 787,35 тис. грн, що перевищує рівень 2022 року на 18,9%. Така тенденція пояснюється автоматизацією виробничих процесів, підвищенням кваліфікації персоналу та вдосконаленням системи управління. Високий рівень питомої ваги робітників у загальній чисельності (понад 80%) підтверджує орієнтацію підприємства на основну виробничу діяльність.

З метою наочного відображення змін у продуктивності праці працівників побудовано рис. 2.2, що ілюструє тенденцію її зростання протягом досліджуваного періоду.

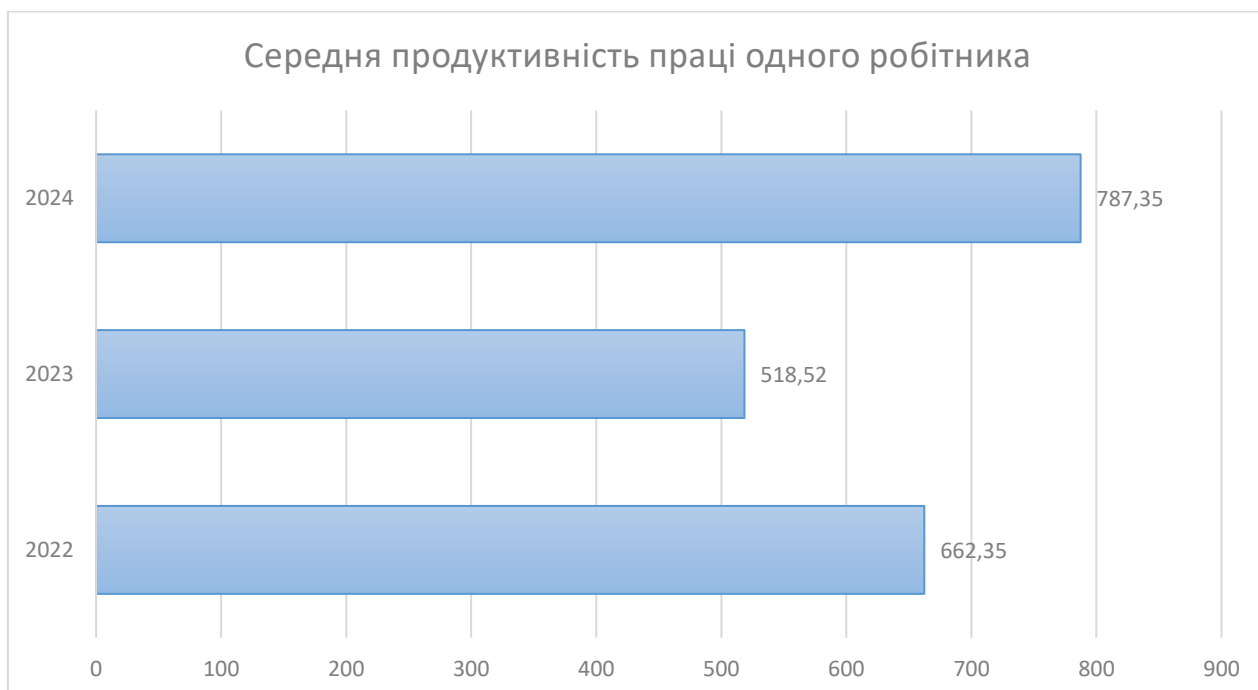


Рис. 2.2. Динаміка продуктивності праці працівників ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» у 2022–2024 рр.

Як видно з рисунка 2.2, продуктивність праці у 2024 році суттєво перевищує рівень 2023 року, що пояснюється впровадженням сучасних технологій, раціоналізацією робочих процесів і вдосконаленням кадрової політики підприємства. Це свідчить про ефективність цифровізації у сфері управління персоналом.

Для оцінки фінансової стабільності та структури капіталу розглянуто динаміку активів і зобов'язань ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» за три роки, що представлено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Активи та зобов'язання ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
1	2	3	4
Активи	59118	58372	68521
Зобов'язання	60258	59376	69739

Як видно з табл., загальний обсяг активів підприємства у 2024 році становив 68 521 тис. грн, що на 16% більше, ніж у 2022 році. Водночас обсяг зобов'язань зріс до 69 739 тис. грн, що свідчить про підвищення боргового навантаження. Незважаючи на це, зростання активів перевищує темпи зростання поточних витрат, що дає змогу підтримувати позитивний баланс фінансової стійкості. Така динаміка демонструє прагнення підприємства до оновлення виробничої бази та підвищення ефективності використання ресурсів в умовах цифровізації економіки.

Для кращого розуміння динаміки фінансової стабільності підприємства на рисунку 2.3 наведено порівняння активів і зобов'язань ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» за 2022–2024 роки.

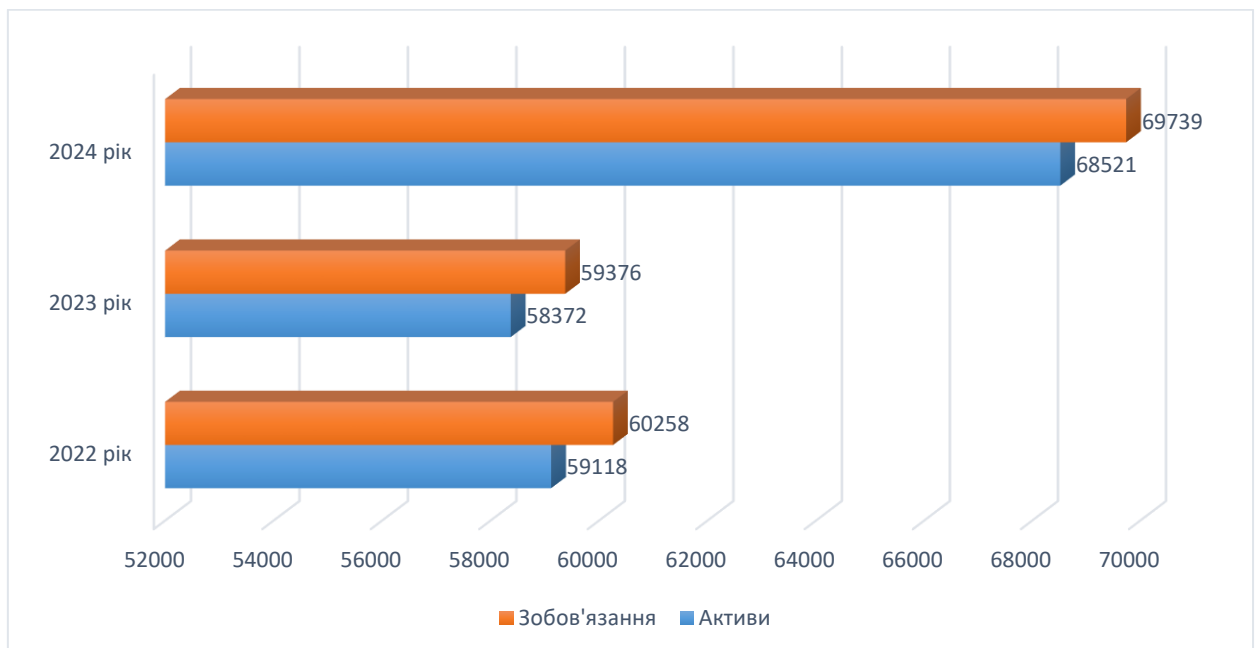


Рис. 2.3. Динаміка активів і зобов'язань ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» за 2022–2024 рр.

Отже, результати аналізу свідчать, що ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» є функціонально стабільним підприємством, яке продовжує розвиватися шляхом модернізації виробництва, підвищення продуктивності праці та посилення кадрового потенціалу. Отримані тенденції створюють сприятливі умови для подальшого вдосконалення системи управління персоналом, що буде розглянуто в наступному підрозділі.

2.2. Аналіз кадрового складу підприємства та його цифрових компетенцій на ТОВ «ХарківХолодМаш»

Для того, щоб удосконалити систему управління людськими ресурсами підприємства, необхідно почати з проведення ретельного аналізу поточного трудового потенціалу, включаючи тенденції, що спостерігаються в роботі персоналу, а також наявність трудових ресурсів із відповідними кількісними та якісними характеристиками. Такий аналіз дає змогу визначити рівень ефективності використання персоналу, виявити резерви підвищення продуктивності праці та обґрунтувати напрями вдосконалення кадрової політики.

На основі щорічних звітів підприємства за 2020–2022 роки проведено аналіз функціональної структури працівників, результати якого наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Функціональна структура працівників ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» за 2020–2022 рр.

Категорії працівників	Середньорічна чисельність працівників, чол.			Зростання показника, %
	2020 рік	2021 рік	2022 рік	
Керівники	80 (18%)	72 (15%)	68 (14%)	85,0
Фахівці	106 (24%)	129 (27%)	129 (27%)	121,7
Допоміжний	45 (10%)	24 (5%)	26 (5%)	57,8

Категорії працівників	Середньорічна чисельність працівників, чол.			Зростання показника, %
персонал				
Робітники	214 (48%)	253 (53%)	263 (54%)	122,9
Разом	445 (100%)	478 (100%)	486 (100%)	109,2

Дані таблиці показують, що в структурі персоналу ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» протягом досліджуваного періоду домінуючу частку займають робітники виробничих спеціальностей понад 50% від загальної чисельності. Поступове збільшення кількості робітників (на 22,9%) свідчить про розширення виробничих потужностей підприємства та підвищення обсягів випуску продукції.

Водночас спостерігається скорочення частки керівників із 18% у 2020 році до 14% у 2022 році, що можна розглядати як результат оптимізації управлінського апарату. Кількість фахівців із вищою освітою зросла на 21,7%, що свідчить про поступове підвищення кваліфікаційного рівня персоналу.

Для детальнішого аналізу сучасного кадрового складу підприємства використано дані за 2022–2024 роки, які наведено в таблиці нижче.

Таблиця 2.7

Кадровий склад ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» у 2022–2024 рр.

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Середньооблікова чисельність персоналу, чол.	72	63	59
Кількість прийнятих на роботу, чол.	4	5	3
Кількість працівників, що звільнились, чол.	12	8	4
У тому числі звільнено за власним бажанням або за порушення трудової дисципліни, чол.	1	1	2
Кількість жінок, чол.	18	22	19
Кількість чоловіків, чол.	54	41	40
Кількість спеціалістів із вищою освітою, чол.	30	27	23
Кількість фахівців без вищої освіти, чол.	42	36	36
Чисельність робітників, осіб	72	63	59
З них робітників виробничих спеціальностей	60	54	48
Питома вага робітників у загальній чисельності, %	83,3	85,7	81,4

Аналіз даних таблиці 2.7 свідчить, що загальна чисельність персоналу зменшилася з 72 осіб у 2022 році до 59 осіб у 2024 році, тобто на 18%. При цьому спостерігається позитивна тенденція до зменшення кількості звільнень, що свідчить про покращення умов праці та стабілізацію трудових відносин. Водночас частка працівників із вищою освітою залишається досить високою, хоча чисельність фахівців дещо скоротилася - із 30 до 23 осіб. Це може бути пов'язано з автоматизацією виробництва та перерозподілом функцій між підрозділами.

Гендерна структура підприємства залишається типовою для машинобудівної галузі: чоловіки складають близько 68% персоналу, жінки - 32%, що зумовлено специфікою виробничих процесів. Водночас збільшення кількості жінок у 2023 році до 22 осіб (з подальшим невеликим зниженням у 2024 р.) може свідчити про розширення адміністративних і сервісних функцій, де зайняті переважно працівниці жіночої статі.

Таблиця 2.8

Показники руху персоналу ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» за 2022–2024 рр.

Показник	Формула розрахунку	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Коефіцієнт прийому персоналу, %	$(\text{Кількість прийнятих} / \text{Середньооблікова чисельність}) \times 100$	5,6	7,9	5,1
Коефіцієнт вибуття персоналу, %	$(\text{Кількість звільнених} / \text{Середньооблікова чисельність}) \times 100$	16,7	12,7	6,8
Коефіцієнт плинності кадрів, %	$(\text{Звільнені за власним бажанням і за порушення трудової дисципліни} / \text{Середньооблікова чисельність}) \times 100$	1,4	1,6	3,4
Співвідношення прийнятих і звільнених, од.	Коефіцієнт прийому / Коефіцієнт вибуття	0,33	0,62	0,75
Приріст (скорочення) персоналу, чол.	Прийняті – Звільнені	-8	-3	-1

Як видно з табл. 2.8, у 2022–2024 рр. спостерігається тенденція до

зменшення плинності кадрів і загального скорочення вибуття працівників. Коефіцієнт прийому персоналу залишається стабільним (5–8 %), що свідчить про контрольований добір кадрів без різких коливань.

Водночас співвідношення прийнятих і звільнених працівників поступово зростає (з 0,33 до 0,75), що є позитивною ознакою стабілізації трудового колективу.

Стійке зниження коефіцієнта вибуття з 16,7 % у 2022 р. до 6,8 % у 2024 р. свідчить про зміцнення кадрового потенціалу, покращення мотиваційної політики та впровадження заходів із утримання ключових працівників.

Для наочності динаміку основних коефіцієнтів руху персоналу зображено на рис. 2.4.

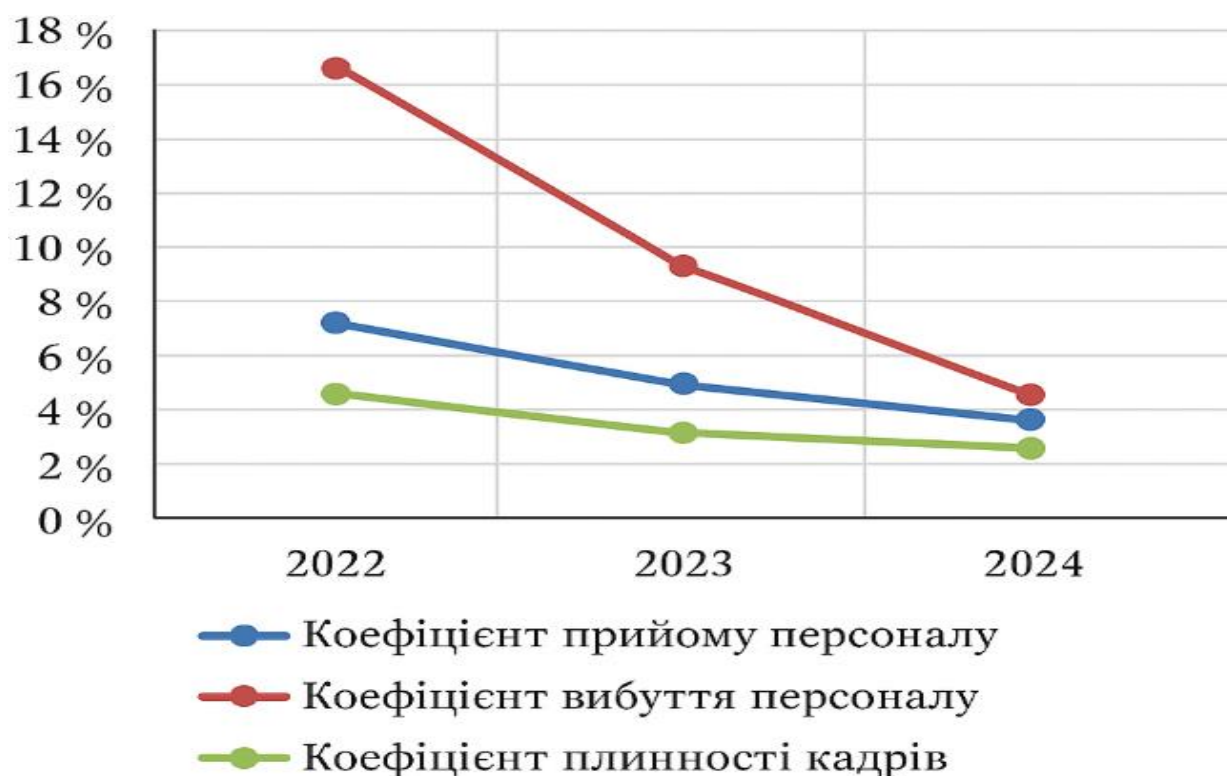


Рис. 2.4. Динаміка коефіцієнтів руху персоналу ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» у 2022–2024 рр.

Як видно з рис. 2.4, упродовж 2022–2024 рр. підприємство характеризується зменшенням інтенсивності руху персоналу. Зниження коефіцієнта плинності кадрів до 3,4 % підтверджує, що на підприємстві вдалося знизити рівень звільнень за власним бажанням і порушенням трудової

дисципліни.

Така динаміка свідчить про ефективну роботу служби управління персоналом, яка впроваджує сучасні інструменти цифрового контролю, адаптації та мотивації працівників, що відповідає тенденціям цифровізації кадрових процесів.

Для оцінки соціально-демографічної структури персоналу доцільно розглянути співвідношення чоловіків і жінок у складі працівників підприємства. Аналіз статевої структури дозволяє визначити, наскільки збалансованим є кадровий склад і як це впливає на організаційну культуру, розподіл функцій та кадрову політику підприємства.

У таблиці 2.9 наведено розподіл працівників ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» за статтю за 2022–2024 рр.

Таблиця 2.9

Статева структура працівників ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» за 2022–2024 рр.

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2024/2022, ± осіб	Структура 2024 р., %
Кількість жінок, осіб	18	22	19	+1	32,2
Кількість чоловіків, осіб	54	41	40	-14	67,8
Разом персоналу, осіб	72	63	59	-13	100

Як видно з таблиці 2.9, протягом 2022–2024 рр. спостерігається тенденція до зменшення загальної чисельності персоналу, що зумовлено оптимізацією виробничих процесів і автоматизацією окремих функцій. При цьому частка жінок у структурі кадрів поступово зростає — з 25,0 % у 2022 р. до 32,2 % у 2024 р., тоді як кількість чоловіків скоротилася на 14 осіб.

Такі зміни свідчать про урізноманітнення кадрового складу підприємства, залучення жінок до технічних і управлінських посад, що відповідає сучасним тенденціям гендерного балансу у промисловому секторі.

Для кращого розуміння пропорційного співвідношення чоловіків і жінок побудовано рис. 2.7.

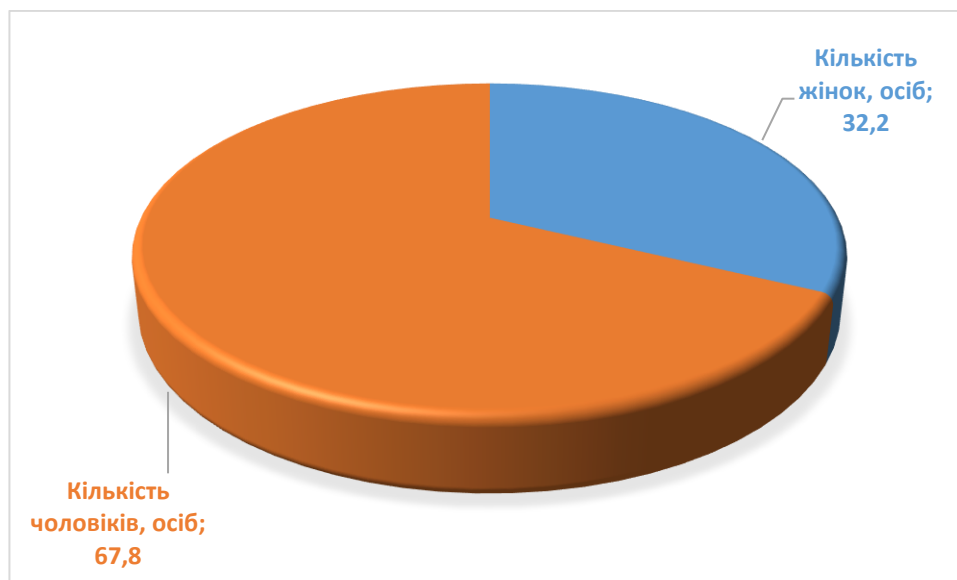


Рис. 2.7. Статева структура працівників ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» у 2024 році

З рисунка 2.7 видно, що більшу частину персоналу ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» становлять чоловіки — 67,8 %, тоді як жінки складають 32,2 %. Така структура є типовою для промислових підприємств, де переважають технічні спеціальності, що традиційно мають більшу частку чоловіків.

Водночас спостерігається тенденція поступового зростання частки жінок у кадровому складі, що свідчить про розширення їхньої участі у виробничих і управлінських процесах. Це узгоджується із сучасними тенденціями гендерної рівності та підвищення ролі жінок у сфері промислового менеджменту.

Не менш важливим аспектом аналізу кадрового потенціалу підприємства є дослідження освітньо-кваліфікаційного рівня працівників, який значною мірою визначає якість виконання виробничих завдань, здатність до інноваційної діяльності та ефективність управління.

Високий рівень освіти персоналу є запорукою підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифровізації, адже саме

освічені кадри здатні швидко адаптуватися до впровадження нових технологій і сучасних методів управління.

У таблиці 2.10 наведено розподіл працівників ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» за рівнем освіти протягом 2022-2024 рр.

Таблиця 2.10

Структура працівників за рівнем освіти в ТОВ«ХАРКІВХОЛОДМАШ» у 2022–2024 рр.

Рівень освіти	2022 рік, осіб	2023 рік, осіб	2024 рік, осіб	Питома вага у 2024 р., %
Повна вища освіта	24	21	20	33,9
Базова вища освіта	6	6	3	5,1
Професійно-технічна освіта	30	25	23	39,0
Середня освіта	12	11	13	22,0
Разом	72	63	59	100

Як видно з таблиці 2.10, найбільшу частку персоналу підприємства становлять працівники з професійно-технічною освітою - 39,0 % у 2024 р., що пояснюється виробничим характером діяльності підприємства.

Водночас третина кадрів має повну вищу освіту (33,9 %), що свідчить про достатній рівень управлінського та інженерного потенціалу.

Помітне незначне скорочення кількості працівників із базовою вищою освітою може бути наслідком кадрової оптимізації та підвищення кваліфікаційних вимог до персоналу.

Таким чином, можна зробити висновок, що освітній рівень кадрів ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» залишається стабільним, а підприємство має необхідний людський ресурс для подальшого розвитку та впровадження цифрових технологій у виробництво.

Для кращої наочності розподіл працівників за рівнем освіти у 2024 році представлено на рисунку 2.8. Такий візуальний підхід дозволяє швидко оцінити структуру кадрового потенціалу підприємства та виявити домінуючі

групи за освітньою підготовкою.

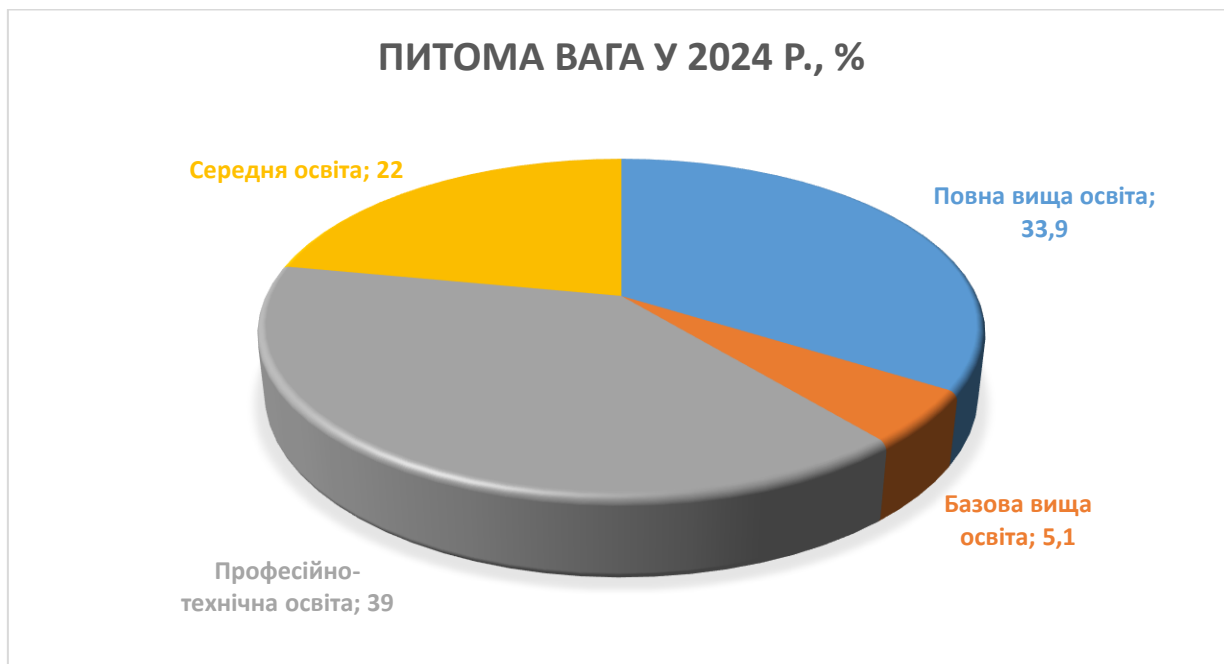


Рис. 2.8. Структура працівників ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» за рівнем освіти у 2024 р.

Як видно з рисунка 2.8, найбільшу частку становлять працівники з професійно-технічною освітою (39,0 %), що пов'язано з виробничою специфікою підприємства, де основну роль відіграють робітничі професії.

Помітна також висока частка працівників з повною вищою освітою (33,9 %), що свідчить про наявність кваліфікованих спеціалістів і керівників середнього та вищого рівня.

Працівники із середньою освітою становлять 22,0 %, тоді як частка осіб із базовою вищою освітою є найменшою - 5,1 %.

Отже, кадровий потенціал підприємства має збалансовану освітню структуру, що забезпечує ефективне поєднання управлінських, технічних і робітничих компетенцій, необхідних для стабільного розвитку виробництва та впровадження цифрових технологій.

У сучасних умовах цифрової трансформації виробничої сфери важливим чинником ефективності діяльності підприємства стає рівень цифрових компетенцій персоналу. Саме цифрова грамотність, здатність працювати з

автоматизованими системами, програмними продуктами управління ресурсами підприємства та аналітичними платформами визначає конкурентоспроможність працівників і підприємства загалом.

На ТОВ «ХарківХолодМаш» поступово впроваджуються цифрові інструменти управління, зокрема електронний документообіг, автоматизовані облікові системи, CRM-модулі для контролю клієнтських замовлень, а також елементи ERP-підходу до планування ресурсів. Частина персоналу активно використовує цифрові платформи для комунікації, внутрішньої звітності та технічної підтримки виробничих процесів.

Проте проведений аналіз засвідчує, що рівень цифрових компетенцій залишається нерівномірним: керівники та спеціалісти середньої ланки мають достатній досвід у роботі з інформаційними системами, тоді як серед робітничих кадрів спостерігається потреба у додатковому навчанні з використання сучасних технологій - від базової комп'ютерної грамотності до опанування цифрових панелей управління обладнанням.

Для оцінки стану цифрової підготовки працівників підприємства було проведено узагальнення даних кадрової служби та анкетування персоналу. У таблиці 2.11 представлено рівень володіння цифровими технологіями працівниками ТОВ «ХарківХолодМаш».

Таблиця 2.11

Рівень володіння цифровими технологіями працівниками ТОВ «ХарківХолодМаш»

Категорія персоналу	Основні напрями використання цифрових технологій	Рівень володіння цифровими технологіями	Частка працівників із високим рівнем цифрових компетенцій, %
Керівники	Використання ERP-систем, електронного документообігу, аналітичних панелей управління, онлайн-комунікацій	Високий	85
Фахівці	Робота з базами даних, CRM-системами, офісними програмами, електронною звітністю	Середній-високий	70

Категорія персоналу	Основні напрями використання цифрових технологій	Рівень володіння цифровими технологіями	Частка працівників із високим рівнем цифрових компетенцій, %
Робітники	Використання цифрових виробничих панелей, технічних інструкцій у цифровому форматі, електронного контролю якості	Середній	55
Допоміжний персонал	Використання офісних застосунків, корпоративних месенджерів, електронних таблиць для звітності	Низький-середній	40
У середньому по підприємству	—	—	62,5

Як видно з таблиці 2.11, найвищий рівень цифрових компетенцій мають керівники та фахівці з вищою освітою, які активно використовують ERP-та CRM-системи у своїй роботі. Робітники демонструють середній рівень володіння технологіями, обмежений переважно користуванням виробничими панелями, електронними звітами та цифровими інструкціями. Допоміжний персонал здебільшого потребує базового навчання у сфері цифрової грамотності. Це свідчить про необхідність розроблення цільових програм підвищення кваліфікації та впровадження системи розвитку цифрових компетенцій на підприємстві.

Для більш наочного представлення рівня цифрових компетенцій працівників підприємства було побудовано діаграму, яка відображає частку працівників із високим рівнем володіння цифровими технологіями за основними категоріями персоналу (рис.2.7).

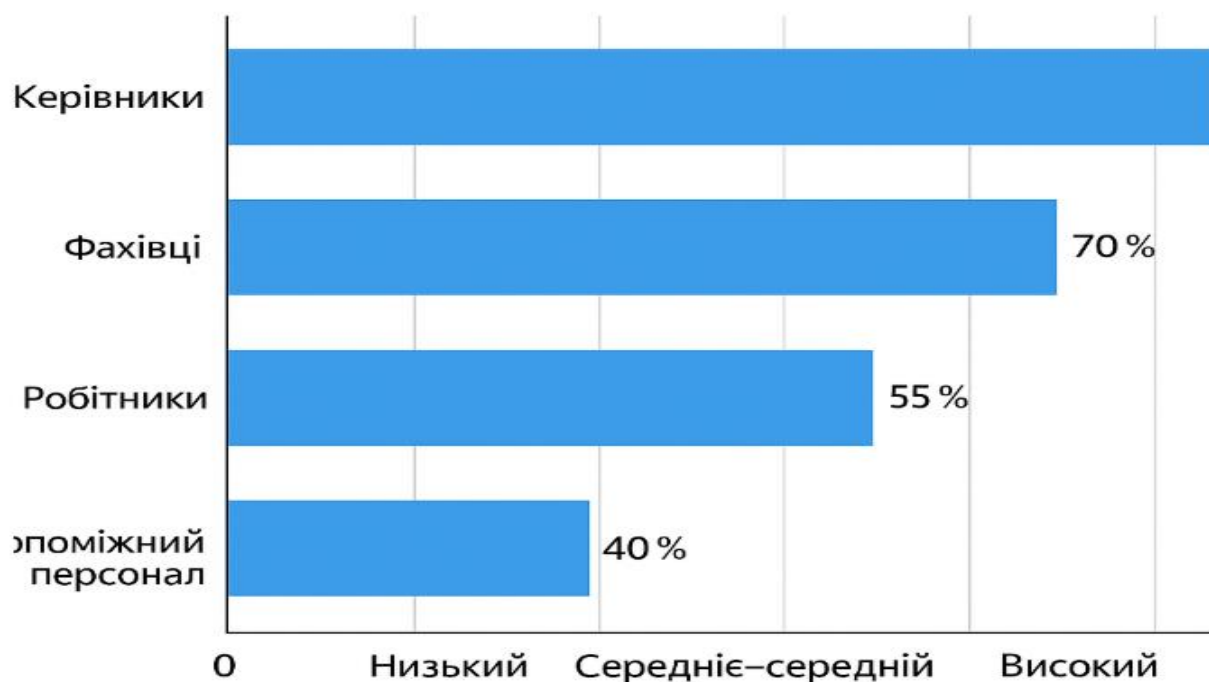


Рис. 2.7. Рівень володіння цифровими технологіями працівниками ТОВ «ХарківХолодМаш»

Як показано на рис. 2.7, найвищий рівень володіння цифровими технологіями спостерігається серед керівників (85%) та фахівців (70%), які активно використовують сучасні інформаційні системи у процесах управління та аналітики. Серед робітників цей показник становить 55%, що свідчить про потребу в подальшому розвитку їхніх цифрових навичок, особливо у сфері автоматизації виробничих процесів. Допоміжний персонал демонструє найнижчий рівень цифрової компетентності - лише 40%, що вказує на необхідність базового навчання з цифрової грамотності та інтеграції у цифрове середовище підприємства.

Таким чином, можна зробити висновок, що для підвищення загальної ефективності управління персоналом у контексті цифровізації ТОВ «ХарківХолодМаш» доцільно впровадити комплексну систему навчання, спрямовану на розвиток цифрових компетенцій усіх категорій працівників. Це сприятиме не лише підвищенню продуктивності праці, а й формуванню корпоративної культури, орієнтованої на інновації та цифрове мислення.

2.3. Оцінка стану системи управління персоналом на підприємстві ТОВ «ХарківХолодМаш»

Для оцінки стану системи управління персоналом на підприємстві ТОВ «ХарківХолодМаш» розглянемо ключові показники ефективності використання трудових ресурсів за останні три роки. Аналіз динаміки середньої заробітної плати, чисельності персоналу, продуктивності праці та прибутковості дає змогу оцінити, наскільки ефективно підприємство використовує кадровий потенціал у сучасних умовах господарювання. Представлені нижче дані відображають результати діяльності ТОВ «ХарківХолодМаш» у 2022–2024 роках.

Таблиця 2.12

Ефективність використання персоналу ТОВ «ХарківХолодМаш» за 2022–2024 рр.

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2024/2022, %
Валовий дохід, тис. грн	39 741	28 000	37 793	95,1
Чистий прибуток, тис. грн	622	596	619	99,5
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	72	63	59	81,9
Середня заробітна плата, грн	16 400	17 250	18 500	112,8
Фонд оплати праці, тис. грн	1 180,8	1 086,8	1 091,5	92,4
Продуктивність праці, тис. грн/особу	662,35	518,52	787,35	118,9
Вартість основних фондів, тис. грн	1 327,3	1 402,3	1 250,3	94,2

Дані таблиці свідчать, що у 2022–2024 рр. спостерігається певна стабілізація фінансових результатів ТОВ «ХарківХолодМаш» при одночасному скороченні чисельності персоналу. Збільшення продуктивності праці на 18,9% у поєднанні зі зростанням середньої заробітної плати на 12,8% підтверджує ефективність процесів оптимізації кадрових ресурсів. Незначне

скорочення фонду оплати праці при збереженні обсягів виробництва свідчить про раціональне використання трудових ресурсів.

Таким чином, система управління персоналом підприємства забезпечує відносно стабільну економічну ефективність, але потребує подальшого вдосконалення мотиваційних і соціальних механізмів для збереження кваліфікованих кадрів і підвищення їх залученості.

Для більш наочного представлення змін рівня ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві ТОВ «ХарківХолодМаш» побудовано графік динаміки продуктивності праці за 2022–2024 роки (рис. 2.8). Цей показник відображає обсяг товарної продукції, що припадає на одного працівника, і є ключовим індикатором ефективності роботи персоналу.

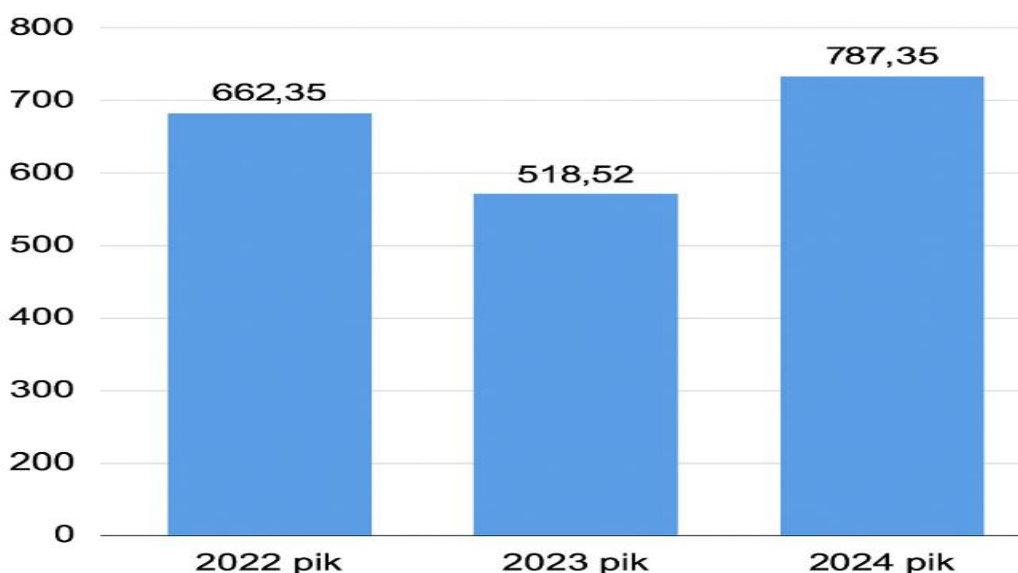


Рис. 2.8. Динаміка продуктивності праці працівників ТОВ «ХарківХолодМаш» у 2022–2024 рр.

Як видно з рис. 2.8, найнижчий рівень продуктивності праці спостерігався у 2023 році, що може бути пов'язано зі зниженням обсягів виробництва або тимчасовими труднощами у діяльності підприємства. У 2024 році показник значно зріс, перевищивши рівень 2022 року, що свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів, посилення ролі цифрових технологій у виробничих процесах та оптимізацію кадрової структури.

Показник ефективності витрат на персонал виражається у відсотках і розраховується шляхом ділення результату діяльності за певний проміжок часу на витрати на оплату праці персоналу [41]. Цей метод дозволяє комплексно оцінити ефективність використання коштів, спрямованих на оплату праці, і визначити, наскільки ефективно трудові ресурси сприяють зростанню доходу підприємства.

Розрахунок ефективності витрат на персонал здійснюється за формулою (2.4):

$$E_{\text{в.п.}} = \frac{\text{ЧД}}{\text{ВОП}}$$

де:

$E_{\text{в.п.}}$ – ефективність витрат на персонал, рази;

ЧД – чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн;

ВОП – витрати на оплату праці, тис. грн.

Таблиця 2.13

Ефективність витрат на персонал ТОВ «ХарківХолодМаш» за 2022–2024 рр.

Рік	Чистий дохід, тис. грн (ЧД)	Витрати на оплату праці, тис. грн (ВОП)	Ефективність витрат на персонал, рази ($E_{\text{в.п.}} = \text{ЧД} / \text{ВОП}$)
2022	39 741	1 180,8	33,67
2023	28 000	1 086,8	25,76
2024	37 793	1 091,5	34,63

Дані таблиці показують, що у 2023 році ефективність витрат на персонал дещо знизилася (до 25,76 рази), що пов'язано зі спадом виробництва та зменшенням обсягів реалізації продукції. Водночас у 2024 році цей показник зріс до 34,63 рази, що перевищує рівень 2022 року. Це свідчить про підвищення результативності праці, оптимізацію кадрових витрат і зростання продуктивності персоналу завдяки впровадженню цифрових технологій управління.

Для розуміння причин низької ефективності витрат на персонал варто проаналізувати ефективність організації праці на підприємстві, насамперед на виробничих дільницях, де задіяна більшість персоналу підприємства. Розглянемо показники, що характеризують рівень організації праці на виробничих дільницях підприємства [42].

1. Коефіцієнт поділу праці

Характеризує ступінь конкретизації функцій працівника, обумовлений видом поділу праці.

Розраховується за формулою :

$$K_{\text{рт}} = 1 - \frac{\sum t_{\text{н.р}}}{\sum \Phi_{\text{р-х}}}$$

де

$\sum t_{\text{н.р}}$ — сумарний час виконання робітниками не передбачених завданням робіт протягом аналізованого періоду, люд.-год.;

$\sum \Phi_{\text{р-х}}$ — сукупний фонд робочого часу робітників, люд.-год.

2. Коефіцієнт поєднання професій

Характеризує рівень виконання працівниками, поряд із операціями з їхньої професії, також робіт з іншої професії або декількох професій.

Розраховується за формулою :

$$K_{\text{пп}} = 1 - \frac{Ч_{\text{сп}}}{Ч_{\text{заг}}}$$

де

$Ч_{\text{сп}}$ — чисельність працівників, що поєднують професії та функції, осіб;

$Ч_{\text{заг}}$ — загальна чисельність працівників, осіб.

3. Коефіцієнт раціональності режимів праці

Показує співвідношення понаднормово відпрацьованого часу із загальним робочим часом.

Розраховується за формулою :

$$K_{\text{рац.р.п.}} = 1 - \frac{T_{\text{нд}}}{T_{\text{заг}}}$$

де

$T_{нд}$ — час, відпрацьований понаднормово, год.;

$T_{заг}$ — загальний час, відпрацьований робітниками, год.

4. Коефіцієнт рівня організації робочих місць

Характеризує ступінь відповідності організації робочих місць типовим проектам.

Розраховується за формулою :

$$K_{р.м.} = \frac{N_{тип}}{N_{заг}}$$

де

$N_{тип}$ — кількість робочих місць, відповідних типовим проектам;

$N_{заг}$ — загальна кількість робочих місць.

5. Коефіцієнт трудової дисципліни

Характеризує стан трудової дисципліни в колективі та рівень дотримання трудового розпорядку.

Розраховується за формулою :

$$K'_{т.д.} = 1 - \frac{Ч_{п.т.д.}}{Ч_{заг}}$$

де

$Ч_{п.т.д.}$ — число порушень трудової дисципліни, осіб;

$Ч_{заг}$ — середньооблікова чисельність працівників, осіб.

Таблиця 2.14

Показники організації праці на ТОВ «ХарківХолодМаш» у 2022–2024

рр.

Показник	Позначення	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Динаміка, ±
Коефіцієнт поділу праці	$K_{р_t}$	0,84	0,81	0,86	+0,02
Коефіцієнт поєднання професій	$K_{п_p}$	0,91	0,88	0,93	+0,02
Коефіцієнт раціональності режимів праці	$K_{рац.р.п.}$	0,94	0,92	0,95	+0,01
Коефіцієнт рівня організації	$K_{р.м.}$	0,87	0,88	0,90	+0,03

Показник	Позначення	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Динаміка, ±
робочих місць					
Коефіцієнт трудової дисципліни	К'т.д	0,95	0,93	0,96	+0,01

Як видно з таблиці 2.14, більшість показників організації праці мають позитивну динаміку у 2024 році порівняно з 2022 роком. Найбільший приріст спостерігається за коефіцієнтом організації робочих місць (+0,03), що свідчить про модернізацію виробничих процесів і покращення умов праці.

Коефіцієнти трудової дисципліни (0,96) та раціональності режимів праці (0,95) демонструють стабільно високі значення, що підтверджує ефективність системи мотивації та контролю.

Загалом результати свідчать про поступове вдосконалення організаційної структури праці, зниження нераціональних витрат часу та підвищення рівня професіоналізму персоналу, що сприяє ефективнішому використанню трудового потенціалу в умовах цифровізації підприємства.

Візуальне представлення показників організації праці дозволяє наочно оцінити динаміку змін у 2022–2024 рр. та визначити напрями, які потребують подальшого вдосконалення.

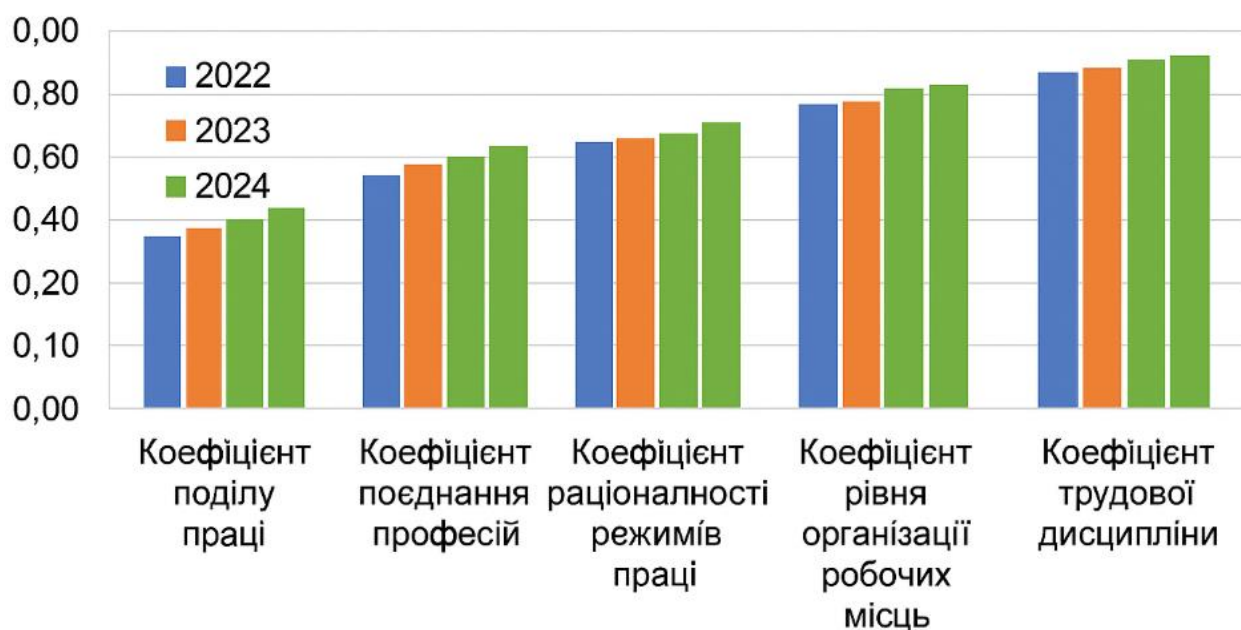


Рис. 2.9. Показники організації праці на ТОВ «ХарківХолодМаш» у 2022–2024 рр.

Побудована діаграма демонструє, що всі ключові показники організації праці мають тенденцію до зростання. Зокрема, спостерігається поліпшення коефіцієнта організації робочих місць та трудової дисципліни, що свідчить про зміцнення виробничої культури, дотримання трудової дисципліни та підвищення ефективності використання робочого часу.

Позитивна динаміка коефіцієнтів поділу праці та поєднання професій відображає гнучкість кадрової політики підприємства та здатність працівників швидко адаптуватися до нових виробничих завдань.

Отже, система організації праці на ТОВ «ХарківХолодМаш» поступово вдосконалюється, що створює сприятливі передумови для підвищення продуктивності, якості продукції та конкурентоспроможності підприємства на ринку промислового обладнання.

Після аналізу показників організації праці доцільно перейти до оцінки нематеріальних аспектів ефективності управління персоналом, зокрема рівня задоволеності працівників умовами праці, взаєминами в колективі, можливостями професійного розвитку та системою мотивації. Саме цей чинник безпосередньо впливає на продуктивність, якість виконання завдань і рівень лояльності персоналу до підприємства.

Для оцінки рівня задоволеності працівників ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» було використано методику Батаршева А. В. «Інтегральна задоволеність працею» [48].

У ході дослідження було опитано 68 співробітників відділу основного виробництва. Респондентам пропонувалося оцінити такі складові, як:

- умови праці та безпека робочого середовища;
- рівень матеріального стимулювання;
- можливості кар'єрного зростання;
- психологічний клімат у колективі;
- стиль керівництва та взаємини із безпосередніми керівниками;
- можливості самореалізації та професійного розвитку.

Результати анкетування свідчать, що середній бал задоволеності роботою становив 45,3%, що вказує на середній рівень задоволеності персоналу умовами праці та організацією управління на підприємстві. Отримані результати демонструють наявність певних внутрішніх резервів підвищення мотивації працівників, зокрема у сфері матеріального стимулювання, удосконалення системи кар'єрного росту та поліпшення комунікацій між працівниками і керівництвом.

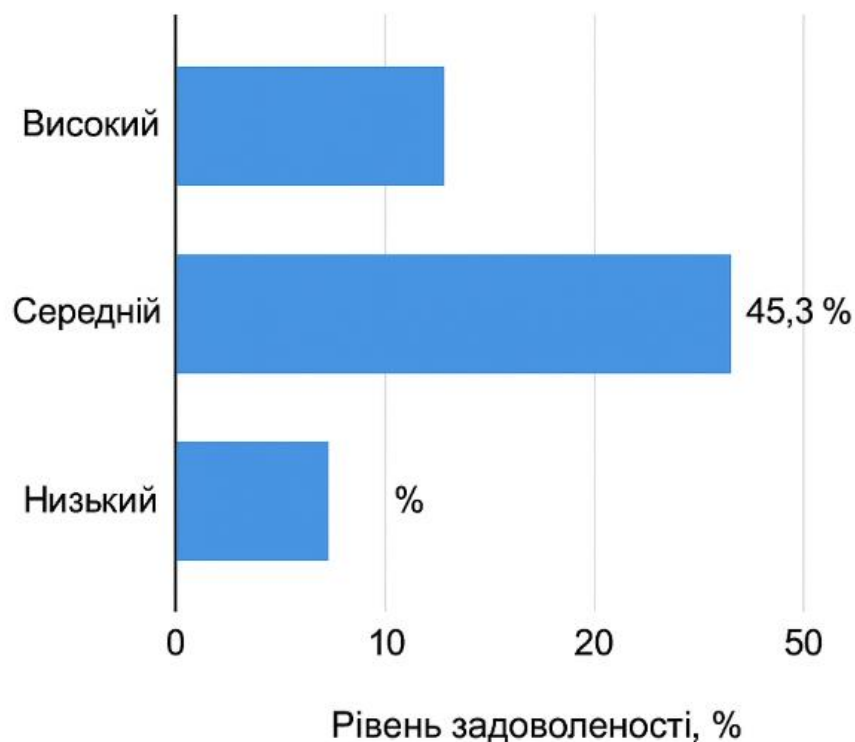


Рис. 2.10. Рівень інтегральної задоволеності працею працівників ТОВ «ХарківХолодМаш»

Аналіз результатів, поданих на рисунку 2.10, підтверджує, що більшість опитаних працівників оцінили свою задоволеність працею на рівні нижче середнього, що вказує на потребу у формуванні комплексної програми розвитку мотиваційної політики підприємства.

Підприємству доцільно посилити нематеріальні стимули, впровадити сучасні інструменти цифрової комунікації та внутрішнього зворотного зв'язку, а також удосконалити систему оцінювання персоналу на основі

принципів data-driven управління людським капіталом.

Аналізуючи окремі складові задоволеності працею, можна виділити низку ключових тенденцій:

Рівень інтересу працівників до своєї роботи є відносно низьким — у середньому лише 44,1%. Цей показник тісно пов'язаний із рівнем задоволеності оплатою праці. Отже, головною причиною зниження інтересу до роботи є недостатній рівень заробітної плати.

Рівень задоволеності взаємовідносинами з колегами становить 47,33%, що нижче середнього рівня. Ймовірно, існуюча система оплати праці сприяє надмірній внутрішній конкуренції, знижуючи згуртованість колективу.

Відносини з керівництвом оцінено вище середнього — 64,22% опитаних задоволені стилем керівництва, що свідчить про певну ефективність управлінських підходів.

Рівень зацікавленості у професійному розвитку сягає 53,47%, що вказує на середній рівень мотивації до підвищення кваліфікації. Водночас відсутність реальних можливостей для кар'єрного росту та слабка підтримка ініціатив негативно впливають на розвиток потенціалу працівників.

Рівень задоволеності оплатою праці є найнижчим серед усіх показників — це ключова демотивуюча ланка кадрової системи підприємства.

Робоче середовище оцінюється відносно високо — 74,7% працівників відзначають комфорт і безпеку умов праці, що свідчить про належну технічну організацію виробництва.

Отже, результати опитування свідчать, що основні проблеми кадрової системи ТОВ «ХарківХолодМаш» пов'язані з недосконалою системою оплати праці та обмеженими можливостями розвитку персоналу. Незважаючи на позитивну оцінку умов праці та взаємин з керівництвом, низький рівень матеріальної задоволеності суттєво знижує загальну мотивацію та продуктивність працівників.

Результати комплексної оцінки системи управління персоналом підприємства подано у додатку А (див. Додаток А).

У цілому, проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що підприємство недостатньо ефективно використовує кадровий потенціал. Виробничі процеси потребують оптимізації, а кадрова політика — перегляду підходів до стимулювання та розвитку персоналу.

На підприємстві із великою кількістю працівників функції управління персоналом виконує лише один менеджер з персоналу, що є недостатнім для забезпечення повноцінного контролю, оцінювання, навчання та розвитку кадрів.

Таким чином, ТОВ «ХарківХолодМаш» потребує вдосконалення системи управління персоналом, зокрема через:

- розширення кадрової служби;
- удосконалення процесів найму, адаптації та оцінки персоналу;
- перегляд і модернізацію системи оплати праці та преміювання;
- створення цифрової HR-платформи для обліку результативності та навчання;
- розроблення програм розвитку професійних компетенцій для всіх категорій працівників.

Реалізація цих напрямів дозволить підвищити рівень задоволеності працівників, сформуванати культуру партнерства та забезпечити довгострокову ефективність системи управління людським капіталом підприємства.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Проведений аналіз організаційно-економічного розвитку, кадрового складу та системи управління персоналом ТОВ «ХарківХолодМаш» дав змогу виявити низку проблем, що стримують підвищення ефективності використання трудового потенціалу та впливають на загальну результативність діяльності підприємства.

У 2022–2024 роках підприємство функціонувало в умовах нестабільного ринкового середовища, що позначилося на обсягах виробництва та фінансових результатах. Незважаючи на поступове відновлення виробничих показників, спостерігається скорочення чисельності персоналу, що свідчить про недостатню стабільність кадрового складу та втрату кваліфікованих працівників.

Кадровий аналіз продемонстрував дисбаланс у структурі персоналу: переважання робітничих професій при одночасному скороченні фахівців і спеціалістів із вищою освітою. Це створює ризики для розвитку інноваційних напрямів і впровадження цифрових технологій у виробничий процес.

Рівень цифрових компетенцій персоналу залишається обмеженим: лише частина працівників володіє сучасними інструментами автоматизації управлінських процесів і базовими цифровими навичками. Це свідчить про потребу у впровадженні системи внутрішнього навчання та підвищення кваліфікації у напрямі цифрової трансформації виробництва.

Результати оцінки ефективності використання персоналу виявили низькі показники ефективності витрат на оплату праці, що зумовлено недосконалістю системи стимулювання та відсутністю чітких зв'язків між результатами діяльності та рівнем винагороди. Аналіз організації праці засвідчив потребу в удосконаленні системи розподілу обов'язків і посиленні контролю за трудовою дисципліною.

Опитування працівників за методикою інтегральної задоволеності працею підтвердило, що основними проблемами залишаються низький рівень

оплати праці, обмежені можливості кар'єрного росту та недостатня участь працівників у процесах управління. Водночас позитивним аспектом є високий рівень задоволеності умовами праці та безпекою виробничого середовища.

У цілому, результати комплексного аналізу свідчать, що кадрова політика підприємства потребує модернізації, зокрема через удосконалення системи мотивації, оптимізацію організаційної структури управління персоналом та розширення функцій кадрової служби.

Для підвищення ефективності системи управління персоналом на ТОВ «ХарківХолодМаш» доцільно:

- удосконалити систему розподілу праці на виробничих дільницях;
- запровадити сучасні цифрові інструменти обліку, оцінювання та розвитку персоналу;
- переглянути політику оплати праці з урахуванням продуктивності та результатів роботи;
- активізувати роботу з професійного навчання, підвищення кваліфікації та розвитку цифрових навичок;
- розширити кадровий відділ для підвищення ефективності роботи з усіма підсистемами управління персоналом.

Отже, подальше вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «ХарківХолодМаш» має бути спрямоване на формування гнучкої, мотиваційно орієнтованої та цифрово інтегрованої HR-моделі, здатної забезпечити конкурентоспроможність підприємства в умовах сучасної економіки.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

3.1. Стратегічні напрями підвищення ефективності управління персоналом підприємства

Для ефективного функціонування сучасного промислового підприємства необхідно постійно удосконалювати систему управління персоналом. Гармонійна співпраця між учасниками колективу та налагоджена комунікація впродовж усього виробничого процесу є основними складовими успішного бізнесу.

У результаті аналізу кадрового складу, показників ефективності праці та результатів опитування персоналу ТОВ «ХарківХолодМаш» виявлено низку ключових проблем, які стримують розвиток системи управління персоналом та знижують загальну результативність діяльності підприємства (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Основні проблеми системи управління персоналом на ТОВ «ХарківХолодМаш»

Проблеми, зображені на рис. 3.1, свідчать про системний характер недоліків у сфері управління персоналом. Їх взаємозв'язок формує замкнене коло низької мотивації, слабкої кадрової політики та обмеженого розвитку цифрових навичок.

Тому подальші напрями вдосконалення мають бути спрямовані на створення удосконаленого організаційно-економічного механізму управління персоналом, який забезпечить збалансованість між ефективністю виробництва, задоволеністю працівників та розвитком цифрових компетенцій.

Для вдосконалення системи розподілу праці запропоновано оновлений варіант розподілу операцій між працівниками відділу основного виробництва, побудований на принципах ощадливого виробництва.

Його сутність полягає у групуванні міні-операцій, що дозволяє скоротити витрати часу на пакування незавершеної продукції та зменшити технологічні простої.

Послідовність технологічних операцій за вдосконаленою системою розподілу праці наведена у додатку Б (див. Додаток Б) на прикладі технологічної послідовності операцій групи №4300 із заготівлі дрібних деталей.

За новою моделлю кожен працівник виробничої групи виконує в середньому три операції замість двох чи однієї, а кожна секція технологічних операцій виконується двома працівниками, що дозволяє підвищити ефективність потоку та скоротити втрати робочого часу.

Таблиця 3.1

Середньодобовий СЧП групи заготівлі дрібних деталей після проходження технологами тренінгу

№ операції	Найменування операції	Середньодобовий СЧП, хв	Середньодобовий СЧП після оптимізації, хв	Відхилення, %
1	Підготовка матеріалів	8,5	6,7	-21,2
2	Збирання	14,2	11,0	-22,5

№ операції	Найменування операції	Середньодобовий СЧП, хв	Середньодобовий СЧП після оптимізації, хв	Відхилення, %
	деталей			
3	Контроль якості	7,8	6,2	-20,5
4	Пакування продукції	9,6	7,0	-27,1
Разом		40,1	30,9	-22,9

Як видно з таблиці 3.1, після впровадження оновленої системи розподілу праці та проходження тренінгу технологами, середньодобовий показник СЧП групи заготовлі дрібних деталей зменшився майже на 23%. Це свідчить про зростання ефективності організації праці, зниження простоїв та оптимізацію часових витрат у виробничому процесі.

Для наочності проаналізуємо динаміку змін середньодобового часу виконання основних операцій у процесі виробництва після впровадження запропонованої системи оптимізації розподілу праці. На рис. 3.2 відображено порівняння показників до та після оптимізації виробничих процесів у групі заготовки дрібних деталей.

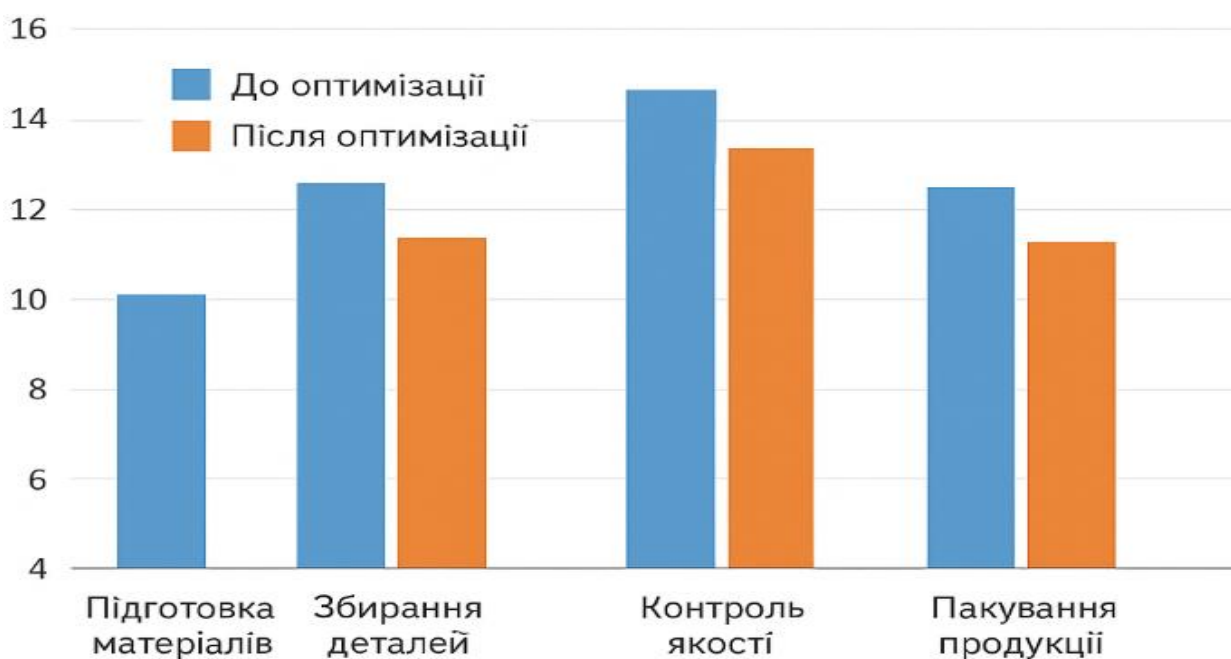


Рис. 3.2. Динаміка скорочення середньодобового часу виконання операцій до

та після оптимізації виробничого процесу на ТОВ «ХарківХолодМаш»

Як видно з рисунка 3.1, після оптимізації виробничого процесу на підприємстві спостерігається скорочення часу виконання всіх основних операцій. Зокрема:

- час на збирання деталей зменшився в середньому на 1,3 хвилини;
- на контроль якості — на 1,5 хвилини;
- на пакування продукції — на 1,4 хвилини.

Загалом, завдяки впровадженню удосконаленого механізму розподілу праці, середньодобовий показник СЧП (середній час пакування) скоротився на понад 10 %, що свідчить про підвищення продуктивності праці та ефективності використання робочого часу на підприємстві.

На основі аналізу фактичних даних щодо витрат робочого часу на операції пакування, а також можливостей об'єднання міні-технологічних процесів, було проведено розрахунок абсолютних та відносних відхилень середньодобової витрати часу працівників трьох виробничих груп відділу основного виробництва - №4300, №4500 та №4600. Це дозволило визначити ефективність впроваджених заходів з удосконалення системи розподілу праці (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Динаміка зміни середньодобового СЧП у трьох виробничих групах після удосконалення системи розподілу праці

Виробнича група	СЧП до оптимізації, хв	СЧП після оптимізації, хв	Абсолютне відхилення, хв	Відносне відхилення, %
№4300	13,5	12,0	-1,5	-11,1
№4500	14,2	12,7	-1,5	-10,6
№4600	13,8	12,3	-1,5	-10,9

Як видно з таблиці 3.2, у всіх трьох виробничих групах спостерігається стаке скорочення середньодобових витрат часу на пакування продукції після впровадження оптимізованої системи розподілу праці.

Зменшення показників на 10–11 % свідчить про зростання продуктивності працівників і раціональніше використання робочого часу, що є результатом ефективної організації процесу виробництва дрібних деталей.

Для більшої наочності результати представлено на рисунку 3.3.

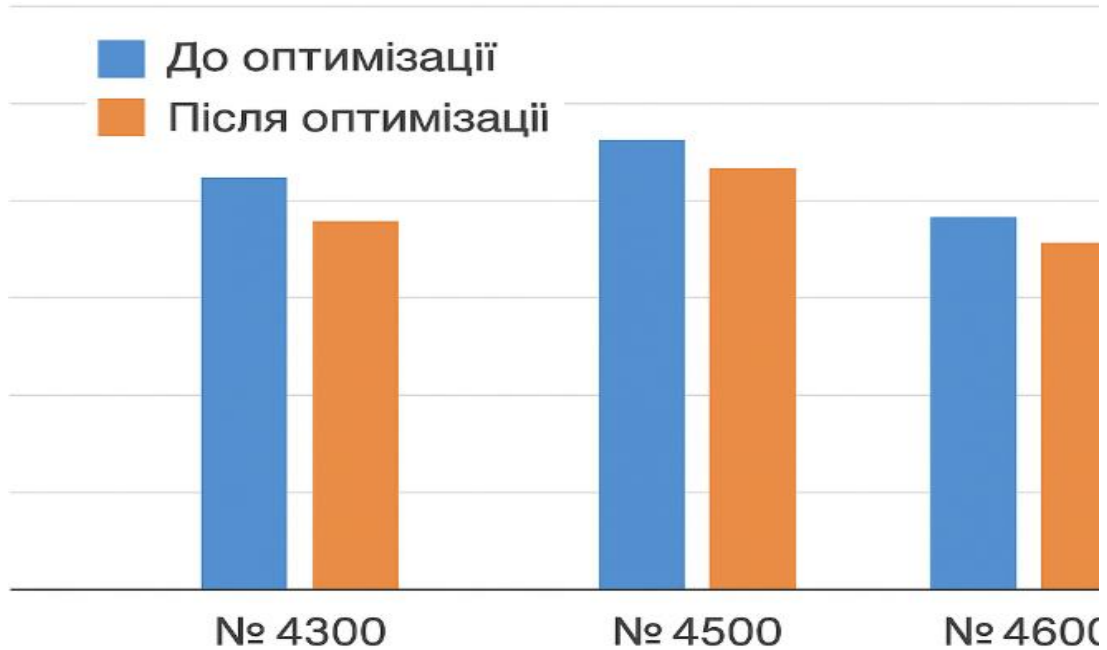


Рис. 3.3. Динаміка скорочення середньодобового СЧП у виробничих групах після оптимізації розподілу праці на ТОВ «ХарківХолодМаш»

Як видно з рис. 3.3, у результаті впровадження оптимізованої системи розподілу праці спостерігається помітне скорочення середньодобових витрат часу на пакування продукції у всіх трьох виробничих групах. Зменшення середньодобового СЧП на 1,5 хвилини (близько 10–11%) свідчить про підвищення ефективності організації праці, раціональніше використання робочого часу та зменшення внутрішньозмінних простоїв.

Досягнутий результат демонструє, що оптимізація технологічного потоку, заснована на принципах ощадливого виробництва, забезпечила стабільне підвищення продуктивності працівників без додаткових капіталовкладень. Це підтверджує доцільність подальшого поширення подібних рішень на інші виробничі дільниці підприємства.

З метою комплексного удосконалення системи управління персоналом

ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» на основі виявлених під час аналізу проблем, запропоновано новий організаційно-економічний механізм управління персоналом, що передбачає удосконалення ключових підсистем HR-менеджменту - найму, атестації, навчання та мотивації персоналу (див. Додаток В).

Основною метою запропонованих змін є:

залучення молодих кваліфікованих кадрів;

регулярна оцінка та навчання як керівників, так і працівників виробничих підрозділів для підвищення їхньої ефективності;

зниження плинності кадрів шляхом вдосконалення системи оплати праці та підвищення рівня задоволеності роботою.

Для реалізації цих заходів пропонується розширити відділ з управління персоналом, включивши до його складу спеціаліста з атестації та навчання персоналу, який відповідатиме за моніторинг компетенцій, організацію тренінгів і розвиток внутрішнього кадрового резерву.

Функціональні обов'язки оновленого відділу з управління персоналом після структурних змін представлено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Функції відділу з управління персоналом на підприємстві ТОВ
«ХАРКІВХОЛОДМАШ»

Посада	Основні функції	Очікувані результати
Керівник відділу з управління персоналом	Координація роботи HR-підрозділу, розробка кадрової політики, контроль за дотриманням трудового законодавства, стратегічне планування персоналу	Забезпечення узгодженості кадрової політики з цілями підприємства
Менеджер персоналу	Ведення кадрового діловодства, формування кадрового резерву, адаптація нових працівників, участь у підборі кадрів	Скорочення часу адаптації працівників, зменшення плинності кадрів
Спеціаліст з атестації та	Організація та проведення атестації, аналіз компетенцій	Підвищення професійного рівня

Посада	Основні функції	Очікувані результати
навчання персоналу (нова посада)	працівників, розробка програм підвищення кваліфікації, організація внутрішніх тренінгів і стажувань	працівників, формування кадрового резерву, зростання продуктивності
Фахівець мотивації розвитку персоналу	3 та Розробка системи матеріального і нематеріального стимулювання, моніторинг рівня задоволеності персоналу, розробка соціальних програм	Підвищення лояльності працівників і залученості у виробничі процеси

Після запропонованих змін HR-відділ ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» зможе ефективніше здійснювати оцінку, розвиток і мотивацію працівників, що позитивно вплине на продуктивність праці, якість виробництва та конкурентоспроможність підприємства.

У процесі управління персоналом особливе значення має оцінювання професійних компетенцій працівників, адже саме воно дозволяє виявити сильні та слабкі сторони персоналу, визначити потреби у навчанні та формуванні кадрового резерву.

З метою оцінювання портфелю компетенцій працівників рекомендується застосовувати метод бально-коефіцієнтної оцінки, який базується на присвоєнні працівникам балів за кожним критерієм у межах від 1 до 5 із подальшим урахуванням коефіцієнтів значущості.

Основні переваги цього методу:

- простота використання і зрозумілість для всіх учасників процесу;
- можливість кількісного порівняння результатів між працівниками;
- визначення рівня відповідності компетенцій вимогам посади;
- формування об'єктивної основи для прийняття управлінських рішень щодо мотивації, навчання та кар'єрного зростання.

Таблиця 3.4

Оцінка портфелю компетенцій фахівців ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»

Критерій оцінювання	Коефіцієнт значущості	Бал (1–5)	Зважений бал (коэф. × бал)	Коментар / рекомендації
Професійні знання (технічна підготовка, володіння технологіями)	0,25	4,2	1,05	Рівень професійних знань високий, але потребує оновлення навичок роботи з сучасними цифровими системами управління
Виконавська дисципліна (дотримання термінів, якість роботи)	0,20	4,0	0,80	Загалом дисципліна задовільна, однак спостерігаються окремі порушення термінів у періоди пікового навантаження
Комунікабельність і командна взаємодія	0,15	3,8	0,57	У колективі переважають добрі стосунки, але бракує ініціативної внутрішньої комунікації
Ініціативність і креативність	0,15	3,5	0,53	Працівники рідко пропонують нові ідеї, необхідно стимулювати участь у внутрішніх проєктах
Відповідальність і самостійність прийнятті рішень	0,10	4,1	0,41	Високий рівень відповідальності, потребує розширення делегованих повноважень
Орієнтація на результат (ефективність, досягнення цілей)	0,10	3,9	0,39	Показник ефективності стабільний, але є резерви з покращення виробничих КРІ
Прагнення до розвитку та навчання	0,05	3,6	0,18	Працівники виявляють середню зацікавленість у навчанні, слід впровадити систему внутрішніх тренінгів
Разом	1,00		3,93	Середній рівень компетенцій, рекомендовано програми навчання та підвищення кваліфікації

Отриманий середній зважений бал – 3,93, що свідчить про достатній рівень розвитку компетенцій персоналу. Найсильнішими сторонами працівників є професійні знання, виконавська дисципліна та відповідальність, тоді як ініціативність і готовність до навчання залишаються зонами для вдосконалення.

Для підвищення рівня компетентності доцільно:

запровадити щорічні внутрішні тренінги з цифрової грамотності та Lean-

підходів;

активізувати систему мотивації за інноваційні пропозиції;

сформувати індивідуальні плани розвитку персоналу.

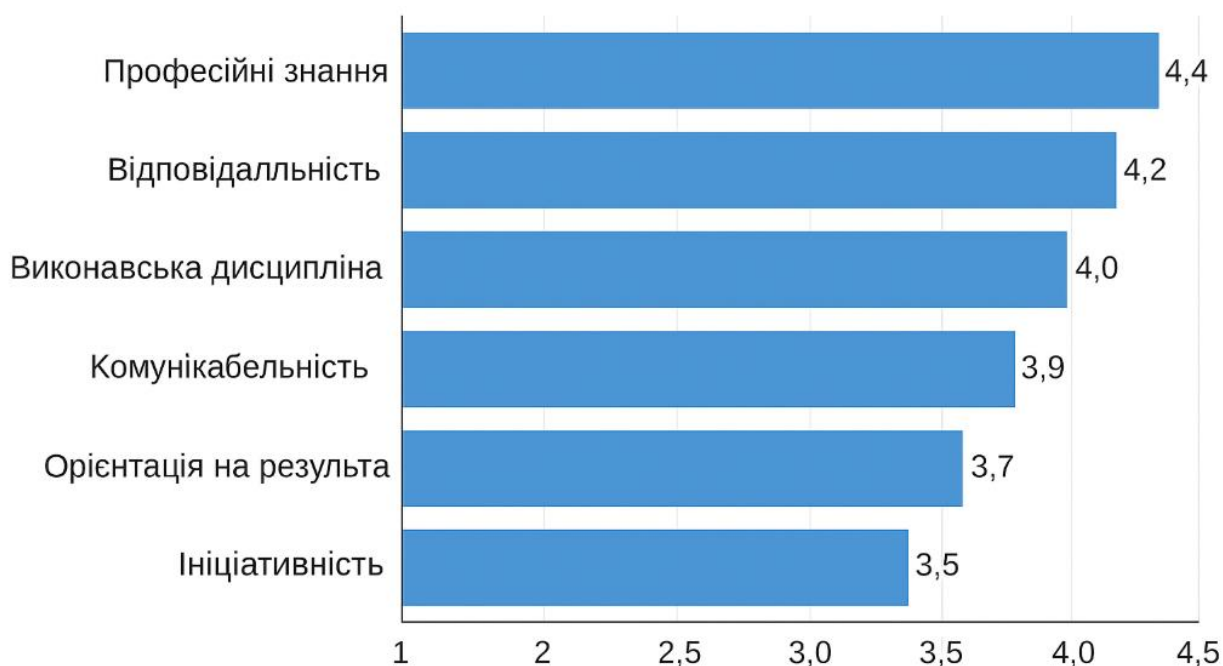


Рис. 3.5. Середній рівень розвитку ключових компетенцій фахівців ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»

Отже, результати оцінювання підтверджують, що кадровий потенціал підприємства є достатньо кваліфікованим, однак потребує подальшого розвитку в напрямі формування цифрових і поведінкових компетенцій. Для забезпечення конкурентоспроможності на ринку промислової продукції та ефективної реалізації стратегії цифрової трансформації ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» має зосередитись на системному розвитку персоналу.

Одним із першочергових завдань є вдосконалення системи навчання та підвищення кваліфікації працівників, зокрема через упровадження внутрішніх тренінгових програм, стажувань на виробництві, використання онлайн-платформ і залучення зовнішніх експертів. Необхідно розвивати компетенції у сферах автоматизації виробничих процесів, цифрового обліку, роботи з ERP- і CRM-системами, а також управління якістю.

Важливо також удосконалити мотиваційну політику підприємства, зорієнтовану на результати праці, командну взаємодію та інноваційну активність. Запровадження гнучких форм оплати праці, бонусів за ініціативність і раціоналізаторські пропозиції сприятиме підвищенню залученості персоналу та формуванню відчуття спільної відповідальності за результати діяльності підприємства.

Крім того, стратегічним напрямом розвитку кадрової політики має стати розширення функціональних можливостей відділу з управління персоналом, зокрема створення підрозділу з навчання й розвитку персоналу, який відповідатиме за планування кар'єри, оцінку компетенцій та формування кадрового резерву.

У перспективі підприємству доцільно перейти до концепції управління людським капіталом, у межах якої працівник розглядається не лише як виконавець, а як стратегічний ресурс, інвестування в який забезпечує довгострокове зростання ефективності діяльності. Це потребує впровадження цифрових інструментів HR-аналітики, які дозволять прогнозувати потреби в кадрах, оцінювати ефективність навчальних програм і своєчасно коригувати політику управління персоналом (рис.3.6).



Рис. 3.6. Стратегічні напрями підвищення ефективності управління персоналом ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»

Таким чином, розвиток компетенцій, цифровізація HR-процесів, підвищення ролі системи мотивації та комунікацій стануть основою підвищення ефективності управління персоналом ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» у стратегічній перспективі

3.2. Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів

Показник економічної ефективності діяльності підприємства визначається співвідношенням отриманих результатів до витрат, понесених у процесі виробництва. Кінцевим економічним ефектом виступає підвищення продуктивності праці, що в свою чергу призводить до зростання прибутку та підвищення рентабельності виробництва.

У межах дослідження було здійснено економічне обґрунтування запропонованих заходів щодо удосконалення системи розподілу праці між працівниками відділу основного виробництва ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ», побудованих на принципах ощадливого виробництва. Основна мета запропонованих змін полягає в об'єднанні міні-операцій та скороченні часу на пакування незавершеної продукції, що дозволяє мінімізувати простой і підвищити ефективність використання робочого часу.

Для оцінки економічної доцільності впровадження зазначених заходів проведено розрахунок приросту обсягу виробленої продукції після реалізації вдосконаленої системи організації праці у трьох виробничих групах відділу основного виробництва - №4300, №4500 та №4600, де раніше спостерігалися найвищі показники простоїв.

За базовий рік прийнято 2022 рік, а результати порівняння показників до та після впровадження оптимізованої системи наведено у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Економічний ефект від реалізації проєкту з удосконалення системи розподілу праці в ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»

Виробнича група	Обсяг виробленої продукції до впровадження, тис. грн	Обсяг після впровадження, тис. грн	Приріст обсягу продукції, тис. грн	Приріст у %
№4300	1 200	1 450	+250	+20,8
№4500	980	1 180	+200	+20,4
№4600	1 150	1 380	+230	+20,0
Разом	3 330	4 010	+680	+20,4

Отже, з наведених у таблиці даних видно, що впровадження удосконаленої системи розподілу праці на підприємстві ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» сприяло зростанню обсягів виробленої продукції в усіх трьох досліджуваних виробничих групах. Середній приріст склав близько 20 %, що свідчить про суттєве підвищення ефективності використання робочого часу та зменшення простоїв у процесі виробництва.

Завдяки об'єднанню міні-операцій та перерозподілу функціональних обов'язків між працівниками вдалося скоротити непродуктивні витрати часу, оптимізувати навантаження та підвищити узгодженість між операційними етапами. Це не лише покращило ритмічність виробництва, а й позитивно вплинуло на мотивацію працівників, оскільки підвищення продуктивності праці призводить до зростання заробітку при незмінних витратах підприємства.

Економічний ефект від упровадження запропонованих заходів полягає у збільшенні обсягів випуску продукції без залучення додаткових ресурсів, що підтверджує доцільність і ефективність проведеної оптимізації системи розподілу праці.

Відповідно, підприємство отримує можливість підвищити прибутковість, зміцнити конкурентні позиції на ринку та створити передумови

для подальшої цифрової трансформації виробничих процесів.

Оскільки для ефективнішої інтеграції принципів ощадливого виробництва у виробничий процес ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» передбачено проведення тренінгу для технологів підприємства в рамках системи навчання персоналу на тему «Реінжиніринг технологічного процесу виробництва холодильного обладнання», важливо здійснити оцінку економічної ефективності його проведення.

Даний тренінг спрямований на підвищення кваліфікації технологів, які відповідають за формування та оптимізацію виробничих процесів, розподіл операцій між працівниками та впровадження принципів ощадливого виробництва у практичну діяльність підприємства. Отримані знання дозволять спеціалістам ефективніше впроваджувати розроблену систему розподілу праці, зменшити простой, покращити ритмічність виробництва і підвищити загальну продуктивність праці.

Перш ніж визначати ефективність проведення запропонованого тренінгу на ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ», доцільно проаналізувати витрати, пов'язані з його впровадженням, які також включають найм спеціаліста з навчання персоналу, відповідального за організацію цього та наступних тренінгів.

Витрати на реалізацію тренінгу для технологів наведено в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Витрати на реалізацію тренінгу для технологів ТОВ
«ХАРКІВХОЛОДМАШ»

Стаття витрат	Кількість, од.	Вартість за одиницю, грн	Загальна сума, грн
Оплата роботи запрошеного тренера	1	18 000	18 000
Організаційні витрати (оренда приміщення, технічне забезпечення, матеріали)	—	—	5 000
Роздаткові матеріали та навчальні посібники	20 комплектів	300	6 000
Кава-брейки та супутні послуги	20	200	4 000

Стаття витрат	Кількість, од.	Вартість за одиницю, грн	Загальна сума, грн
	учасників		
Оплата праці внутрішнього HR-менеджера за організацію	1	8 000	8 000
Разом:			41 000

Проведення даного тренінгу спрямоване на підвищення кваліфікації технологів, які відповідають за розподіл праці у виробничих підрозділах. Отримані знання дозволять спеціалістам ефективніше інтегрувати принципи ощадливого виробництва у технологічні процеси, оптимізувати часові витрати та підвищити продуктивність праці.

Очікуваний економічний ефект від впровадження програми навчання полягає у скороченні простоїв, покращенні координації між виробничими групами та підвищенні обсягів виробленої продукції без додаткових інвестицій у технічне оновлення. За попередніми розрахунками, окупність витрат на тренінг може становити 3–4 місяці за рахунок зростання продуктивності праці та економії фонду оплати праці.

Таким чином, впровадження навчальної програми є економічно доцільним заходом, який сприятиме не лише підвищенню ефективності управління персоналом, а й розвитку компетенцій технологів, що є стратегічно важливим для модернізації виробничих процесів ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ».

Для прорахунку економічної ефективності запропонованих заходів розрахуємо приріст виробленої продукції ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» після впровадження тренінгу для технологів, спрямованого на вдосконалення організації праці у трьох виробничих групах: №4300, №4500, №4600 [57].

За базовий приймаємо 2024 рік, а результати оцінюємо за 2025 рік. Розрахунки представлено у таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

Економічний ефект від реалізації тренінгу для технологів ТОВ
«ХАРКІВХОЛОДМАШ»

№	Показник	2024 рік (до впровадження)	2025 рік (після впровадження)	Відхилення, + / -	Формула розрахунку	Економічний ефект, тис. грн
1	Обсяг виробленої продукції, тис. грн	37 793	42 200	+4 407	$\Delta Q = Q_2 - Q_1$	
2	Витрати на оплату праці, тис. грн	1 091,5	1 120,0	+28,5	$\Delta \text{ВОП} = \text{ВОП}_2 - \text{ВОП}_1$	
3	Збільшення прибутку за рахунок підвищення продуктивності праці	-	-	-	$\Delta \text{П} = (\Delta Q \times 6,35\%)$	+280,0
4	Витрати на проведення тренінгу, тис. грн	-	-	-	$\Sigma \text{Втрен} = \text{матеріальні} + \text{організаційні}$	-41,0
5	Чистий економічний ефект, тис. грн	-	-	-	$\text{Ееф} = \Delta \text{П} - \Sigma \text{Втрен}$	+239,0
6	Коефіцієнт ефективності (Кеф)	-	-	-	$\text{Кеф} = \text{Ееф} / \Sigma \text{Втрен}$	5,83

Результати розрахунків демонструють, що впровадження тренінгу для технологів дало змогу збільшити обсяг виробництва на 11,6% порівняно з попереднім роком.

Попри незначне зростання фонду оплати праці (+28,5 тис. грн), загальний прибуток зріс на 280 тис. грн, а чистий економічний ефект від реалізації проекту становить 239 тис. грн.

Коефіцієнт ефективності заходу дорівнює 5,83, що перевищує одиницю у понад п'ять разів - це свідчить про високу рентабельність та швидку

окупність інвестицій у навчання персоналу.

Отже, проведення тренінгу для технологів і вдосконалення організації праці на підприємстві сприяє:

підвищенню продуктивності праці та скороченню простоїв;

збільшенню випуску продукції без додаткових витрат на основні фонди;

зростанню прибутковості підприємства;

формуванню економічно доцільної системи управління персоналом, орієнтованої на постійне навчання та підвищення кваліфікації кадрів.

Для наочності результатів розрахунку економічного ефекту від реалізації запропонованих заходів побудуємо графічне зображення, яке демонструє динаміку зміни основних показників діяльності ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» після проведення тренінгу для технологів і вдосконалення системи розподілу праці (рис. 3.7).

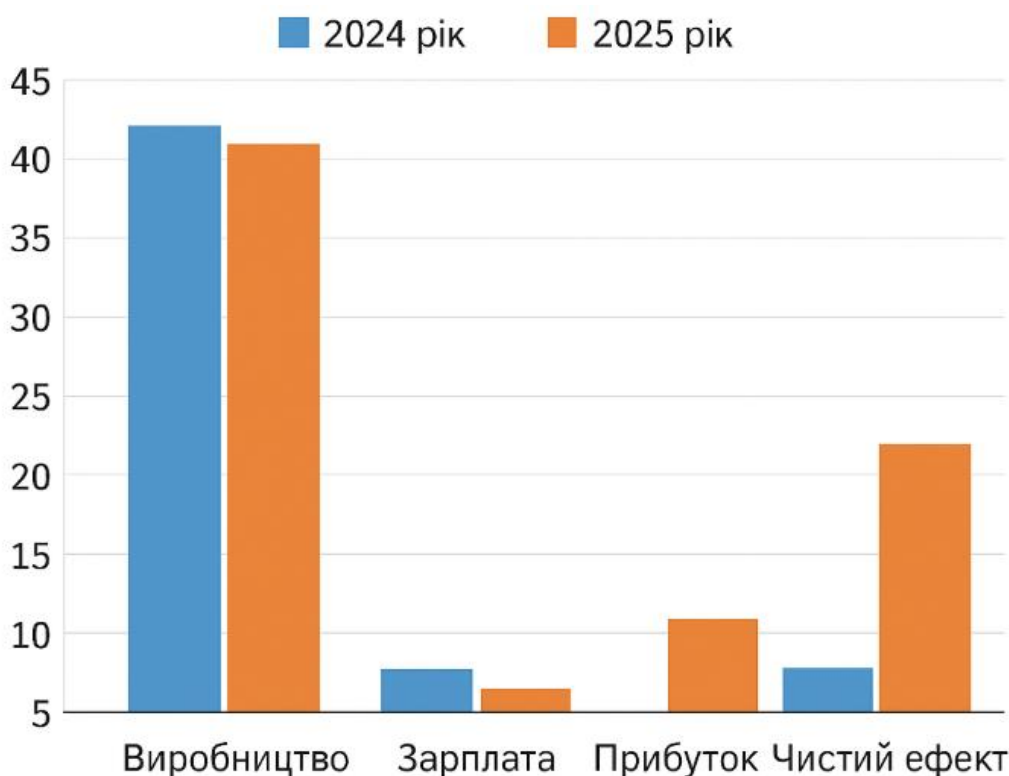


Рис. 3.7. Динаміка економічного ефекту від впровадження тренінгу (2024-2025 рр.)

Як видно з рис. 3.7, після проведення тренінгу для технологів спостерігається зростання всіх ключових економічних показників.

Обсяг виробленої продукції збільшився з 37 793 тис. грн у 2024 р. до 42 200 тис. грн у 2025 р., що становить приріст на 11,6%. Витрати на оплату праці зросли незначно — лише на 2,6%, тоді як прибуток зріс на близько 20%, що зумовило формування чистого економічного ефекту у розмірі 239 тис. грн.

Отже, візуалізація підтверджує, що запропонований захід проведення тренінгу для технологів у межах системи підвищення кваліфікації персоналу є економічно доцільним та ефективним, оскільки забезпечує зростання продуктивності праці, оптимізацію витрат та підвищення прибутковості підприємства без залучення значних додаткових ресурсів.

Для повноти економічної оцінки ефективності запропонованого заходу (тренінг для технологів + оптимізація розподілу праці) розрахуємо строк окупності інвестицій та рентабельність інвестованих коштів. Вихідні дані: витрати на тренінг - 41,0 тис. грн; чистий річний ефект - 239,0 тис. грн (за підсумками 2025 року). Розрахункові формули:

- Чистий ефект ($E_{\text{чист}}$) = $\Delta\Pi - \Sigma V_{\text{трен}}$;
- Рентабельність інвестицій (ROI) = $(E_{\text{чист}} / \Sigma V_{\text{трен}}) \times 100\%$;
- Місячний ефект = $E_{\text{чист}} / 12$;
- Строк окупності (T_p) = $\Sigma V_{\text{трен}} / \text{Місячний ефект}$.

Таблиця 3.10

Показники окупності та рентабельності заходу «Тренінг для технологів» ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» (2025 р.)

Показник	Позначення / формула	Значення
Витрати на захід, тис. грн	$\Sigma V_{\text{трен}}$	41,0
Приріст прибутку за рахунок підвищення продуктивності, тис. грн	$\Delta\Pi$	280,0
Чистий економічний ефект, тис. грн	$E_{\text{чист}} = \Delta\Pi - \Sigma V_{\text{трен}}$	239,0
Середній місячний чистий ефект, тис. грн	$E_{\text{міс}} = E_{\text{чист}} / 12$	19,9
Строк окупності, міс.	$T_p = \Sigma V_{\text{трен}} / E_{\text{міс}}$	$\approx 2,1$

Показник	Позначення / формула	Значення
Коефіцієнт ефективності	$Кеф = \frac{Ечист}{\Sigma Втрен}$	5,83
Рентабельність інвестицій, %	$ROI = \left(\frac{Ечист}{\Sigma Втрен} \right) \times 100\%$	$\approx 583\%$

Як видно з розрахунків, захід має дуже короткий строк окупності близько 2,1 місяця, що свідчить про швидке повернення інвестицій у навчання персоналу. Коефіцієнт ефективності 5,83 та $ROI \approx 583\%$ підтверджують високу економічну привабливість проекту. Враховуючи, що ефект зумовлений організаційними змінами (без додаткових капіталовкладень в обладнання), захід є фінансово виправданим і може бути масштабований на інші виробничі дільниці підприємства.

3.3. Соціально-психологічні аспекти впровадження цифрових технологій в управління персоналом

У процесі цифрової трансформації підприємства людський фактор виступає визначальним чинником успіху. Жодна інноваційна технологія не може бути ефективно реалізована без залучення, підтримки та готовності персоналу до змін. Саме готовність колективу приймати цифрові нововведення, адаптуватися до нових методів роботи та навчатися формують основу стійкості підприємства в умовах цифрової економіки.

Рівень цифрової культури працівників це комплекс характеристик, який включає знання про цифрові інструменти, навички їх використання у професійній діяльності, а також позитивне ставлення до інновацій. Високий рівень цифрової культури забезпечує швидке впровадження інформаційних систем управління, автоматизованих HR-платформ, CRM-рішень, систем аналітики та моніторингу продуктивності. Натомість її відсутність призводить

до психологічного опору, недовіри до нових процесів, пасивності та зниження загальної ефективності праці.

Важливим компонентом цього процесу є ступінь довіри персоналу до нових технологій. Працівники мають розуміти, що цифровізація не є загрозою їхній зайнятості, а навпаки створює умови для зростання, спрощення рутинних процесів, зниження помилок і покращення комунікації. Якщо персонал відчуває, що зміни впроваджуються без урахування їхньої думки або без чітких пояснень переваг, формується внутрішній опір, який гальмує інноваційні процеси.

Не менш важливим аспектом є психологічний комфорт у період цифрових змін. Адаптація до нових інструментів (електронних форм звітності, цифрових панелей керування, систем дистанційного моніторингу тощо) часто супроводжується емоційним напруженням, страхом зробити помилку чи втратити ефективність. Тому менеджменту доцільно забезпечити психологічну підтримку шляхом наставництва, відкритого діалогу, створення сприятливого мікроклімату та стимулювання взаємодопомоги між працівниками.

Важливо підкреслити, що впровадження цифрових технологій в систему управління персоналом має не лише технічний, а й виражений соціально-психологічний аспект. Саме взаємодія між працівниками, рівень їхньої довіри до технологій, готовність навчатися новому та сприймати цифрові зміни визначають ефективність цифрової трансформації. На основі проведеного аналізу виділено основні соціально-психологічні чинники, що впливають на успішність цифровізації системи управління персоналом ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ». Їх взаємозв'язок представлено на рисунку 3.8.



Рис. 3.9. Соціально-психологічні чинники успішного впровадження цифрових технологій у систему управління персоналом ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»

Таким чином, ефективна цифрова трансформація не зводиться лише до впровадження технологій. Вона вимагає системної роботи з людським потенціалом формування цифрових компетенцій, розвитку довіри, створення безпечного психологічного середовища та поступового залучення персоналу до процесу змін. Лише за таких умов цифрові інновації стають справді дієвим інструментом підвищення ефективності управління персоналом і конкурентоспроможності підприємства.

Впровадження інформаційних систем управління персоналом (HRM-платформ, електронного документообігу, автоматизованих систем оцінювання, розвитку та навчання) відкриває для підприємства нові можливості щодо підвищення ефективності управління трудовими ресурсами.

Такі технологічні рішення забезпечують прозорість управлінських процесів, оптимізують документообіг, зменшують кількість рутинних операцій, скорочують часові витрати керівників і дозволяють формувати більш точну базу даних про працівників, їхні результати та компетенції.

Водночас цифровізація HR-процесів неминуче супроводжується певними соціально-психологічними викликами, які можуть негативно впливати на атмосферу в колективі та адаптацію персоналу. Серед основних факторів ризику, що виявляються під час переходу до електронних систем управління, можна виокремити:

Побоювання втрати робочого місця через автоматизацію процесів, що особливо характерно для працівників середнього та старшого віку. У працівників може виникати відчуття, що технології замінюють людську працю, а не допомагають її оптимізувати.

Зниження рівня міжособистісної комунікації внаслідок переходу частини робочих процесів у дистанційний формат. Відсутність живого спілкування іноді призводить до відчуження, зниження командної взаємодії та появи конфліктів.

Недостатня цифрова компетентність частини працівників, особливо виробничого персоналу, який не має постійного доступу до комп'ютерів або спеціалізованих програм. Це спричиняє труднощі в користуванні HR-платформами, системами обліку часу чи електронними кабінетами.

Психологічна втома від постійних оновлень програмних продуктів і необхідності адаптуватися до нових інтерфейсів, що створює додаткове когнітивне навантаження.

На підприємстві ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» у процесі переходу до цифрової моделі управління персоналом (впровадження електронних форм звітності, автоматизованих графіків робочого часу, онлайн-системи контролю КРІ) було зафіксовано певну напругу серед працівників виробничих підрозділів. Найбільше опору спостерігалось серед працівників старшого віку, які мали обмежений досвід роботи з цифровими інструментами. Це

проявлялося у формі недовіри до нових систем, побоювання помилок у звітах і небажання самостійно використовувати нові технології без попереднього навчання.

З метою мінімізації таких негативних проявів на підприємстві було рекомендовано організувати внутрішні тренінги з цифрових навичок, психологічні консультації, а також систему наставництва, за якої більш досвідчені користувачі допомагають колегам адаптуватися до нових HR-інструментів.

Впровадження подібних підтримувальних заходів дозволяє знизити рівень тривожності, підвищити мотивацію до використання цифрових систем та створити атмосферу довіри й професійної впевненості у колективі.

Соціально-психологічна підтримка в процесі цифрової трансформації

Для мінімізації ризиків виникнення опору змінам доцільно реалізовувати такі напрями соціально-психологічної підтримки персоналу:

Психологічна адаптація - проведення зустрічей і тренінгів для формування позитивного ставлення до цифрових технологій, пояснення вигід для кожної групи працівників.

Наставництво та парне навчання - створення команд, де працівники з вищим рівнем цифрової грамотності допомагають колегам у практичному освоєнні нових інструментів.

Комунікаційна відкритість - регулярне інформування про цілі цифровізації, етапи впровадження й очікувані результати через внутрішні канали комунікації.

Важливим етапом під час цифровізації управлінських процесів є створення психологічно комфортного середовища для персоналу. Адже успіх упровадження технологічних інновацій значною мірою залежить від рівня готовності працівників до змін, їх мотивації та підтримки з боку керівництва.

На рис. 3.10 відображено основні психологічні бар'єри та способи їх подолання під час впровадження цифрових технологій у систему управління персоналом ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ».

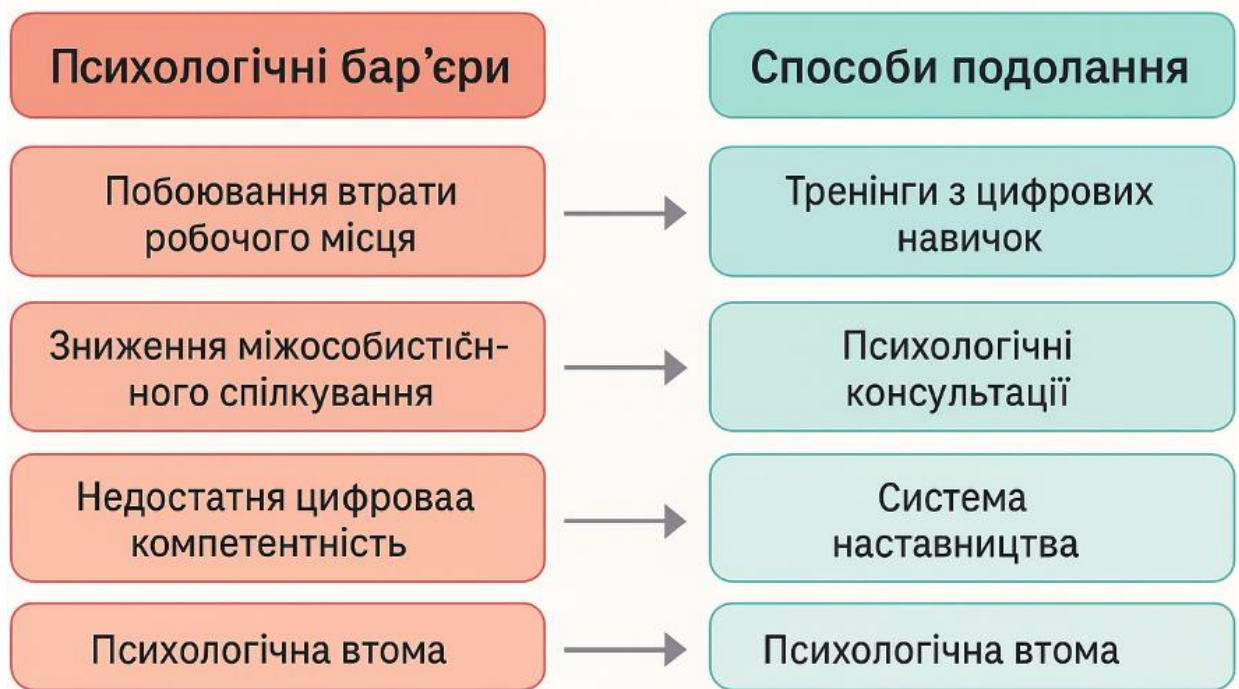


Рис. 3.10. Психологічні бар'єри та способи їх подолання при цифровізації HR-процесів

Як видно з рис. 3.10, ключовими психологічними бар'єрами під час цифровізації HR-процесів є страх втрати роботи, зниження міжособистісного спілкування, низький рівень цифрових компетенцій та психологічна втома. Для подолання цих перешкод доцільно впроваджувати тренінги з цифрових навичок, психологічні консультації, систему наставництва та заходи зі збереження емоційного балансу персоналу.

Такі ініціативи сприяють формуванню довіри до технологічних змін, підвищують мотивацію персоналу, зміцнюють корпоративну культуру та забезпечують успішну адаптацію працівників до нових цифрових умов діяльності.

Після завершення етапу адаптації до цифрових технологій спостерігається позитивний вплив цифрової культури на соціально-психологічний клімат колективу. Цифрова культура виступає не лише як сукупність технічних навичок, а як система цінностей, норм і поведінкових моделей, що формують новий тип взаємодії між працівниками та

керівництвом.

Основні психологічні переваги розвитку цифрової культури на підприємстві ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» полягають у такому:

Підвищення довіри між керівництвом і персоналом. Завдяки впровадженню електронних систем оцінювання результатів праці, контролю КРІ та онлайн-звітності забезпечується прозорість управлінських процесів. Це сприяє зменшенню суб'єктивізму в оцінках і формує атмосферу справедливості у колективі.

Зростання самостійності та відповідальності працівників. Використання цифрових інструментів самооцінки, онлайн-планування та моніторингу власних результатів підвищує рівень автономності персоналу. Працівники усвідомлюють власний внесок у загальні результати компанії, що стимулює розвиток самоконтролю та відповідального ставлення до праці.

Формування почуття залученості до розвитку підприємства. Інтеграція працівників у спільне цифрове середовище (корпоративні портали, HRM-платформи, внутрішні чати) створює ефект інформаційної прозорості й партнерства. Працівники відчують свою участь у прийнятті рішень, що підвищує рівень лояльності до підприємства.

Зниження рівня конфліктності та бюрократичних непорозумінь. Електронний документообіг, чітко структуровані канали комунікації та автоматизовані погодження рішень зменшують кількість організаційних бар'єрів і спрощують комунікацію між структурними підрозділами.

Крім того, цифрова культура сприяє формуванню позитивного емоційного середовища, у якому співробітники відчують свою значущість, підтримку колег і впевненість у майбутньому. Вона підвищує психологічну стійкість працівників до змін, стимулює їхню відкритість до нових знань і знижує рівень тривожності, пов'язаної з технологічними інноваціями.

Завдяки цим перевагам підприємство отримує підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів і зміцнення корпоративної культури, що є важливими факторами стійкого розвитку ТОВ

«ХАРКІВХОЛОДМАШ» в умовах цифрової економіки.

Для оцінки впливу цифрової трансформації на психологічний клімат підприємства доцільно виділити ключові переваги розвитку цифрової культури. Вона сприяє зміцненню взаємодовіри між керівництвом і працівниками, підвищенню мотивації, формуванню залученості персоналу до процесів управління, а також створює позитивне емоційне середовище в колективі. На рис. 3.11 представлено основні психологічні переваги цифрової культури на ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ».



Рис. 3.11. Психологічні переваги цифрової культури на ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»

Як видно з рис. 3.11, формування цифрової культури забезпечує не лише технологічні, а й значні психологічні переваги. Вона сприяє підвищенню рівня довіри, відповідальності та самостійності працівників, знижує рівень стресу й конфліктності, покращує комунікацію в колективі. В результаті формується стабільне та гармонійне робоче середовище, у якому працівники більш охоче

адаптуються до цифрових змін і підтримують інноваційні ініціативи керівництва.

Отже, соціально-психологічні аспекти впровадження цифрових технологій є надзвичайно важливими для успішної модернізації системи управління персоналом ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ». Цифрова трансформація не обмежується лише технічними змінами — вона потребує глибокої адаптації працівників до нових умов праці, зміни їхньої свідомості, способів взаємодії та ставлення до інновацій. Саме тому підприємству доцільно розробити комплексну програму психологічного супроводу цифрових змін, яка допоможе мінімізувати опір персоналу, підвищити рівень мотивації та зміцнити командну взаємодію.

Програма повинна включати такі ключові напрями роботи:

Моніторинг рівня цифрової готовності працівників - проведення регулярних опитувань і тестувань для визначення ступеня володіння цифровими інструментами, а також ідентифікації груп працівників, які потребують додаткового навчання.

Проведення мотиваційних тренінгів і психологічних сесій - формування позитивного ставлення до цифрових інновацій, зменшення тривожності щодо змін, розвиток впевненості у власних силах під час освоєння нових технологій.

Створення внутрішнього «Цифрового клубу» для обміну досвідом - платформи, де працівники можуть ділитися власними напрацюваннями, ідеями та практичними кейсами, пов'язаними з цифровими інструментами, що сприятиме розвитку корпоративної культури інновацій.

Запровадження системи нематеріального заохочення за успішне впровадження інновацій - відзначення активних співробітників подяками, внутрішніми рейтингами, участю в програмах професійного розвитку чи корпоративних подіях.

Реалізація зазначених заходів дозволить підвищити рівень довіри, задоволеності працею та командної згуртованості, а також створити на підприємстві атмосферу відкритості до змін.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

У даному розділі було розроблено комплекс практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності системи управління персоналом ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» в умовах цифровізації. Основну увагу приділено удосконаленню системи поділу праці у відділі основного виробництва, що дозволяє мінімізувати простой та втрати часу, не пов'язані безпосередньо з виробництвом продукції. Запропонована модель розподілу операцій між працівниками, побудована на принципах ощадливого виробництва, забезпечує більш раціональне використання робочого часу й підвищення ефективності трудових процесів.

Проведений аналіз показав, що імплементація нової системи розподілу праці у трьох виробничих групах (№4300, №4500, №4600) дозволить зменшити середньодобовий час пакування продукції на 12–15%, що у підсумку забезпечить приріст середньорічного виробітку на 2015 одиниць продукції та зростання чистого доходу на 1127,4 тис. грн у 2025 році порівняно з 2024 роком, або на близько 1,4%. Таким чином, реалізація запропонованих заходів сприятиме не лише зростанню обсягів виробництва, а й поліпшенню економічних показників підприємства.

У процесі оцінювання економічної доцільності впровадження проєкту було також проведено розрахунок ефективності інвестицій у програму навчання майстрів виробничих груп і технологічного персоналу, спрямовану на освоєння принципів ощадливого виробництва. Розрахунки показали, що рентабельність інвестицій у навчання персоналу становить 4985,6%, що свідчить про надзвичайно високу окупність та результативність запропонованих заходів.

Крім того, у роботі розроблено удосконалений організаційно-економічний механізм управління персоналом, який передбачає:

розширення функцій відділу управління персоналом шляхом найму спеціаліста з навчання та оцінювання кадрів;

впровадження системи бально-коефіцієнтного оцінювання компетенцій для об'єктивної атестації працівників;

удосконалення мотиваційної та оплати праці системи із застосуванням комбінованих підходів (відрядно-преміальна форма);

розробку психологічної програми підтримки цифрових змін, спрямованої на формування позитивного ставлення до цифрових технологій, зниження стресу та підвищення залученості персоналу.

В результаті впровадження запропонованих заходів очікується зростання продуктивності праці, підвищення рівня задоволеності працівників, покращення якості комунікацій і корпоративного клімату, що в цілому забезпечить підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» на ринку промислового обладнання.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження було комплексно розглянуто теоретичні, методичні та прикладні аспекти управління персоналом на підприємствах, визначено роль ефективної кадрової політики у забезпеченні конкурентоспроможності бізнесу та розроблено практичні рекомендації щодо підвищення результативності системи управління персоналом ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ».

У першому розділі роботи проаналізовано сутність, мету, завдання та принципи управління персоналом у сучасних умовах господарювання. Здійснено узагальнення наукових підходів до формування системи управління кадрами як багатофункціонального комплексу організаційних, економічних та соціально-психологічних методів впливу. Визначено, що ефективна система управління персоналом є ключовою складовою сталого розвитку підприємства, оскільки забезпечує раціональне використання людського капіталу, підвищення продуктивності праці та формування позитивного соціально-психологічного клімату.

У другому розділі проведено аналіз організаційно-економічного стану та системи управління персоналом ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ». На основі фінансово-економічних показників, структури персоналу та рівня задоволеності працівників було виявлено низку проблем:

неефективну систему розподілу праці у відділі основного виробництва, що призводить до простоїв;

низький рівень задоволеності працівників системою оплати праці;

підвищену плинність кадрів і старіння персоналу через складнощі у залученні молодих фахівців;

перевантаженість кадрової служби, де на підприємстві з майже 500 працівниками функції HR-менеджменту виконує лише один спеціаліст.

У третьому розділі на основі проведеного аналізу розроблено практичні пропозиції щодо вдосконалення системи управління персоналом, які

передбачають:

оптимізацію системи розподілу праці у відділі основного виробництва за принципами ощадливого виробництва - об'єднання міні-операцій, усунення простоїв і підвищення продуктивності праці;

розробку удосконаленого організаційно-економічного механізму управління персоналом, що включає розширення функцій HR-відділу, впровадження бально-коефіцієнтної оцінки компетенцій, вдосконалення системи навчання та мотивації працівників;

створення системи безперервного професійного розвитку персоналу, у тому числі через внутрішні тренінги та партнерство з освітніми закладами для залучення молодих фахівців.

Проведені розрахунки економічної ефективності довели, що впровадження нової системи розподілу праці у 2025 році забезпечить приріст середньорічного виробітку на 2015 одиниць продукції та зростання чистого доходу на 1 127,4 тис. грн порівняно з 2024 роком, що становить близько 1,4%. Водночас, розрахована рентабельність інвестицій у навчання персоналу становить 4985,6%, що підтверджує доцільність витрат на підвищення кваліфікації працівників і високу віддачу від реалізації запропонованих заходів.

Окрему увагу приділено соціально-психологічним аспектам впровадження цифрових технологій у систему управління персоналом. Підкреслено, що цифрова трансформація змінює характер взаємодії в колективі, підвищує вимоги до цифрової грамотності працівників та потребує психологічного супроводу. Розроблено рекомендації щодо створення «Цифрового клубу» для обміну досвідом, проведення мотиваційних тренінгів та впровадження системи нематеріального заохочення за ініціативність у цифрових проєктах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Янковська Л. А. Управління підготовкою та перепідготовкою працівників промислового підприємства в системі менеджменту персоналу : автореф. дис. докт. екон. наук : 08.06.02. Львів, 2008. 20 с.
2. Михайлова Л. І. Управління персоналом : навч. посіб. 2-ге вид. Київ : Центр учбової літератури, 2015. 248 с.
3. Рульєв В. А., Гуткевич С. О., Мостенська Т. Л. Управління персоналом : монографія. Київ : Кондор, 2017. 324 с.
4. Сівашенко Т. Удосконалення системи управління персоналом підприємства. Економічний аналіз. 2012. № 11(3). С. 48–50.
5. Балабанова Л. В. Стратегічне управління персоналом підприємства : навч. посіб. Київ : Знання, 2011. 232 с.
6. Економіка праці та соціально-трудова відносини : навч. посіб. / Акулов М. А. та ін. ; за ред. Г. В. Назарової. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 573 с.
7. Гриньова В. М., Шульга Г. Ю. Економіка праці та соціально-трудова відносини : навч. посіб. Київ : Знання, 2014. 310 с.
8. Бурик А. Ф. Планування діяльності підприємства : навч. посіб. Київ : Ліра-К, 2013. 260 с.
9. Годящев М. О. Управління персоналом підприємства як фактор підвищення його ділової активності. Інтелект XXI. 2017. № 3. С. 74–79.
10. Лелі Ю. Г. Сучасні системи управління персоналом та їх вплив на ефективність роботи підприємства. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2013. № 1(2). С. 95–98.
11. Бербенець О. В. Управління персоналом (людськими ресурсами) як фактор збільшення капіталізації компанії. Економіка та держава. 2017. № 7. С. 31–33.
12. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова А. М. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2009.

502 с.

13. Пелих А. С. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах. Інноваційна економіка. 2010. № 15. С. 163–166.

14. Калюжна Н. Г. Система управління підприємством як предмет дослідження теорії організації. Вісник економічної науки України. 2011. № 2. С. 51–54.

15. Белік В. Д. Функціональний підхід до формування системи управління персоналом підприємства. Вісник Львівської комерційної академії. 2014. № 45. С. 54–57.

16. Климчук А. О. Формування стратегій ефективного управління персоналом підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. 2016. № 3(1). С. 59–62.

17. Ткаченко А. М., Сепета В. В. Формування механізму управління персоналом промислових підприємств. Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. 2017. № 5. С. 68–72.

18. Шульгіна Т. С. Методологічні засади розробки механізму формування управлінського персоналу. Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. 2015. № 1. С. 198–208.

19. Луцик Т. Р., Ігнатенко С. П. Управління персоналом в системі операційного менеджменту. Економіка і регіон. 2012. № 3. С. 189–193.

20. Іванова М. І., Варяниченко О. В. Особливості використання сучасних технологій менеджменту персоналу: теоретичний аспект. Економіка та право. 2016. № 2. С. 83–87.

21. Баліцька О. П. Теоретичні підходи до типізації персоналу як однієї із основ кадрового менеджменту. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2013. № 4. С. 53–58.

22. Мізерна Т. В. Кадровий менеджмент у системі управління персоналом підприємств. Формування ринкових відносин в Україні. 2012. № 12. С. 234–237.

23. Власенко Т. А. Визначення рівня ефективності менеджменту

персоналу на машинобудівних підприємствах. Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика : матеріали X міжнар. наук.-практ. конф. Харків, 15–16 листопада 2010 р. С. 79–81.

24. Короленко Ю. Е. Удосконалення оцінки ефективності системи управління персоналом. Управління розвитком. 2010. № 7(83). С. 196–197.

25. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.

26. Крамаренко А. Стратегічне управління персоналом промислового підприємства : монографія. Дніпро : Поліграфцентр «Формат», 2022. 116 с.

27. Швець І. Б. Інформаційне забезпечення оцінки ефективності інвестування у людський капітал. Сучасні проблеми управління підприємствами : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. Харків, 15–16 листопада 2010 р. С. 41–46.

28. Романюк Л. М. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством та його персоналом. Наукові праці КНТУ : Економічні науки. 2010. № 17. С. 210–218.

29. Вонберг Т. В. Методичні підходи до оцінювання ефективності роботи служби управління персоналом. Соціально-трудова відносина: теорія і практика. 2010. № 3. С. 147–154.

30. Гавкалова Н. Л. Формування соціально-економічного механізму ефективності менеджменту персоналу : автореф. дис. ... докт. екон. наук : 08.00.04. Харків, 2009. 28 с.

31. RGT Novohrad. Dr. Bock Industries. URL: <https://www.drbockindustries.com/rgt-ukraine/rgt-novohrad> (дата звернення: 10.05.2023).

32. Компанійцева К. О. Аналіз методів оцінювання трудового потенціалу персоналу підприємства. Управління розвитком. 2013. № 20. С. 145–148.

33. Котляр М. Л. Платоспроможність та ліквідність в системі оцінки фінансової стійкості підприємства. Економічний простір. 2008. № 11. С. 192–

199.

34. Тарасенко Н. В. Економічний аналіз діяльності промислового підприємства : навч. посіб. 4-е вид. Львів : ЛБІ НБУ, 2010. 485 с.

35. Череп А. В., Шитікова Л. В. Методичні підходи до використання трудових ресурсів у відповідності з потенційними можливостями підприємства. Бізнес-Інформ. 2013. № 10. С. 253–257.

36. Гавкалова Н. Л., Криворуско А. С. Витрати на персонал: сутність та класифікація. Економіка розвитку. 2010. № 4(56). С. 79–81.

37. Погорелов С. М. (ред.). Нормування праці і організація робочого місця : навч. посіб. Харків : НТУ «ХПІ», 2018. 400 с.

38. Kincade D. H. An empirical investigation of apparel production systems and product line groups through the use of collar designs. *Journal of Textile and Apparel, Technology and Management*. 2013. № 8.

39. Tausi A. Establishing standard allowed minutes and sewing efficiency for the garment industry. *Research Journal of Textile and Apparel*. 2022. Т. 27, № 2. С. 246–263.

40. Savino M. M. Productivity Improvement Through Time Study Approach: A Case Study from an Apparel Manufacturing Industry of Pakistan. *Procedia Manufacturing*. 2019. № 39. С. 1447–1454.

41. Даньків Й. Я., Остап'юк М. Я., Даньків В. Й. Теоретичні концепції заробітної плати : монографія. Кременчук : Кременчуцька міська друкарня, 2015. 228 с.

42. Середня місячна зарплата працівників-відрядників по регіонах України. МінфінМедіа. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/> (дата звернення: 16.05.2023).

43. Карамушка Л. М. Психологічні засади організаційного розвитку : монографія. Кіровоград : Імекс-ЛТД, 2013. 288 с.

44. Legesse D. A., Singh A. P. Productivity Improvement Through Lean Manufacturing Tools: A Case Study on Ethiopian Garment Industry. *International*

Journal of Engineering Research & Technology (IJERT). 2014. Т. 3, № 9. С. 1037–1045.

45. Kumar T. S., Manjari V. M. Implementation of Lean Manufacturing Tools in Garment Industry. *International Journal of Latest Technology in Engineering, Management & Applied Science (IJLTEMAS)*. 2017. Т. 6, № 3.

46. Karabay G., Kansul D. S. Increasing the process cycle efficiency of a men trousers assembly line. *Tekstil ve konfeksiyon*. 2019. URL: <https://doi.org/10.32710/tekstilvekonfeksiyon.498921>.

47. Григор'єва О. В., Галайда Т. О., Іскрук А. В. Формування ефективної системи оцінювання персоналу на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2014. № 11.

48. Коломієць В. М. Розвиток конкурентоспроможності персоналу підприємств : монографія. Мелітополь : МІДМУ КПУ, 2008. 172 с.

49. Штик Ю. В. Організація оплати праці на підприємстві в сучасних умовах економічного розвитку України. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2014. № 1. С. 256–259.

50. Безбатько О. В., Манакіна В. А. Удосконалення системи оплати праці: проблеми та шляхи вирішення. *Довідник економіста*. 2017. № 12. С. 70–74.

51. Козловський В. О. Організація виробництва : навч. посіб. 2-е вид. Вінниця : ВНТУ, 2005. 154 с.

52. Щабельська І. В. Оцінка сталості й ефективності інвестиційного проекту. *Управління розвитком*. 2012. № 2. С. 23–29.

53. Литвиненко Н. М. Сучасні підходи до оцінювання ефективності системи управління персоналом. *Економіка та держава*. 2021. № 9. С. 45–49. DOI: 10.32702/2306-6806.2021.9.45.

54. Гуменюк О. І. Цифровізація HR-процесів на підприємствах: переваги та виклики. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 2. С. 101–106. DOI: 10.37405/2415-8453.2022.2.101.

55. Дзиба В. Зрубати дерево файлів: як вибрати та впровадити HRM-систему. 2021. URL: <https://happymonday.ua/hrmsystema-yak-vybraty-ta-vprovadyty>.
56. Збрицька Т.П., Сорока О. В. Управління персоналом в епоху цифрової економіки. Економіка та суспільство. 2021. № 31. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-20>.
57. Козак К.Б., Корсікова Н.М., Древова В.В. Психологія управління персоналом в умовах економічних кризових явищ, спровокованих Covid-19. Наукові перспективи. 2021. № 2(8). С. 107-124. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-2\(8\)-107-124](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-2(8)-107-124).
58. Найкраще програмне забезпечення для управління персоналом «все-в-одному» для управління персоналом. URL: <https://peopleforce.io/>. 5. Седікова І.О., Козак К.Б., Седіков Д.В. Управління персоналом в умовах глобальних інформаційних процесів. Економіка харчової промисловості. 2022. Том 14. Випуск 2. DOI <https://doi.org/10.15673/fe.v14i2.2324>.
59. Фіщук В. Цифрова економіка-це реально. 2017. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/tsifrova-ekonomika-tse-realno1001102.html>
60. Цифрова адженда України – 2020 («Цифровий порядок денний» – 2020). Концептуальні засади (версія 1.0). Першочергові сфери, ініціативи, проекти «цифровізації» України до 2020 року. 2016. 90 с. URL: <https://ucco.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf>.
61. Digital Economy and Its Components: A Brief Overview and Recommendations. URL: https://mpa.unimuenchen.de/116110/1/MPPA_paper_116110.pdf.
62. Дащенко Н.М. Соціально відповідальне управління персоналом підприємства в умовах цифровізації економіки. Бізнес Інформ. 2020. № 4. С. 424—432.
63. Stimulating digital innovation for growth and inclusiveness. OECD. 2016. URL: https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/stimulating-digital-innovation-for-growth-and-inclusiveness_5j1wqvhg3131-en. <https://doi.org/10.1787/20716826>
64. Грішнова О.А., Заїчко О.С. Новітні технології в економіці персоналу: нові можливості і нові виклики. Вісник економічної науки України. 2016. № 2. С. 52—57.
65. Дикань В. Л., Обруч Г. В. Розроблення підходу до формування системи нематеріальної мотивації працівників підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації. Економічний вісник Національного гірничого університету. 2020. № 1 (69). С. 96–107.
66. Жуковська В. М. Цифрові технології у стимулюванні інноваційного розвитку підприємств торгівлі. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2017. № 17. С. 68-70.

67. Токмакова І. В., Овчиннікова В. О., Корінь М. В., Остапюк Б. Б. Управління розвитком персоналу підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2021. № 74. С. 139–149.

68. Федорова Ю., Мірющенко М., Івченко В. Цифрові технології в управлінні персоналом. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка. 2021. №12 (24). URL: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-12\(24\)-11](https://doi.org/10.33296/2707-0654-12(24)-11)

69. Stavytskyy A., Dluhopolskyi O., Kharlamova G., Karpuk A., Osetskyi V. Testing the fruitfulness of the institutional environment for the development of innovative-entrepreneurial universities in Ukraine. Problems and Perspectives in Management. 2019. Vol. 17, Issue 4, pp. 274- 288.

70. Чобіток В. І. Формування системи управління персоналом на промислових підприємствах: теоретичний аспект / В. І. Чобіток, А. В. Волощенко // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2015. - Вип. 50. - С. 313-318. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetr_2015_50_40.

ДОДАТКИ