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

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

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

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

«УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ»

(тема роботи)

Спеціальність (спеціалізація) 073 «Менеджмент»
(код та найменування спеціальності; спеціалізації спеціальності)
Освітня програма «Менеджмент організацій і адміністрування»
(назва освітньої програми)

Здобувач _____Роман БРЕСЛАВЕЦЬ
(підпис) (ім'я, прізвище)

Науковий керівник _____Тетяна ДЕМ'ЯНЕНКО
(підпис) (ім'я, прізвище)

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

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

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

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

1. Тема роботи: «Удосконалення механізмів управління персоналом на підприємстві»
2. Керівник роботи: Дем'яненко Тетяна Іванівна, к.е.н., доц.
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по Університету від «15» грудня 2025 року № 4801-5/4400

3. Строк подання здобувачем роботи: «01» травня 2026 року
4. Вихідні дані до роботи: Закони України, 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.
5. Перелік питань, які потрібно розробити:
   1) Наукові підходи до формування та функціонування системи управління персоналом підприємства
   2) Аналіз господарської та кадрової діяльності ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»
   3) Науково-практичні підходи до підвищення ефективності системи управління персоналом підприємства ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»

6. План роботи

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

Дата видачі завдання: «02» березня 2026 року

Здобувач _____ Роман БРЕСЛАВЕЦЬ
(підпис) (ім’я, прізвище)

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

АНОТАЦІЯ

Бреславець Р.А. Удосконалення механізмів управління персоналом на підприємстві – Рукопис.

Бакалаврська кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 «Менеджмент» – Української інженерно-педагогічної академії. – Харків, 2026. – 75 с.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні та практичні аспекти удосконалення механізмів управління персоналом як ключового чинника підвищення ефективності діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання. Обґрунтовано, що ефективна система управління персоналом є важливою складовою стратегічного розвитку підприємства та визначає рівень його конкурентоспроможності на ринку.

Розкрито сутність і значення системи управління персоналом у забезпеченні раціонального використання трудових ресурсів, підвищенні продуктивності праці, формуванні та розвитку професійних компетентностей працівників, а також створенні сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Проаналізовано сучасні підходи до управління персоналом, зокрема впровадження ефективних мотиваційних механізмів, розвиток кадрового потенціалу, використання інноваційних технологій і цифровізацію HR-процесів, а також удосконалення організації праці з урахуванням вимог цифрової економіки. Визначено основні напрями підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві.

Результати дослідження можуть бути використані у практичній діяльності підприємств для вдосконалення системи управління персоналом, підвищення ефективності використання трудових ресурсів та забезпечення сталого розвитку підприємства.

Ключові слова: управління персоналом, підприємство, ефективність, трудові ресурси, мотивація, кадровий потенціал, цифровізація HR-процесів.

ANNOTATION

Breslavets R.A. Improvement of Personnel Management Mechanisms at the Enterprise – Manuscript.

Bachelor's qualification work in the specialty 073 "Management" – Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy. – Kharkov, 2026. – 75 p.

In the qualification work, the theoretical and practical aspects of improving the mechanisms of personnel management as a key factor in increasing the efficiency of the enterprise in modern economic conditions are investigated. It is substantiated that an effective personnel management system is an important component of the strategic development of the enterprise and determines the level of its competitiveness in the market.

The essence and significance of the personnel management system in ensuring the rational use of labor resources, increasing labor productivity, forming and developing professional competencies of employees, as well as creating a favorable socio-psychological climate in the team are revealed.

Modern approaches to personnel management are analyzed, in particular, the introduction of effective motivational mechanisms, the development of human resources, the use of innovative technologies and digitalization of HR processes, as well as the improvement of labor organization taking into account the requirements of the digital economy. The main directions for improving the efficiency of personnel management at the enterprise have been identified.

The results of the study can be used in the practical activities of enterprises to improve the personnel management system, increase the efficiency of the use of labor resources and ensure the sustainable development of the enterprise.

Keywords: personnel management, enterprise, efficiency, human resources, motivation, human resources.

ЗМІСТ

стр.

ВСТУП……. 8

РОЗДІЛ 1 НАУКОВІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА……..…... 10

1.1 Сучасні методи управління персоналом і підходи до оцінки ефективності кадрової політики на підприємстві…….. 10

1.2 Методологія управління персоналом і критерії оцінювання ефективності реалізації кадрової політики підприємства……. 17

ВИСНОВКИ ДО 1 РОЗДІЛУ …….……..…… 28

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА КАДРОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»……... 29

2.1 Характеристика організаційної структури та економічних показників функціонування підприємства ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»…… 29

2.2 Аналіз ефективності застосовуваних методів управління персоналом і їх роль у підвищенні продуктивності підприємства ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»…… 35

ВИСНОВКИ ДО 2 РОЗДІЛУ ……...……..……... 44

РОЗДІЛ 3. НАУКОВО-ПРАКТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»…….. 45

3.1 Підвищення ефективності системи управління персоналом через оптимізацію структури кадрової служби підприємства ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»…… 45

3.2 Використання та адаптація міжнародного досвіду управління персоналом у практиці діяльності підприємства ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»…… 52

ВИСНОВКИ ДО 3 РОЗДІЛУ …….……... 60

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ……. 61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……...…….…….... 63

ВСТУП

Сучасний економічний простір відзначається високою динамічністю, посиленням конкуренційного тиску та інтенсивними глобалізаційними процесами, що істотно впливають на функціонування підприємств. У сучасних умовах ключовим чинником стабільного функціонування та конкурентної спроможності підприємства є раціонально використовувати наявні ресурси. В особливому фокусі при цьому перебуває людський капітал, який розглядається як стратегічний ресурс організації, що визначає її інноваційний потенціал і сприяє розвитку нових напрямів діяльності.

Персонал підприємства перестає бути лише виконавчою складовою, стаючи чинником стратегічного значення: рівень його мотивації, професійної підготовки, компетентностей та залученості безпосередньо впливає на продуктивність, якість управлінських рішень і загальні результати діяльності організації. Крім того, сучасні тенденції розвитку ринку вимагають від підприємств формування системи управління персоналом, здатної підтримувати професійний розвиток працівників, стимулювати їхню ініціативність та забезпечувати ефективну комунікацію між підрозділами. Такий підхід сприяє не лише підвищенню результативності, а й створенню стійкого корпоративного середовища, яке забезпечує довгострокові конкурентні переваги.

Актуальність дослідження визначається необхідністю сучасних підприємств у розробці та впровадженні комплексних і дієвих механізмів управління персоналом, здатних забезпечувати оперативну адаптацію до мінливих умов ринкового середовища.

Метою цієї роботи є комплексне вивчення сучасних підходів до управління персоналом та підготовка науково обґрунтованих пропозицій щодо оптимізації процесів управління з метою підвищення результативності діяльності підприємства.

Об’єктом дослідження виступають організаційні та управлінські процеси, пов’язані з формуванням, використанням і розвитком трудового потенціалу на підприємстві ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ».

Предметом роботи є методи, моделі та інструменти управління персоналом, що використовуються для оптимізації трудових ресурсів та підвищення результативності діяльності підприємства.

Методи, застосовані у дослідженні, включають аналіз і синтез — для систематизації теоретичних положень та підходів до управління персоналом; графічний метод — для відображення структури управлінських процесів та схем взаємодії підрозділів; табличний метод — для порівняльної оцінки показників ефективності роботи персоналу; статистичний метод — для вивчення динаміки продуктивності та використання трудових ресурсів; метод узагальнення — для формулювання висновків та рекомендацій щодо вдосконалення управлінських процесів на підприємстві.

РОЗДІЛ 1. НАУКОВІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сучасні методи управління персоналом і підходи до оцінки ефективності кадрової політики на підприємстві

У межах сучасних управлінських концепцій працівник розглядається не тільки як виконавець виробничих функцій, а як важливий носій знань, компетентностей і творчого потенціалу. Його індивідуальні, професійні та мотиваційні характеристики стають предметом комплексного аналізу з метою формування ефективних управлінських технологій.

До таких технологій належать інноваційні підходи до підбору, оцінювання, розвитку та мотивації персоналу. Їх використання дозволяє більш ефективно вирішувати актуальні проблеми трудової діяльності, оптимізувати управлінські процеси та підвищувати результативність функціонування організації загалом [30].

У сучасній науковій літературі відсутнє єдине універсальне тлумачення поняття «управління персоналом», що зумовлює наявність різних підходів до його інтерпретації. Різноманітність визначень пов’язана з багатогранністю цього явища, оскільки управління людськими ресурсами охоплює широкий спектр організаційних, соціально-економічних і психологічних аспектів. У наукових дослідженнях найчастіше виокремлюють три базові підходи до розуміння сутності управління персоналом: процесний, діяльнісний та системний [8]. Кожен із них акцентує увагу на певних характеристиках та функціях управління трудовими ресурсами.

Водночас систему або комплекс управління персоналом доцільно розглядати як інструментальний механізм реалізації управлінської діяльності

у сфері роботи з людськими ресурсами. Хоча така система процесів, результативності без ефективного управлінського впливу та практичного застосування відповідних методів і підходів. Саме через управлінську діяльність відбувається використання потенціалу цієї системи.

Вона включає взаємопов'язані елементи, такі як підбір і адаптація працівників, оцінювання результатів праці, розвиток професійних компетентностей, мотивація та стимулювання персоналу. Узгоджене функціонування цих компонентів створює передумови для ефективної взаємодії між керівництвом і працівниками.

Саме завдяки системному використанню її елементів у межах управлінської діяльності забезпечується кадровий потенціал та формування сприятливого організаційного середовища на підприємстві. Таким чином, результативність управління персоналом залежить не лише від наявності певної системи, а й від ефективності її застосування в управлінській практиці.

З метою узагальнення наукових підходів управління персоналом доцільно систематизувати окремі визначення цього поняття, що представлені в науковій літературі. Відповідні визначення наведено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Теоретичні основи формування поняття «управління персоналом»

Автор (и)	Визначення
1	*2*
В. Данюк, В. Петюх, [6]	Управління персоналом становить важливий елемент функціональної структури кадрового менеджменту, що забезпечує реалізацію основних напрямів роботи з людськими ресурсами в організації.
О. Волошенко, Н. Скряга [3]	Одна з провідних функціональних стратегій, ефективність реалізації якої значною мірою визначає рівень конкурентоспроможності та стабільність розвитку організації. Саме через раціональне використання людських ресурсів підприємство здатне досягати поставлених стратегічних цілей.
С. Ковальчук, В. Голюк [11]	Управління персоналом відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування будь-якого підприємства, оскільки саме працівники становлять основний людський ресурс організації. Через діяльність персоналу реалізуються управлінські рішення, впроваджуються інноваційні ідеї.

Продовження таблиці 1.1

1	*2*
Р. Прохорчук, І. Сидоренко, Ю. Сагачко [19]	Сутність управління персоналом полягає у здійсненні цілеспрямованого управлінського впливу на працівників.
А. Погребняк [18]	Управління персоналом розглядається як важливе стратегічне завдання підприємства, що передбачає формування та реалізацію ефективної кадрової стратегії. Така стратегія орієнтована на забезпечення узгодженої діяльності керівництва та працівників задля підтримки і розвитку ключових функцій організації.

По-перше, усі дослідження наголошують на тому, що персонал є стратегічним ресурсом організації, без ефективного використання якого сталий розвиток підприємства. По-друге, підкреслюється важливість цілісного та системного управління людськими ресурсами як фактора підвищення результативності діяльності та конкурентоспроможності організації.

Одним із центральних аспектів сучасних підходів до управління персоналом є орієнтація на розвиток і підтримку працівників. Це передбачає стимулювання мотивації та формування позитивного соціально-психологічного клімату в колективі. Така стратегія активізує інноваційну діяльність працівників та сприяє їхній активній участі у досягненні стратегічних цілей організації [31].

Спільним у різних підходах до визначення є усвідомлення значущості управління персоналом для забезпечення довгострокових конкурентних переваг організації. Раціонально сформована кадрова політика, що спирається на ці принципи та підвищує загальну стійкість функціонування підприємства. Отже, наукові концепції одностайно визначають персонал як ключовий ресурс, що визначає успішність і розвиток організації.

У наукових дослідженнях роль управління персоналом трактують по-різному, залежно від акцентів авторів. Так, В. Данюк, В. Петюх та С. Цимбалюк розглядають менеджмент як невід'ємну складову управління персоналом, що виступає ключовим механізмом організаційної діяльності. Натомість Р. Прохорчук, І. Сидоренко та Ю. Сахачко приділяють особливу

увагу технологічним аспектам та застосуванню спеціальних методів управління, підкреслюючи роль практичних інструментів у забезпеченні ефективності роботи персоналу. С. Ковальчук і В. Горук акцентують на значенні людських ресурсів у впровадженні інновацій та нових технологій.

За визначенням О. Волошенка та Н. Скляч, управління персоналом виступає стратегічною функцією, що спрямована на зміцнення ринкових позицій підприємства та забезпечення його стабільного і динамічного розвитку. О. Погребняк акцентує увагу на економічному вимірі управління персоналом, підкреслюючи важливість оптимізації витрат на трудові ресурси. У той же час, С. Сардак та О. Третяк розглядають управління людськими ресурсами як безперервний комплексний процес, від маркетингового забезпечення персоналу до організації кадрового документообігу, оцінки та професійного розвитку працівників.

Управління персоналом базується на загальній концепції управління, яка визначає роль людини в організації та формує підходи до її взаємодії з усіма елементами виробничого та соціального процесу (рис. 1.1).

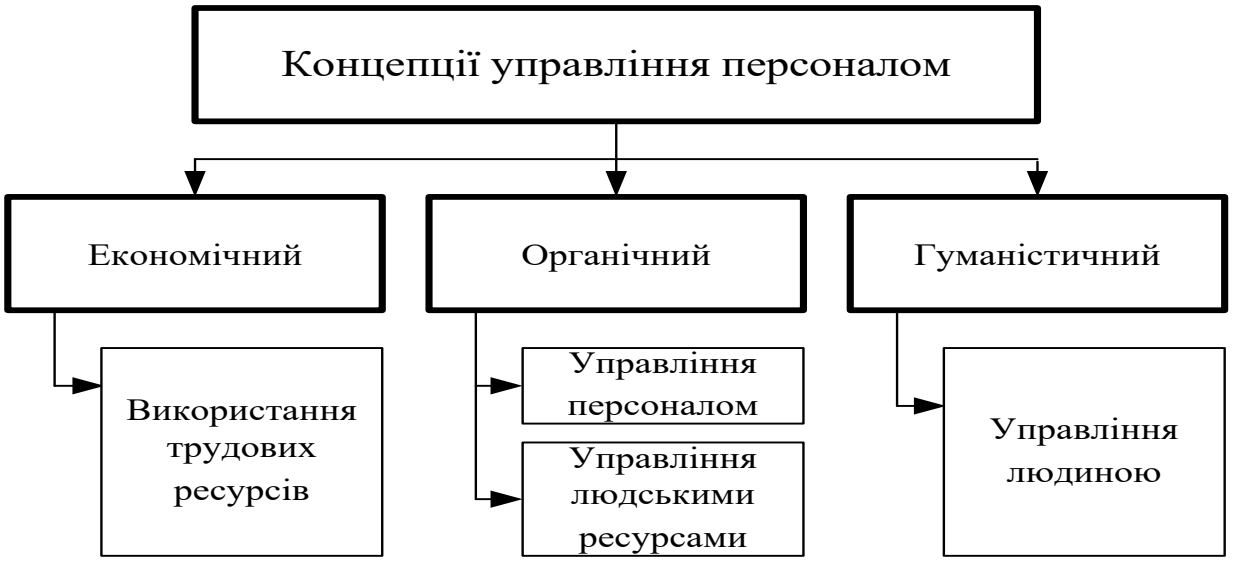


Рис. 1.1 – Концепції управління персоналом

Економічний підхід у сфері управління персоналом сформувався як концепція, що зосереджує увагу на раціональному використанні трудових ресурсів, при цьому головний акцент робився на технічній підготовці

працівників, а не на їх управлінських компетенціях. Організацію при цьому трактували як сукупність механічно пов’язаних елементів, робота яких повинна бути максимально ефективною, передбачуваною та надійною, відповідно до встановлених алгоритмів і процедур.

Водночас економічний підхід підкреслював важливість чітко визначених ролей і обов’язків, що дозволяло мінімізувати непередбачувані ризики та забезпечувати контроль за виконанням завдань. Однак він не враховував потреби розвитку творчого потенціалу працівників, мотивації та соціально-психологічних аспектів трудової діяльності, що згодом стало підставою для появи гуманістичних і органічних підходів у управлінні персоналом.

Основні положення економічної концепції управління персоналом [10] ґрунтуються на чіткій структуризації та організаційній дисципліні, що забезпечує ефективне функціонування виробничої системи. Зокрема, одним із ключових принципів є єдність керівництва, що передбачає отримання підлеглими наказів лише від одного керівника, що дозволяє уникнути конфліктів у команді та підвищує оперативність прийняття рішень.

Ще один принцип — дотримання вертикальної ієрархії управління, яка забезпечує чіткий потік інформації та прийняття управлінських рішень у напрямку від керівника до підлеглого. Такий підхід дозволяє підтримувати стабільність організаційних процесів та підвищує передбачуваність результатів діяльності.

Принцип фіксації контролю передбачає обмеження кількості підлеглих, що підпорядковуються одному керівнику, щоб уникнути перевантаження та ускладнення координації дій у підрозділі. Важливим також є забезпечення дисципліни, що включає виконання підлеглими встановлених правил, дотримання обов’язків, сумлінність та відповідальність у виконанні завдань.

Зосередження уваги на людських ресурсах спричинило суттєву трансформацію уявлень про природу організації. Організацію почали розглядати як живу систему, що активно взаємодіє з навколишнім

середовищем і адаптується до його змін, що дозволяє ефективніше реагувати на зовнішні виклики та забезпечувати стабільний розвиток. Такий підхід відкрив можливості для формування нових концептуальних уявлень, у яких організаційна реальність розглядається через призму взаємодії між людьми, структурними елементами та зовнішнім середовищем.

В межах цих концепцій управління персоналом та людськими ресурсами [10] виділяють кілька ключових принципів. Перший із них – орієнтація на зовнішнє середовище, що дозволяє організації враховувати фактори для ефективного функціонування. Другий принцип передбачає створення широкої мережі зв'язків між усіма елементами організації, що сприяє координації діяльності та інтеграції ресурсів.



Рис. 1.2. Трактування поняття «система управління персоналом»

Функціональний підхід передбачає виділення ключових функцій управління персоналом та їх об'єднання у підсистеми на основі функціональних ознак. Це дозволяє чітко структурувати роботу з кадрами,

визначити відповідальність підрозділів і спрямувати ресурси на виконання конкретних завдань, таких як підбір, оцінювання, мотивація та розвиток персоналу.

Системний підхід орієнтований на створення інтегрованої, цілісної системи управління персоналом, яка об'єднує три основні підсистеми — економічну, організаційну та соціальну. Ці підсистеми взаємодіють між собою, формуючи єдиний управлінський комплекс, що забезпечує координацію кадрових процесів.

Принципи управління персоналом виступають як фундаментальні норми та стандарти, дотримання яких є обов'язковим для керівників під час організації, координації та стимулювання праці персоналу. Вони забезпечують узгодженість управлінських рішень, підтримують дисципліну та ефективність кадрових процесів [22].

До першої категорії належать принципи, які безпосередньо визначають засади побудови охоплюють організаційні, функціональні та методологічні аспекти формування цієї системи, забезпечуючи узгодженість її структурних елементів і процесів. Такі принципи регламентують розподіл управлінських функцій, визначають порядок взаємодії між підрозділами та встановлюють загальні підходи до реалізації кадрової політики. Крім того, їх дотримання сприяє впорядкуванню управлінських процедур і підвищує ефективність внутрішньої координації у сфері роботи з персоналом.

До другої категорії відносять принципи, які визначають стратегічні орієнтири формування та розвитку системи управління персоналом. Їх реалізація спрямована на вдосконалення кадрових процесів, підвищення ефективності використання людських ресурсів і створення передумов для сталого функціонування організації в довгостроковій перспективі. Реалізація цих принципів сприяє формуванню сучасної кадрової політики, яка відповідає цілям і потребам підприємства (рис. 1.3).

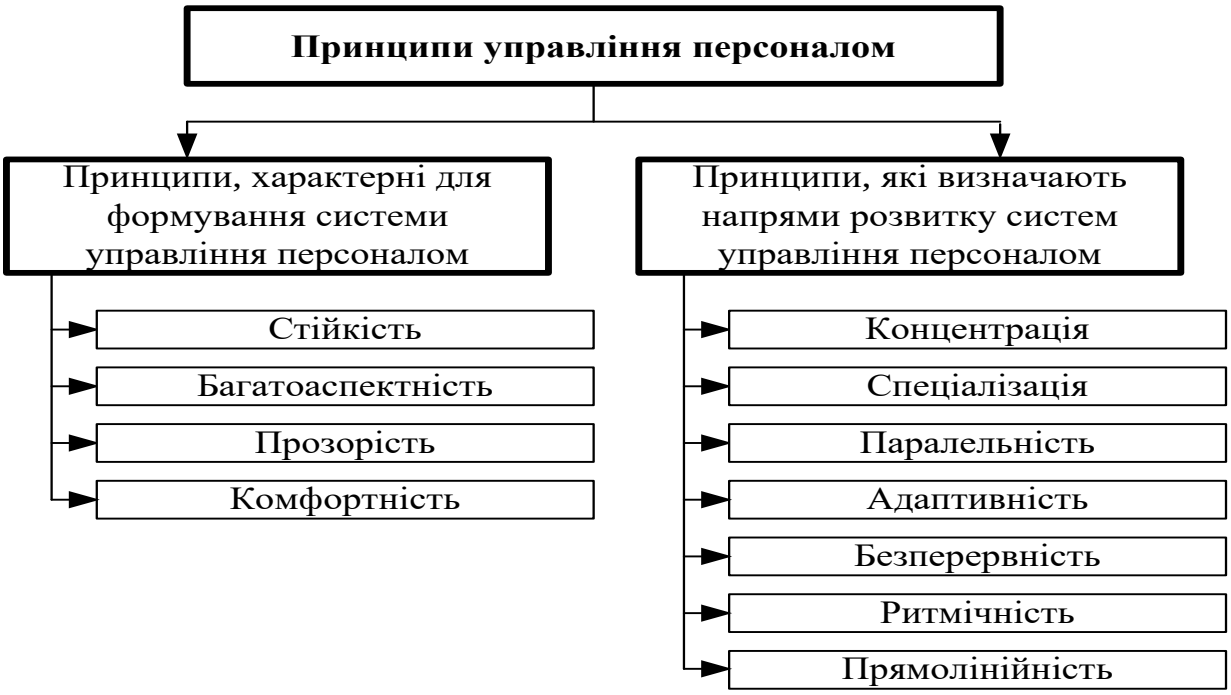


Рис. 1.3. Принципи управління персоналом

Ключовою особливістю є безперервний характер процесу управління персоналом, який передбачає постійне адаптування до змін зовнішнього ринкового середовища та внутрішніх умов функціонування організації. Такий підхід дозволяє забезпечити не лише стабільність операційної діяльності, а й гнучкість реагування на нові виклики, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення довгострокового стратегічного розвитку підприємства.

1.2 Методологія управління персоналом і критерії оцінювання ефективності реалізації кадрової політики підприємства

Управління персоналом підприємства передбачає розгляд економічної системи як складної багаторівневої структури, у межах якої важливе місце займає система нормування праці. Таке нормування виступає

інструментом раціонального розподілу трудових ресурсів. Крім того, економічну систему доцільно трактувати як сукупність взаємопов’язаних кількісних і якісних характеристик трудового потенціалу працівників.

Ці характеристики відображають рівень професійної підготовки, компетентності, продуктивності праці та здатності персоналу адаптуватися до змін у виробничому середовищі. У такому контексті управління персоналом спрямоване не лише на контроль виконання трудових норм, а й на розвиток людського капіталу організації. Ефективна система управління трудовими ресурсами сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства та забезпечує стабільність його економічного розвитку.

Система управління персоналом (СУП) промислових підприємств характеризується складною багаторівневою структурою, що охоплює декілька взаємопов’язаних напрямів діяльності. Кожен із цих напрямів спрямований на організацію та координацію процесів, пов’язаних із формуванням, розвитком і раціональним використанням трудового потенціалу підприємства (рис. 1.2). Така структура забезпечує узгодженість управлінських рішень і сприяє підвищенню результативності функціонування організації [46].

Одним із ключових завдань трудової діяльності працівників та їх активної участі у досягненні стратегічних цілей висококваліфікованими, компетентними та мотивованими фахівцями. Крім того, СУП має сприяти задоволенню соціальних потреб працівників у виробничому середовищі, що позитивно впливає на рівень їхньої мотивації, продуктивність праці та стабільність кадрового складу. Реалізація цих завдань є передумовою підвищення конкурентоспроможності підприємства.

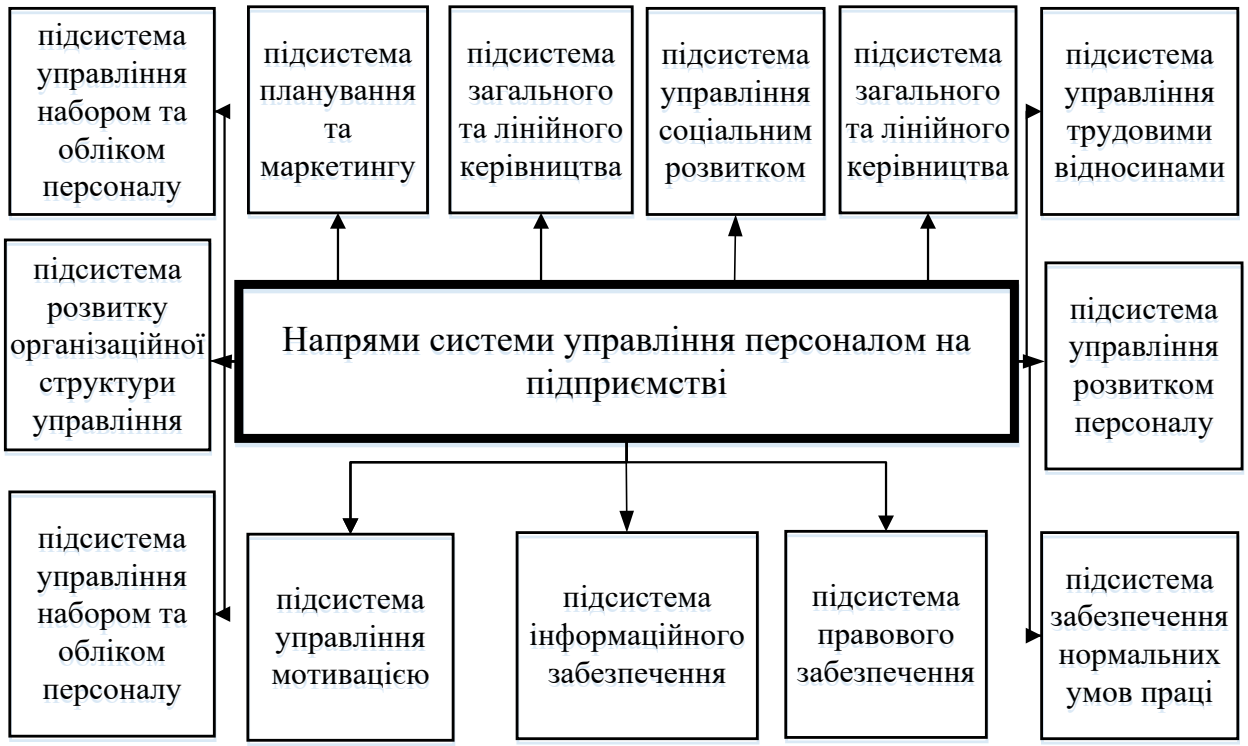


Рис. 1.2. Напрями системи управління персоналом на підприємстві

Структура системи управління персоналом формується з урахуванням масштабів діяльності промислового підприємства, рівня його територіального розвитку, специфіки інформаційних потоків та інших організаційно-економічних чинників. Зазначені елементи сприяють розвитку конкурентоспроможності відповідної галузі (рис. 1.3). Раціонально побудована структура СУП забезпечує узгодженість, результативність використання трудового потенціалу.

Водночас у межах підприємства функціонує єдина інтегрована система управління, яка дає можливість координувати діяльність різних функціональних підсистем. У цьому контексті важливим завданням є формування чітких принципів управління, мотивації та стимулювання працівників.

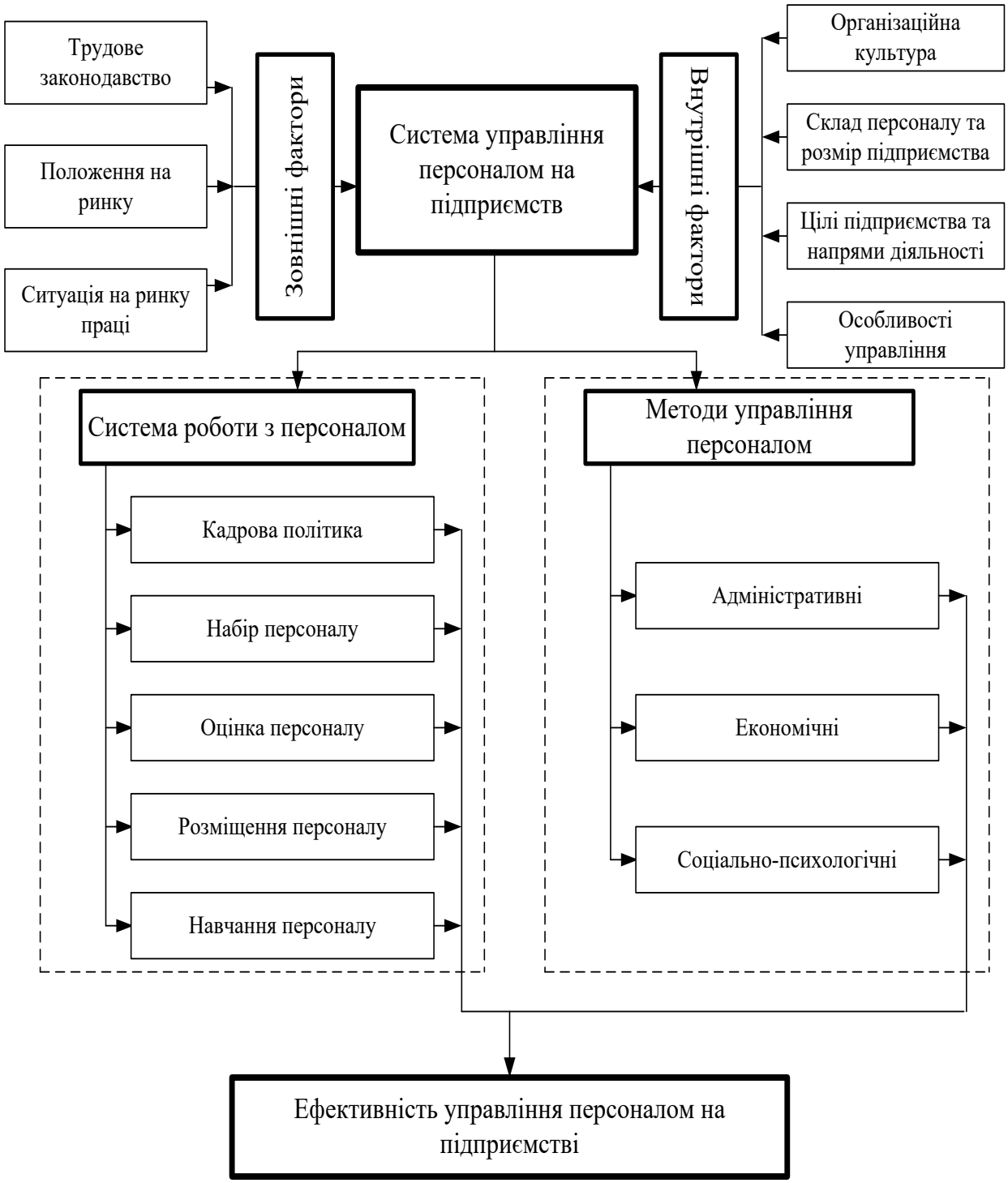


Рис. 1.3. Система УППП

Принципи управління персоналом визначають основні положення та правила, якими повинні керуватися керівники і фахівці у процесі організації. Вони відображають об’єктивні вимоги економічних і правових норм господарювання, а тому мають системний і закономірний характер.

Формування принципів управління персоналом ґрунтується на перевірених практикою підходах до ефективного менеджменту. Серед ключових із них виділяють принцип наукової обґрунтованості управлінських рішень, поєднання централізації та децентралізації, демократичний характер управління, а також плановість організації кадрових процесів. Важливе значення мають також процеси професійного відбору, підбору та раціонального розміщення кадрів, що забезпечує відповідність працівників вимогам займаних посад.

Вони формуються на основі узагальнення об’єктивних економічних закономірностей, що відображають загальні тенденції та закономірності управлінської діяльності в організації. Як і економічні закони, ці принципи мають об’єктивний характер і не залежать від суб’єктивних уподобань окремих менеджерів [17].

Принципи функціонують у взаємопов’язаному комплексі, що забезпечує їхню синергійну дію та дозволяє враховувати конкретні умови організації, специфіку виробничих процесів і соціальні потреби персоналу. Їх застосування сприяє формуванню ефективної системи управління, підвищенню продуктивності праці та розвитку професійного потенціалу співробітників. У межах організації вони забезпечують узгодженість процесів планування, підбору, мотивації та контролю за діяльністю персоналу, що, у свою чергу, сприяє стабільності та конкурентоспроможності підприємства.

На рис. 1.4 наведено ключові принципи побудови СУП, які включають такі основні характеристики: системність, наукову обґрунтованість, комплексність управлінських впливів, поєднання централізації та децентралізації, а також пріоритет забезпечення мотивації та професійного розвитку персоналу. Ці принципи формують основу для стратегічного управління кадрами та оптимізації трудових ресурсів організації.



Рис. 1.4. Принципи побудови системи управління на організації

При модернізації СУП особлива увага приділяється контролю та аналізу виконання управлінських рішень, що дозволяє своєчасно виявляти відхилення, усувати “вузькі місця” та запобігати втратам ресурсів. Недостатня координація або спотворення потоків інформації і ресурсів може призводити до зниження ефективності виробництва та виснаження трудового потенціалу працівників.

Перспективи розвитку системи управління персоналом пов’язані з формуванням інтегрованого підходу до управління, що поєднує економічні, соціальні та організаційні аспекти діяльності підприємства. Це включає розвиток кадрового потенціалу, впровадження сучасних мотиваційних механізмів та забезпечення стратегічної узгодженості між цілями персоналу і цілями організації. Такий підхід створює основу для довгострокового розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності.

Оперативність у системі управління персоналом визначається здатністю своєчасно реагувати на виникнення проблем та негайно усувати відхилення чи недоліки у роботі персоналу або організаційних процесах. Це забезпечує безперервність виробничої діяльності та мінімізує негативні наслідки від непередбачуваних ситуацій [52].

Комплексність передбачає врахування максимальної кількості взаємопов’язаних факторів, включно зі структурою підрозділів, системою управління та соціально-економічними умовами функціонування організації. Такий підхід забезпечує всебічний аналіз процесів і сприяє інтегрованому вирішенню завдань, підвищуючи ефективність управлінської діяльності.

Оптимальність означає, що управлінські рішення ресурсного потенціалу та унікальних потреб персоналу. Використання оптимальних рішень дозволяє забезпечити баланс між продуктивністю, витратами та рівнем задоволеності працівників, що сприяє стабільному розвитку організації.

Простота полягає в тому, що система управління має бути максимально зрозумілою та легко впроваджуваною на практиці. Оптимізація

управлінських процедур і спрощення структурних елементів дозволяє підвищити ефективність роботи керівників і персоналу, зменшити ризики помилок та прискорити адаптацію нових методів управління.

Ієрархія реалізується через дотримання принципу вертикальної взаємодії, при якому інформація передається «вниз» у деталізованому вигляді та «вгору» у узагальненому форматі. Така організація комунікацій забезпечує чітке розмежування повноважень, раціональний розподіл відповідальності та ефективне керівництво на всіх рівнях управління. Вертикальна ієрархія дозволяє швидко визначати пріоритети та координувати діяльність підрозділів.

Автономність забезпечує підвищення незалежності управлінських ланок як у горизонтальному, так і у вертикальному напрямку. Досягнення автономності можливе через оптимізацію організаційної структури, зменшення надлишкових регламентів і обмежень та делегування повноважень. Це сприяє підвищенню гнучкості управління, прискоренню прийняття рішень та стимулюванню ініціативи на всіх рівнях.

Послідовність передбачає узгоджене застосування управлінських процедур у вертикальній і горизонтальній площинах організації. Такий підхід забезпечує централізоване планування, синхронізацію дій основних підрозділів та ефективну координацію процесів у межах підприємства. Послідовність управлінських впливів мінімізує ризики виникнення конфліктів та дублювання функцій [62].

Контроль та захист спрямовані на забезпечення належного нагляду за діяльністю системи управління персоналом та її охорону від порушень. Локальні контрольні органи відповідають за регулювання процесів, оцінку результатів та впровадження коригувальних заходів. Ефективна система контролю дозволяє попереджати порушення дисципліни, підтримувати стабільність роботи організації та гарантувати виконання стратегічних цілей.

Багатофункціональність передбачає використання різноманітних каналів впливу на персонал і процеси підприємства, зокрема

адміністративного, економічного та правового. Такий підхід дозволяє комплексно координувати дії на різних рівнях управління, забезпечувати взаємозв'язок підрозділів.

Прозорість полягає у забезпеченні доступності управлінських концепцій, зрозумілості термінології та стандартизації діяльності всіх структурних підрозділів і керівників. Використання єдиних «опорних структур», таких як етапи процесів і функціональні блоки, сприяє упорядкуванню роботи та забезпечує ефективне управління різними аспектами економічної діяльності. Прозорість підвищує довіру персоналу до керівництва, спрощує комунікацію та робить контроль за виконанням рішень більш системним і результативним.

Комфорт у системі управління персоналом спрямований на створення умов, необхідних для максимально ефективної та творчої діяльності працівників. Це включає зручність у доступі до інформації, оптимізацію документообігу та використання спеціалізованих інструментів, які зменшують зайве навантаження. Забезпечення комфортних умов праці підвищує мотивацію персоналу, стимулює ініціативу та сприяє підвищенню продуктивності, що безпосередньо впливає на загальні результати діяльності організації [11].

Принципи, що спрямовують розвиток, формують основу стратегічного управління персоналом, забезпечують системність і логічну послідовність управлінських процесів, а також орієнтовані на довгострокове підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства. Вони включають комплексне поєднання економічних, організаційних і соціальних механізмів впливу, що дозволяє узгоджувати розвиток персоналу з цілями організації.

Спеціалізація в системі управління персоналом передбачає раціональний розподіл праці між керівниками, фахівцями та службовцями, а також створення спеціалізованих підрозділів для виконання однорідних функціональних завдань. Такий підхід дозволяє підвищити продуктивність праці, забезпечити більш точне виконання управлінських функцій і сприяє

розвитку професійних компетенцій співробітників. Крім того, спеціалізація сприяє чіткому розмежуванню відповідальності та оптимізації процесів прийняття рішень у межах організації.

Еквівалентність означає синхронне ухвалення управлінських рішень у різних підрозділах, що дозволяє підвищити загальну ефективність системи управління. Завдяки еквівалентності забезпечується гармонізація дій на всіх рівнях організації, мінімізуються затримки у прийнятті рішень і знижується ризик конфліктів між функціональними ланками.

Адаптивність (гнучкість) характеризує здатність системи управління персоналом оперативно реагувати на зміни цілей, умов праці та зовнішніх економічних факторів. Вона дозволяє коригувати управлінські підходи відповідно до змін у виробничому середовищі, підвищує стійкість організації до ризиків і сприяє підтримці високого рівня мотивації та ефективності працівників.

Наступність забезпечує єдину методологічну основу для організації управлінської діяльності на різних рівнях і для різних категорій фахівців. Вона передбачає стандартизоване оформлення процесів, послідовність виконання робіт та підтримку безперервності управлінських процедур. Це створює умови для системного вдосконалення кадрової політики, зменшення дублювання функцій і підвищення загальної ефективності організаційних процесів [37].

Безперервність в управлінській системі персоналу забезпечує стабільність і безперервність виконання трудових процесів, зменшення часу на обробку документів та мінімізацію простоїв обладнання. Цей принцип дозволяє підтримувати постійний темп роботи, уникати зупинок у виробничих та управлінських процесах і підвищувати загальну ефективність діяльності підприємства. Безперервність також сприяє формуванню стабільного ритму праці, що позитивно впливає на організаційні показники та задоволеність працівників.

Ритмічність передбачає виконання управлінських і виробничих завдань у рівномірному темпі через встановлені проміжки часу, що забезпечує регулярність та передбачуваність діяльності. Такий підхід дозволяє оптимізувати розподіл робочого часу, уникати пікових навантажень і забезпечувати збалансовану роботу підрозділів, що підвищує продуктивність та узгодженість управлінських процесів.

Прямота визначає впорядкованість передачі інформації та спрямованість управлінських впливів на конкретне рішення. Вона реалізується як горизонтально, між підрозділами, так і вертикально, між різними рівнями управління. Прямота забезпечує чітку координацію дій, зменшує ризик інформаційних втрат і дозволяє оперативно приймати ефективні управлінські рішення.

Використання одного підходу не здатне повністю охопити всі процеси і забезпечити стабільний розвиток підприємства; натомість необхідна система комплексних підходів, які відповідають концепції сучасного менеджменту і враховують як стратегічні цілі організації, так і потреби працівників [14].

Управління персоналом має ґрунтуватися на взаємозв’язку цілей підприємства з потребами та очікуваннями співробітників. Це означає, що досягнення стратегічних цілей організації повинно відбуватися узгоджено з інтересами персоналу, що підвищує рівень залученості, лояльності та продуктивності. Для цього важливо враховувати фактори професійного розвитку, кар’єрного зростання, гнучкі графіки роботи та соціальні гарантії. Комплексне узгодження потреб працівників із загальною стратегією компанії дозволяє максимально ефективно використовувати трудовий потенціал на всіх рівнях організації.

ВИСНОВОК ДО 1 РОЗДІЛУ

Управління персоналом також відіграє значну роль формуванню сприятливого психологічного клімату та зміцненню взаємодії між працівниками. Створення умов, за яких співробітники відчувають зацікавленість у результатах своєї праці, є важливим чинником підвищення ефективності організаційної діяльності.

Трудовий колектив підприємства виступає особливим ресурсом, що у сучасній економіці розглядається як людський фактор або людський капітал. У процесі виробничої діяльності саме персонал здатний забезпечити ефективне використання матеріальних і фінансових ресурсів, генерувати нові ідеї та сприяти інноваційному розвитку підприємства. За умови належної організації праці та створення сприятливого соціально-економічного середовища людський капітал стає ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності та довгострокового розвитку організації.

Детальний аналіз включає оцінку знань, навичок і компетенцій працівників, визначення потенціалу для професійного зростання та розвитку, використання методів тестування, атестації та оцінки досвіду, а також відповідності виконуваних посадових обов’язків вимогам робочого місця. Крім того, важливими аспектами є визначення рівня залученості співробітників у реалізацію загальних цілей підприємства, підбір кадрів із урахуванням специфіки підрозділів та впровадження принципів командної роботи для досягнення синергії між працівниками.

Використання комплексних процедур оцінки і розвитку кадрового потенціалу забезпечує більш ефективне планування трудових ресурсів, оптимізує процеси навчання та мотивації персоналу, а також зміцнює корпоративну культуру.

РОЗДІЛ 2. РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА КАДРОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»

2.1 Характеристика підприємства та оцінка його діяльності на прикладі ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»

Товариство з обмеженою відповідальністю «ХАРКІВХОЛОДМАШ» є провідним підприємством у машинобудівній галузі України, що холодильного та компресорного обладнання для промислового, комерційного та спеціалізованого застосування. Основним напрямом діяльності підприємства є виготовлення високотехнологічних систем охолодження, компресорних агрегатів та комплектуючих до них, які застосовуються у харчовій промисловості, фармацевтичному секторі, логістичних центрах та комерційних установах. Виробничий процес у ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» організований на засадах оптимізації використання матеріальних та енергетичних ресурсів, впровадження сучасних технологічних методів обробки матеріалів та ефективність продукції та зменшувати відходи, що виникають під час обробки компонентів. Комплексний контроль якості включає моніторинг на етапах проектування, виготовлення та фінального тестування готових виробів, що забезпечує відповідність продукції встановленим стандартам та технічним вимогам. Крім того, підприємство активно інтегрує інноваційні методи автоматизації, що сприяє підвищенню точності виробничих операцій та скороченню часу циклу виготовлення продукції.

Підприємство здійснює свою діяльність принципів ефективності, конкурентоспроможності та стратегічного інноваційного розвитку. Стабільність виробничих процесів, але й підвищувати адаптивність організації до динамічних змін ринкової кон’юнктури, що сприяє

оперативному реагуванню. Такий підхід також сприяє систематичному підвищенню якості продукції та розширенню її асортименту відповідно до потреб замовників. ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» активно впроваджує інноваційні технологічні рішення, орієнтовані на підвищення енергоефективності виробничого обладнання, інтеграцію сучасних логістичних ланцюгів постачання. Додатково підприємство приділяє увагу розвитку аналітичних та інформаційних систем, що забезпечують прогнозування виробничих показників та мінімізацію ризиків у процесі планування й реалізації продукції.

За тривалий період діяльності підприємство сформувало стабільну організаційну структуру, яка має лінійно-функціональний характер. Така структура передбачає чіткий розподіл управлінських повноважень між окремими підрозділами, визначення зон відповідальності та контроль за виконанням виробничих та адміністративних завдань. Це дозволяє забезпечити високий рівень організаційної дисципліни, оперативність у прийнятті рішень та ефективність взаємодії між різними відділами підприємства. Основними підрозділами ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» є виробничий, технічний, фінансово-економічний та збутовий відділи (рис.2.1), кожен з яких виконує специфічні функції, що забезпечують стабільність та безперебійність діяльності підприємства.



Рис.2.1. Організаційна структура ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»

Виробничий відділ відповідає за безпосереднє виготовлення продукції, контроль за технологічними процесами та дотримання стандартів якості. Його функціонування включає організацію робочих потоків, контроль за використанням матеріалів, планування виробничих змін та забезпечення своєчасного виконання замовлень. Технічний відділ займається розробкою конструкторської документації, удосконаленням технологічних процесів, впровадженням інноваційних рішень та тестуванням нових типів обладнання. Фінансово-економічний відділ забезпечує аналіз ефективності діяльності підприємства, контроль за фінансовими потоками, планування бюджету та оптимізацію витрат, що дозволяє підтримувати рентабельність.

Стабільна організаційна структура ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» забезпечує ефективне управління всіма виробничими процесами, дозволяє підтримку високих стандартів якості продукції. Крім того, структура сприяє оптимізації комунікацій між підрозділами, що забезпечує скоординовану роботу підприємства та зменшує ймовірність виникнення виробничих та адміністративних конфліктів. Завдяки такій системі управління ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» зберігає високу конкурентоспроможність на ринку, стабільність фінансових показників та здатність до впровадження інновацій, що сприяє розвитку підприємства та забезпечує довгострокові перспективи його діяльності (рис.2.2).

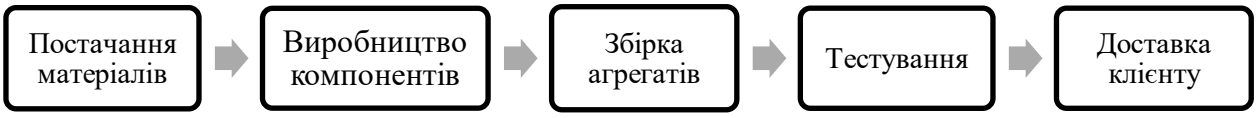


Рис.2.2. Виробничий процес ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»

Економічна діяльність ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» підлягає оцінюванню за комплексом фінансових і виробничих показників, що дозволяють об’єктивно визначити основні критерії оцінки відносяться обсяг реалізованої продукції, структура та рівень собівартості, розмір чистого

прибутку, рентабельність окремих видів діяльності, а також показники ліквідності та платоспроможності.

Позитивна динаміка прибутковості свідчить про стабільність навіть в умовах коливань ринкової кон'юнктури та макроекономічних ризиків. Крім того, систематичне впровадження заходів з підвищення ефективності управління ресурсами. Аналіз фінансових показників у поєднанні з оцінкою виробничих процесів дає можливість прогнозувати майбутню рентабельність та визначати пріоритетні напрями.

Основними заходами, спрямованими на підвищення ефективності діяльності, є комплексне впровадження сучасних технологій виробництва, модернізація обладнання та автоматизація окремих процесів. Підвищенню кваліфікації своїх працівників, що сприяє оптимізації виробничих процесів, зменшенню кількості технологічних дефектів та забезпеченню високого рівня обслуговування клієнтів. Систематичне навчання та впровадження сучасних методик управління персоналом дозволяє підвищувати ефективність інноваційних підходів до виконання виробничих завдань.

Аналіз конкурентоспроможності ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» показує, що підприємство утримує стабільні позиції як на внутрішньому, так і на високу якість продукції, можливість індивідуального проєктування обладнання під потреби конкретного замовника, наявність власного сервісного обслуговування та впровадження інноваційних технологій у виробничий процес. Завдяки цим факторам підприємство формує лояльну клієнтську базу та забезпечує стабільний попит на свою продукцію.

Разом із досягнутими успіхами, ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» функціонує в умовах наявності значного спектру ризиків, здатних впливати на ефективність його діяльності. Серед ключових факторів ризику виділяються коливання цін на сировину та комплектуючі, макроекономічна нестабільність, посилення конкуренції на ринку холодильного обладнання, а також залежність від зовнішніх постачальників матеріалів і комплектуючих.

Наявність таких ризиків обумовлює необхідність постійного моніторингу ринкової кон'юнктури, стратегічного планування.

З метою мінімізації негативного впливу виявлених ризиків підприємство реалізує комплексну систему управління ризиками, що передбачає ідентифікацію та детальний аналіз потенційних загроз, розробку превентивних заходів та вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів. Додатково безперервність виробничої діяльності навіть за умов несприятливих зовнішніх факторів. Систематичне удосконалення процедур прогнозування економічних та ринкових змін, а також адаптивних механізмів управління, сприяє підвищенню загальної стійкості підприємства (рис.2.3).

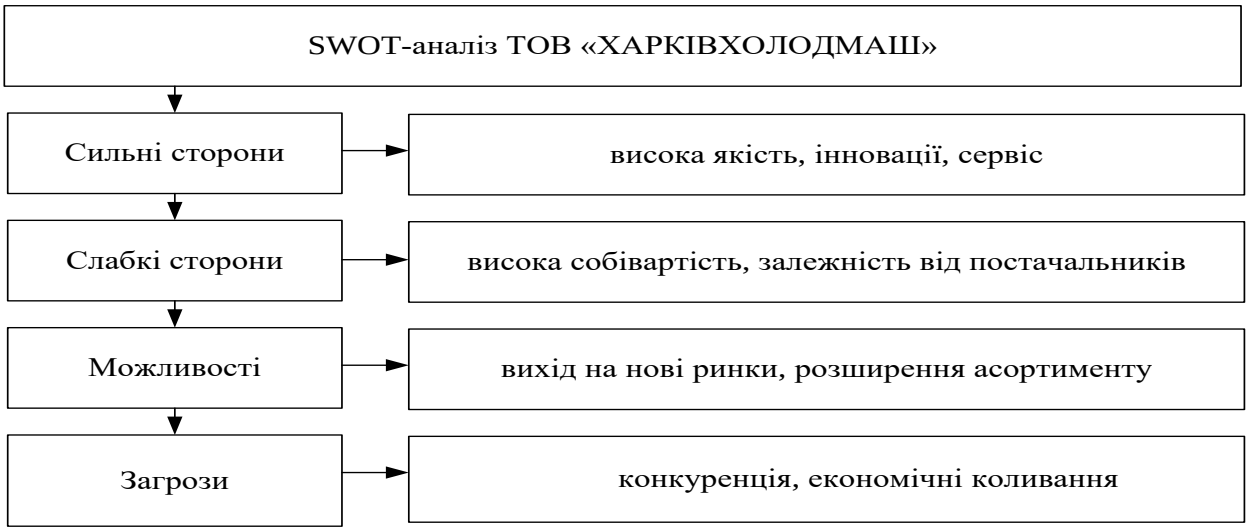


Рис.2.3. SWOT-аналіз ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»

Ефективність використання ресурсного потенціалу ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» оцінюється на основі комплексного аналізу низки ключових показників, до яких належать споживачі та інноваційна активність підприємства. Продуктивність праці слугує основним індикатором ефективності залучення трудових ресурсів, визначаючи здатність підприємства виконувати виробничі завдання у встановлені строки з оптимальним використанням наявних матеріальних, фінансових та технологічних ресурсів.

Крім того, комплексна оцінка ресурсного потенціалу дозволяє визначати напрямки підвищення ефективності виробничих процесів, оптимізації витрат та інноваційного оновлення продукції, що сприяє зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку. Такий підхід створює основу для стратегічного планування та довгострокового підвищення економічної ефективності діяльності.

Рівень задоволеності клієнтів виступає ключовим показником якості продукції та ефективності сервісного обслуговування, безпосередньо впливаючи на обсяги продажів і підтримку конкурентних позицій підприємства на ринку. Інноваційна активність відображає здатність організації впроваджувати сучасні технологічні рішення та прогресивні управлінські практики, що сприяє підвищенню якості продукції, зменшенню виробничих витрат та оптимізації технологічних процесів.

Крім того, системний підхід до оцінки ресурсного потенціалу дає можливість здійснювати довгострокове прогнозування ефективності діяльності підприємства та формувати стратегічні плани розвитку з урахуванням внутрішніх ресурсних можливостей і зовнішніх ринкових факторів. Такий підхід забезпечує комплексне управління ресурсами, підвищує стійкість організації до змін кон’юнктури ринку та сприяє реалізації довгострокових економічних та інноваційних цілей.

Постійне вдосконалення технологічних процесів та підвищення кваліфікації персоналу розглядається як стратегічно важливий чинник підвищення ефективності виробничої діяльності ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ». Модернізація виробничого обладнання дозволяє оптимізувати витрати на виготовлення одиниці продукції, підвищити точність технологічних операцій та скоротити час виконання замовлень, що забезпечує більш ефективне використання матеріальних і трудових ресурсів. Одночасно інвестиції у професійний розвиток працівників сприяють оптимізації робочих процесів, зниженню кількості виробничих дефектів та підвищенню якості обслуговування клієнтів.

Крім того, комплексний підхід до модернізації технологій та навчання персоналу створює передумови для інтеграції інноваційних рішень, що підвищує загальну конкурентоспроможність підприємства та забезпечує сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Стратегічне планування розвитку, систематичний моніторинг дебіторської та кредиторської заборгованості, а також оптимізація фінансових потоків створюють необхідні умови для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ». Водночас комплексний підхід до управління ресурсами, технологічними процесами та персоналом сприяє підвищенню економічної ефективності підприємства, мінімізації виробничих та фінансових ризиків, а також забезпечує оперативну адаптацію до змін макроекономічного середовища та ринкової кон’юнктури.

Додатково, інтеграція сучасних методів управління та цифрових інструментів аналізу дозволяє підвищити точність прогнозування та планування діяльності, що сприяє зміцненню стабільності виробництва та забезпеченню стійкого розвитку підприємства в умовах динамічного ринку.

2.2 Аналіз ефективності застосовуваних методів управління персоналом і їх роль у підвищенні продуктивності підприємства ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»

ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» є промисловим підприємством, яке спеціалізується на виробництві холодильного обладнання та систем холод постачання. Станом на 2025 рік на підприємстві працює 235 співробітників, з яких 70% складає виробничий персонал та 30% – адміністративно-управлінський персонал. Основними завданнями підприємства у сфері

управління персоналом є утримання кваліфікованих кадрів, підвищення мотивації працівників та оптимізація організаційної структури і комунікацій.

На підприємстві застосовуються різні методи управління персоналом. До розпорядження та регламентовані інструкції. Економічні методи включають премії, бонуси та матеріальне стимулювання працівників. Соціально-психологічні методи представлені тренінгами, командоутворенням та корпоративними заходами. Крім того, підприємство активно використовує методи контролю та оцінки ефективності, зокрема оцінку KPI та регулярні звіти про продуктивність праці.

Аналіз динаміки цього показника дозволяє оцінити ефективність діяльності підприємства у часі, визначити тенденції розвитку та праці. Особливе значення має дослідження продуктивності в розрізі окремих підрозділів, що дає змогу виявити найбільш ефективні напрями діяльності та ті сфери, які потребують вдосконалення. Дані щодо продуктивності праці ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» за 2023–2025 роки наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Продуктивність праці на ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»

Показник	2023	2024	2025	Динаміка, %	Структура, % 2025
Виробництво обладнання	10320	7260	9480	-8,14	60,0
Ремонт і сервіс	6450	3300	3160	-51,01	20,0
Монтажні роботи	3225	1980	1580	-51,01	10,0
Інші роботи	1505	660	1580	+4,98	10,0
Всього	21500	13200	15800	-26,51	100

Для оцінки динаміки та структури виконаних робіт на підприємстві була сформована аналітична таблиця, яка відображає зміни в обсягах робіт за основними підрозділами протягом останніх трьох років. Такий підхід дозволяє комплексно проаналізувати тенденції розвитку діяльності підприємства, визначити темпи зростання або скорочення обсягів робіт, а також оцінити внесок кожного структурного підрозділу у загальні результати

діяльності.

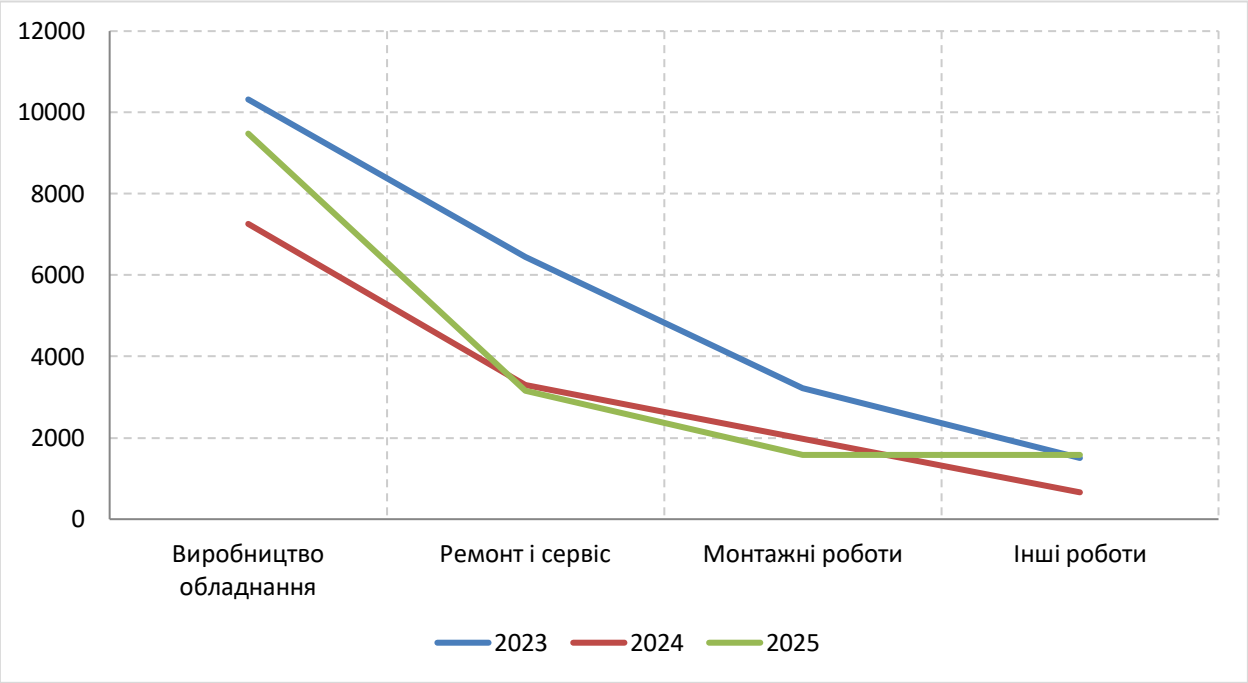


Рис.2.1. Продуктивність праці на ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»

Аналіз структури робіт дає можливість встановити, які саме підрозділи займають найбільшу частку у загальному обсязі діяльності, що, у свою чергу, свідчить про їх стратегічну важливість для підприємства. Водночас дослідження динаміки дозволяє виявити зміни у розподілі навантаження між відділами, оцінити ефективність управлінських рішень та вплив впроваджених заходів на результати роботи. Аналіз оцінки динаміки та структури робіт наведено в табл. 2.2.

Аналіз оцінки динаміки та структури робіт

Показник	2023 рік		2024 рік		2025 рік		Відхилення 2025 до 2023		Відхилення 2025 до 2024	
	кількість	питома вага, %	кількість	питома вага, %	кількість	питома вага, %	абсол., (+/-)	віднос., %	абсол., (+/-)	віднос., %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Загальна кількість робіт	21500	100	13200	100	15800	100	-5700	-26,51	+2600	+19,70
виробництво обладнання	10320	48	7260	55	9480	60	-840	-8,14	+2220	+30,58
ремонт і сервіс	6450	30	3300	25	3160	20	-3290	-51,01	-140	-4,24
монтажні роботи	3225	15	1980	15	1580	10	-1645	-51,01	-400	-20,20
інші роботи	1505	7	660	5	1580	10	+75	+4,98	+920	+139,39

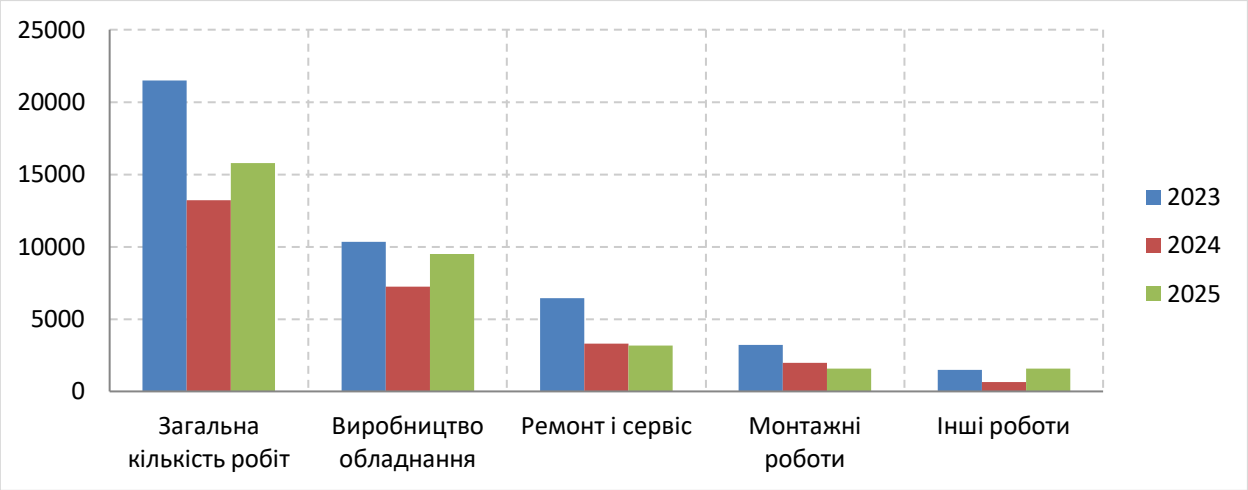


Рис.2.2. Аналіз оцінки динаміки та структури робіт

Дані таблиці свідчать, що найбільше зростання обсягів виконаних робіт спостерігається у виробничому та адміністративному підрозділах. Зокрема, у виробничому відділі приріст становить +26,7%, що підтверджує його ключову роль у формуванні загальних результатів діяльності підприємства. Водночас адміністративний підрозділ демонструє найвищі темпи зростання — +50,0%, що може бути пов’язано з удосконаленням управлінських процесів, підвищенням сучасних методів управління. Такі тенденції узгоджуються із загальним зростанням продуктивності праці на підприємстві 28,2%.

Порівняльний аналіз також показує, що менш значне, але стабільне зростання характерне для логістичного (+20,8%) та збутового (+26,9%) підрозділів, що свідчить про збалансований розвиток усіх напрямів діяльності підприємства. Загалом це вказує на ефективну координацію роботи структурних підрозділів.

Для більш комплексної оцінки ефективності функціонування підприємства була складена наступна аналітична таблиця, яка відображає основні фінансові та виробничі показники діяльності за відповідний період. Це дозволяє оцінити не лише обсяги виконаних робіт, але й рівень прибутковості, рентабельності та загальну економічну ефективність

підприємства. Аналіз основних показників діяльності підприємства наведено в табл.2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз основних показників діяльності підприємства

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Відхилення 2023/2025		Відхилення 2024/2025	
				Абс.	%	Абс.	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Загальна кількість робіт	21500	13200	15800	-5700	-26,51	+2600	+19,70
Виробництво обладнання	10320	7260	9480	-840	-8,14	+2220	+30,58
Ремонт і сервіс	6450	3300	3160	-3290	-51,01	-140	-4,24
Монтажні роботи	3225	1980	1580	-1645	-51,01	-400	-20,20
Інші роботи	1505	660	1580	+75	+4,98	+920	+139,39

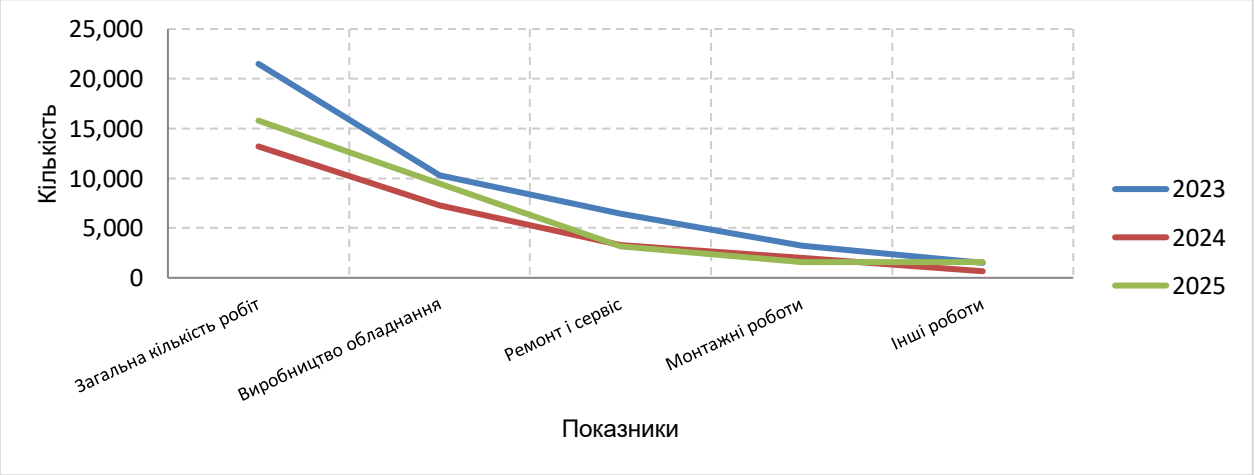


Рис.2.3. Аналіз основних показників діяльності підприємства

Для оцінки впливу застосовуваних методів мотивації на рівень продуктивності праці на підприємстві було проведено комплексне дослідження, що включало внутрішні опитування працівників та аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності. Такий підхід дозволив не лише кількісно оцінити ефективність окремих мотиваційних

інструментів, але й визначити рівень їх сприйняття персоналом та реальний вплив на результати праці.

У процесі дослідження було враховано основні методи стимулювання, що використовуються на підприємстві, зокрема матеріальне заохочення (премії та бонуси), соціально-психологічні заходи (тренінги, командоутворення), а також систему контролю та оцінювання ефективності праці (KPI). Аналіз отриманих результатів дозволяє встановити взаємозв'язок між використанням мотиваційних механізмів і зміною рівня продуктивності праці працівників.

Дані, отримані за результатами проведеного дослідження за 2025 рік, узагальнено та наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Вплив методів мотивації на продуктивність праці (2025 р.)

Метод мотивації	Кількість працівників, які отримали стимул	Середнє зростання продуктивності, %
Премії за виконання плану	120	10
Соціальні тренінги	80	8
Командоутворення (team-building)	50	5
Контроль KPI	235	7

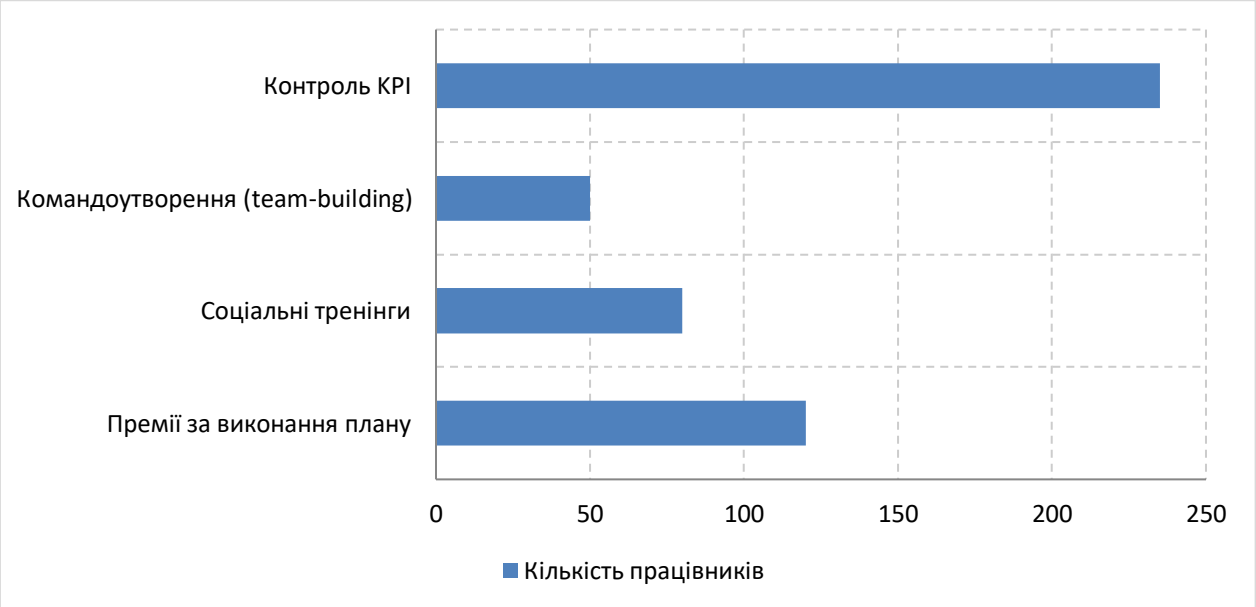


Рис. 2.4. Вплив методів мотивації на продуктивність праці (2025 р.)

Для оцінки цього показника на підприємстві було проведено внутрішнє опитування, яке охоплювало основні аспекти трудової діяльності, зокрема мотиваційних програм та можливості кар'єрного розвитку.

За результатами опитування 2025 року рівень задоволеності персоналу підприємства систематизовано та наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Рівень задоволеності персоналу ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ», 2025 р.

Категорія	Високий рівень, %	Середній рівень, %	Низький рівень, %
Заробітна плата	60	30	10
Умови праці	50	35	15
Мотиваційні програми	45	40	15
Кар'єрний розвиток	40	45	15

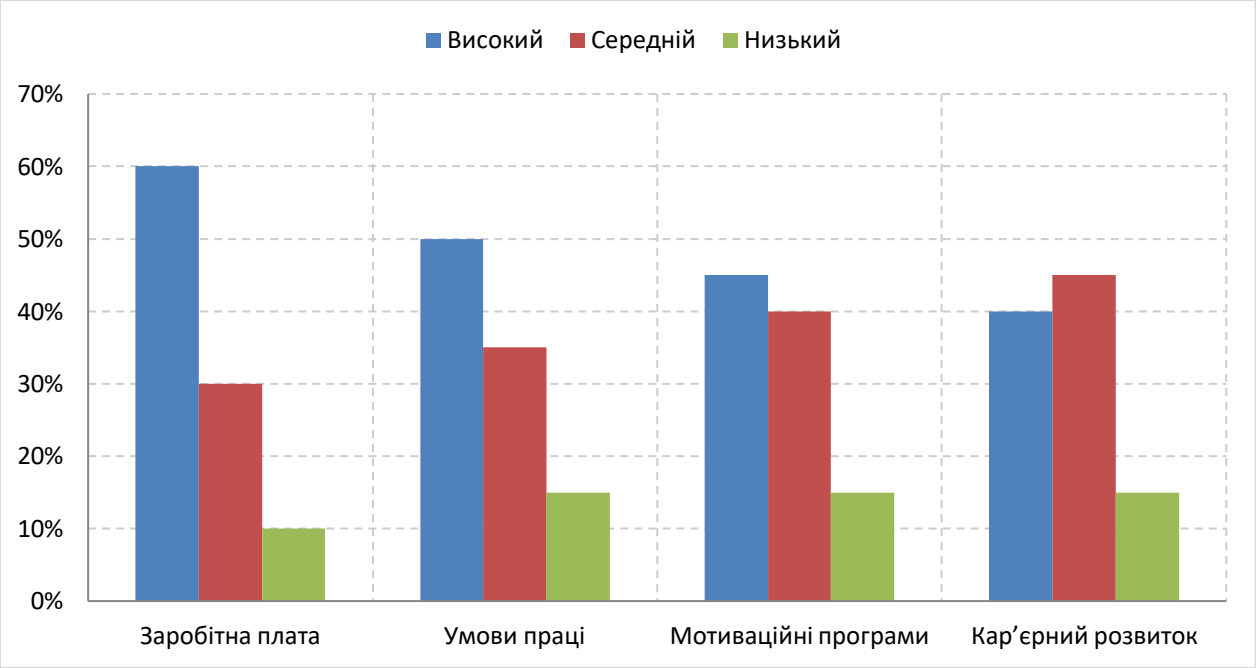


Рис. 2.5. Рівень задоволеності персоналу ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ», 2025 р.

Найвищий рівень задоволеності спостерігається щодо заробітної плати, де 60% працівників оцінюють її позитивно, 30% — на середньому рівні, і

лише 10% — негативно. Це свідчить про відносно ефективну політику оплати праці на підприємстві.

Щодо умов праці, рівень задоволеності дещо нижчий: 50% працівників задоволені, 35% оцінюють умови як середні, а 15% — як незадовільні. Це може вказувати на наявність окремих проблем в організації робочого середовища.

Аналіз мотиваційних програм показує подальше зниження частки працівників із високим рівнем задоволеності (45%) та зростання середнього рівня (40%). Це свідчить про необхідність удосконалення існуючих стимулюючих заходів.

Найменший рівень задоволеності характерний для кар’єрного розвитку, де лише 40% працівників задоволені, тоді як 45% оцінюють його на середньому рівні, а 15% — негативно. Це є сигналом про недостатні можливості професійного зростання на підприємстві.

ВИСНОВОК ДО 2 РОЗДІЛУ

За підсумками проведеного аналізу функціонування ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» встановлено наявність стійкої позитивної динаміки розвитку та покращення основних фінансово-економічних показників підприємства. Протягом 2023–2025 років відбулося зростання обсягів реалізації продукції з 25 000 тис. грн до 32 000 тис. грн, що еквівалентно приросту на 28%.

Одночасно спостерігається збільшення прибутковості діяльності: величина прибутку зросла з 3 500 тис. грн до 4 800 тис. грн, що відповідає зростанню на 37,1%. Підвищення рівня рентабельності з 14% до 15% свідчить про більш ефективне використання ресурсного потенціалу підприємства та удосконалення підходів до управління витратами, що в цілому відображає підвищення результативності його господарської діяльності.

Чисельність персоналу зросла з 220 до 235 осіб (+6,8%), при цьому середня продуктивність праці підвищилась з 50 до 60 од./особу (+20%). Загальний обсяг виконаних робіт зріс з 11 000 до 14 100 одиниць (+28,2%), найбільша частка припадає на виробничий підрозділ — 67,4%, що підтверджує його ключову роль у діяльності підприємства.

Аналіз методів управління персоналом показав їх позитивний вплив на результати діяльності. Так, преміювання забезпечило зростання продуктивності на 10%, соціальні тренінги — на 8%, KPI — на 7%, а командоутворення — на 5%. Рівень задоволеності працівників заробітною платою становить 60%, тоді як найнижчий показник зафіксовано у сфері кар’єрного розвитку — лише 40%.

.

РОЗДІЛ 3. НАУКОВО-ПРАКТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»

3.1. Підвищення ефективності системи управління персоналом через оптимізацію структури кадрової служби підприємства ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»

Раціональна організація робочого часу на ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» є функціонування підприємства та зростання продуктивності праці. Зменшення втрат робочого часу створює передумови для більш повного використання трудового потенціалу без необхідності залучення додаткових фінансових ресурсів чи реалізації капіталомістких заходів. Це, у свою чергу, сприяє зниженню собівартості продукції та підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Системний підхід до управління робочим часом забезпечує стабільність і безперервність виробничих процесів, їх ритмічність та узгодженість між окремими етапами виробничого циклу. Раціональний розподіл робочого часу дозволяє мінімізувати простої, підвищити якість виконання виробничих операцій та знизити вплив випадкових і дестабілізуючих факторів. Водночас належна організація праці позитивно впливає на соціально-психологічний клімат у колективі, зменшує рівень конфліктності та сприяє підвищенню мотивації персоналу.

Серед основних напрямів підвищення ефективності використання робочого часу на ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» доцільно виокремити сукупність узгоджених заходів організаційного, технічного та економічного спрямування, реалізація яких забезпечує комплексний вплив на рівень продуктивності праці. З метою узагальнення основних напрямів підвищення

ефективності використання робочого часу на підприємстві розглянемо їх на рис.3.1.

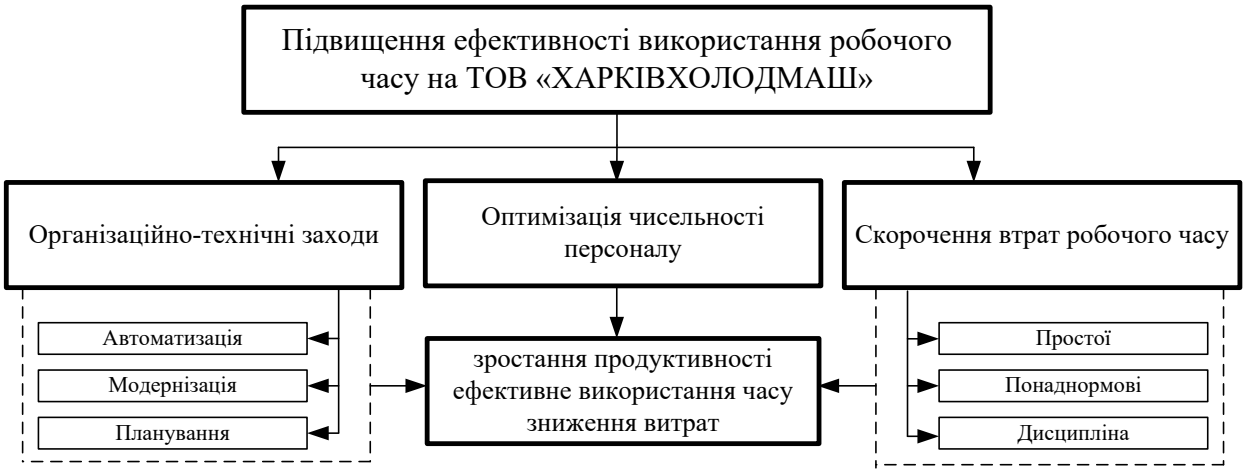


Рис.3.1. Напрями підвищення ефективності використання робочого часу

По-перше, реалізація сучасних організаційно-технічних заходів передбачає оновлення виробничих потужностей, впровадження елементів автоматизації технологічних операцій, а також використання вдосконалених підходів до планування й контролю виробничих процесів. Застосування таких рішень сприяє скороченню тривалості виробничих операцій, зниженню ризику виникнення помилок та підвищенню загального рівня ефективності функціонування підприємства.

По-друге, оптимізація чисельності персоналу має базуватися на науково обґрунтованому визначенні потреби в трудових ресурсах, що забезпечить усунення надлишкової зайнятості та підвищення інтенсивності праці без перевантаження працівників.

По-третє, важливим напрямом є скорочення непродуктивних витрат робочого часу, зокрема зменшення обсягів понаднормових робіт, ліквідація простоїв у межах робочої зміни та усунення необґрунтованих виплат. Це досягається шляхом удосконалення системи обліку та контролю використання робочого часу, а також підвищення дисципліни праці.

По-четверте, значну роль відіграє професійне навчання та перепідготовка сприяють зростанню продуктивності праці, оскільки забезпечують більш ефективне виконання виробничих завдань і швидке освоєння нових технологій.

Отже, системна реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню результативності використання робочого часу на ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ», забезпечить стабільну динаміку зростання продуктивності праці та посилить конкурентні позиції підприємства на ринку.

Реалізація запропонованих заходів на ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» сприятиме більш ефективному використанню внутрішнього потенціалу підприємства та підвищенню результативності його діяльності. З метою мінімізації випадків прогулів і порушень трудової дисципліни доцільно передбачити в програмах соціального розвитку систему заходів, орієнтованих на формування відповідального ставлення персоналу до виконання службових обов’язків, посилення виховного впливу, а також удосконалення інструментів контролю за дотриманням трудової дисципліни.

Визначення рівня продуктивності праці на підприємстві повинно здійснюватися з урахуванням специфіки його функціонування, особливостей виробничої структури та цілей аналітичного дослідження. Різні підходи до її оцінки обумовлені потребою адаптації методичних інструментів до конкретних умов діяльності як підприємства загалом, так і його окремих структурних підрозділів. У цьому контексті застосовуються різноманітні системи показників і критеріїв, вибір яких визначається цілями аналізу, наявністю інформаційної бази та особливостями організації виробничих процесів.

Використання диференційованих підходів до оцінки продуктивності праці дозволяє отримати більш об’єктивні результати, виявити внутрішні резерви підвищення ефективності праці та обґрунтувати управлінські

рішення, спрямовані на покращення результатів діяльності ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ».

Узагальнені виробничі показники мають універсальний характер і застосовуються для загальної оцінки результативності діяльності підприємства. Водночас показники трудомісткості доцільно визначати за окремими видами продукції або послуг, що забезпечує більш точне обґрунтування потреби в трудових ресурсах, а також сприяє виявленню додаткових резервів підвищення продуктивності праці. Підвищення достовірності таких розрахунків досягається шляхом комплексного врахування сукупної трудомісткості, яка включає технологічні, операційні та виробничі складові.

У системі оцінювання ефективності діяльності ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» вагоме місце посідають показники собівартості продукції, що характеризуються універсальністю та широкою сферою застосування. Вони дозволяють здійснювати зіставлення витрат за різними видами продукції та послуг, а також виступають важливим інструментом аналізу економічної ефективності виробництва.

Для забезпечення достовірності оцінювання продуктивності праці, особливо при аналізі її динаміки на основі вартісних індикаторів, необхідно враховувати вплив цінових коливань, які можуть істотно викривляти реальний рівень ефективності діяльності.

Чинники, що визначають рівень продуктивності праці на підприємстві, доцільно систематизувати за двома основними групами — зовнішніми та внутрішніми. До зовнішніх належать ті, що не підлягають прямому впливу з боку підприємства, зокрема макроекономічні умови, кон’юнктура ринку та забезпеченість ресурсами. Внутрішні чинники формуються в межах самого підприємства та можуть бути об’єктом управлінського впливу. До них відносяться характеристики продукції, рівень технологічного розвитку і технічного оснащення, якість використаних матеріалів та енергоресурсів, а також кадровий склад і організація

виробничих процесів. Разом з тим, урахування зовнішніх факторів є необхідною умовою прийняття ефективних та економічно обґрунтованих управлінських рішень.

Поряд із загальною класифікацією, у системі управління ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» доцільно використовувати більш деталізований підхід до групування чинників, що впливають на продуктивність праці, з урахуванням їх функціонального призначення.

Зокрема, до матеріально-технічних чинників належать заходи, спрямовані на технічне переоснащення виробництва, модернізацію обладнання, впровадження прогресивних технологічних рішень і застосування інноваційних видів сировини та матеріалів.

Організаційні чинники охоплюють удосконалення системи управління підприємством, оптимізацію виробничих і допоміжних процесів, раціональний розподіл функціональних обов'язків між працівниками, а також підвищення рівня організації праці.

До економічних чинників відносяться заходи, пов'язані з підвищенням ефективності планування діяльності підприємства, а також розвитком мотиваційних механізмів, зокрема впровадженням систем матеріального стимулювання та участі працівників у розподілі прибутку.

Загалом, підвищення продуктивності праці перебуває у прямій залежності від зростання ефективного фонду робочого часу (формула 3.1).

$$Р_П = \frac{100 \quad Пп}{100 \quad Пб} \times 100\% \qquad (3.1)$$

де Пб і Пп – втрати і плановому періодах, %

На ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» передбачається реалізація комплексу заходів, спрямованих на скорочення внутрішньозмінних втрат робочого часу. Зокрема, планується обмеження практики надання додаткових відпусток за погодженням з адміністрацією, а також впровадження системи фінансових санкцій

за порушення трудової дисципліни. Такі заходи мають на меті підвищення відповідальності працівників за ефективне використання робочого часу та зміцнення трудової дисципліни на підприємстві.

Очікується, що впровадження зазначених управлінських рішень забезпечить більш раціональне використання робочого часу, зменшення непродуктивних витрат і простоїв, а також підвищення рівня організованості виробничих процесів. У результаті це сприятиме зростанню продуктивності праці, підвищенню ефективності використання трудових ресурсів та зниженню витрат, пов'язаних із нераціональним використанням робочого часу.

Крім того, реалізація цих заходів позитивно вплине на загальну результативність діяльності підприємства, сприятиме зміцненню виробничої дисципліни, підвищенню мотивації працівників і формуванню більш стабільного соціально-психологічного клімату в колективі.

Таким чином, очікуване підвищення ефективності використання робочого часу стане важливим фактором забезпечення сталого зростання продуктивності праці на ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»:

$$\Delta Рп = \frac{100 - 10}{100 - 18} \times 100 - 100 = 9{,}8\%$$

Економія чисельності працівників визначається за формулою 3.2:

$$Еч = \left(1 - \frac{100 - Пб}{100 - Пп}\right) \times Чр \times 0{,}5 \qquad (3.2)$$

де Чр – число робочих

0,5 – коефіцієнт, що показує, що зниження втрат виконується рівномірно протягом всього року.

Економія в цьому випадку складе:

$$Еч = \left(1 - \frac{100 - 15}{100 - 8}\right) \times 4827 \times 0{,}5 = 184 \text{ чол.}$$

Економічний ефект від впровадження цього заходу складатиме:

Е = 184 чоловік × 29112 грн = 5356608 грн.

Таким чином, скорочення внутрішньозмінних втрат робочого часу на

9,8% формує вагомі передумови для істотного підвищення ефективності використання трудового потенціалу ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ». Досягнута економія робочого часу в річному обчисленні еквівалентна умовному вивільненню 184 працівників, що свідчить про наявність значних внутрішніх резервів зростання продуктивності праці без необхідності залучення додаткових трудових ресурсів.

Зазначений результат є наслідком удосконалення організації праці, підвищення рівня трудової дисципліни, а також мінімізації непродуктивних витрат робочого часу. Раціоналізація використання робочого часу сприяє не лише оптимізації витрат на оплату праці, але й забезпечує більш ефективне завантаження виробничих потужностей, що в цілому позитивно впливає на результати господарської діяльності підприємства.

Крім того, скорочення втрат робочого часу створює умови для підвищення інтенсивності праці, поліпшення координації виробничих процесів та зменшення кількості простоїв, що, у свою чергу, сприяє зростанню обсягів виробництва та підвищенню якості продукції. Важливим аспектом є також позитивний вплив на мотивацію персоналу, оскільки чітка організація праці та справедлива система контролю стимулюють працівників до більш відповідального виконання своїх обов’язків.

У грошовому вимірі очікуваний економічний ефект від впровадження зазначених заходів становитиме 5356,608 тис. грн, що підтверджує їх економічну доцільність та ефективність. Отримані результати свідчать про значний потенціал підвищення результативності діяльності ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» за рахунок удосконалення системи управління робочим часом, що може стати важливим напрямом забезпечення його подальшого сталого розвитку та зміцнення конкурентних позицій на ринку.

3.2 Використання та адаптація міжнародного досвіду управління персоналом у практиці діяльності підприємства ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»

В умовах сучасної глобалізації та інтеграції економічних процесів ефективне управління персоналом стає одним із визначальних факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Це зумовлено тим, що саме людські ресурси виступають носієм знань, професійних компетенцій, інноваційного потенціалу та організаційної культури. У сучасній економіці, яка дедалі більше орієнтується на знання та інформацію, роль персоналу суттєво зростає, а ефективне управління ним трансформується з допоміжної функції в стратегічний напрям розвитку підприємства.

Зростання рівня конкуренції як на національному, так і на глобальному рівнях зумовлює необхідність для підприємств перегляду підходів до забезпечення ефективності своєї діяльності. У таких умовах традиційні моделі управління персоналом, що ґрунтуються переважно на адміністративно-контрольних механізмах, поступово втрачають результативність. Натомість пріоритетного значення набувають сучасні підходи до управління людськими ресурсами, які орієнтовані на стратегічний розвиток персоналу, досягнення високих результатів, підвищення рівня професійних компетентностей працівників та формування позитивного соціально-психологічного середовища в організації.

Особливого значення в цьому контексті набуває використання міжнародного досвіду управління людськими ресурсами. Провідні компанії світу активно впроваджують інноваційні HR-практики, які довели свою ефективність у різних економічних умовах. Серед таких практик можна виділити системи управління ефективністю (Performance Management), управління талантами (Talent Management), розвиток корпоративної культури, цифровізацію HR-процесів (HR-analytics, HRIS-системи), а також

впровадження гнучких форм зайнятості. Використання цих інструментів дозволяє не лише підвищити продуктивність праці, але й забезпечити довгострокову стабільність підприємства.

Адаптація міжнародного досвіду передбачає не механічне копіювання зарубіжних моделей, а їх критичне осмислення та пристосування до національних умов господарювання, з урахуванням специфіки ринку праці, законодавчого середовища, рівня економічного розвитку та ментальних особливостей працівників. Для українських підприємств це особливо актуально, оскільки вони функціонують в умовах економічної нестабільності.

Для підприємств типу ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» інтеграція сучасних HR-технологій виступає не лише засобом удосконалення управлінських практик, а й ключовою передумовою забезпечення стабільної ефективності функціонування та подальшого розвитку. Зокрема, застосування цифрових систем управління персоналом забезпечує автоматизацію кадрових процедур, підвищення достовірності обліково-аналітичної інформації та оперативність ухвалення управлінських рішень. Водночас впровадження інструментів оцінювання результативності працівників, зокрема системи KPI, сприяє зростанню рівня прозорості та об’єктивності оцінювання трудових досягнень, що, своєю чергою, позитивно позначається на мотиваційній складовій персоналу.

Додатково вагомим вектором розвитку є вдосконалення системи професійної підготовки та підвищення кваліфікації персоналу, що узгоджується з концепцією безперервної освіти (lifelong learning), широко застосовуваною в державах Європейського Союзу. Інвестування у розвиток людського капіталу забезпечує формування висококваліфікованих фахівців, здатних результативно функціонувати в умовах динамічних технологічних трансформацій та активного впровадження інноваційних рішень.

Вагомого значення набуває також формування сучасної мотиваційної системи персоналу, яка інтегрує як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Міжнародний досвід засвідчує, що результативність мотиваційних

механізмів визначається не лише рівнем оплати праці, а й наявністю можливостей професійного розвитку та кар'єрного просування, залученням працівників до управлінських процесів, а також створенням умов для оптимального поєднання трудової діяльності й особистого життя.

Світові практики управління персоналом формуються під впливом сукупності економічних, соціальних і культурних чинників, притаманних окремим країнам, та охоплюють різноманітні підходи до організації праці, стимулювання, професійного розвитку й оцінювання працівників. Серед найбільш поширених виділяють американську, японську та європейську моделі управління персоналом, кожна з яких характеризується специфічними рисами. Зокрема, американська модель зосереджується на результативності діяльності, персональній відповідальності працівників і широкому застосуванні системи ключових показників ефективності (KPI).

Японська модель базується на принципах колективізму, довічного найму та формування корпоративної культури. Європейська модель, зокрема скандинавська, характеризується соціальною орієнтацією, забезпеченням балансу між роботою та особистим життям працівників. Порівняльна характеристика міжнародних моделей управління персоналом наведена в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1.

Порівняльна характеристика міжнародних моделей управління персоналом

Модель	Основні риси	Інструменти	Результат
Американська	Індивідуалізм, результативність	KPI, бонуси	Висока продуктивність
Японська	Колективізм, стабільність	Ротація, наставництво	Лояльність
Європейська	Соціальна орієнтація	Work-life balance	Стабільність

Суттєвим елементом системи управління персоналом є оцінювання результативності його використання, оскільки воно дає змогу встановити рівень раціональності застосування трудового потенціалу підприємства та

ступінь досягнення визначених виробничих і економічних цілей. Аналіз ефективності діяльності працівників слугує підґрунтям для ухвалення управлінських рішень у сферах мотивації, професійного розвитку, оптимізації чисельності персоналу та зростання продуктивності праці. Крім того, така оцінка дозволяє ідентифікувати внутрішні резерви підвищення ефективності функціонування підприємства та зміцнення його конкурентних позицій.

Вона визначається як співвідношення обсягу виготовленої продукції до середньооблікової чисельності персоналу підприємства:

$$P = \frac{Q}{N}$$

де P — продуктивність праці,

Q — обсяг продукції,

N — чисельність персоналу.

Також значну роль відіграє показник плинності кадрів:

$$\text{Кпл} = \frac{\text{Чзв}}{\text{Чср}} \text{x} 100\%$$

де Чзв — кількість звільнених працівників,

Чср — середньооблікова чисельність персоналу.

ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» функціонує у сфері машинобудування та спеціалізується на виготовленні холодильного обладнання. Результативність його діяльності істотно визначається рівнем організації управління персоналом. На підприємстві застосовуються переважно традиційні підходи до кадрового менеджменту, що охоплюють процеси добору, адаптації, оцінювання та стимулювання працівників. Оцінка основних показників управління персоналом підприємства наведена в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Показник	Значення	Характеристика
Чисельність персоналу	250 осіб	Стабільна
Плинність кадрів	18%	Висока
Продуктивність праці	Середня	Недостатня
Рівень мотивації	Низький	Потребує покращення

Аналіз показує, що підприємство використовує переважно адміністративні методи управління персоналом, що не відповідає сучасним вимогам. Відсутність системи KPI, слабка мотиваційна політика та недостатній рівень розвитку персоналу є ключовими проблемами. З метою узагальнення напрямів удосконалення системи управління персоналом на підприємстві доцільно представити напрями удосконалення системи управління персоналом на ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ» (рис. 3.1).

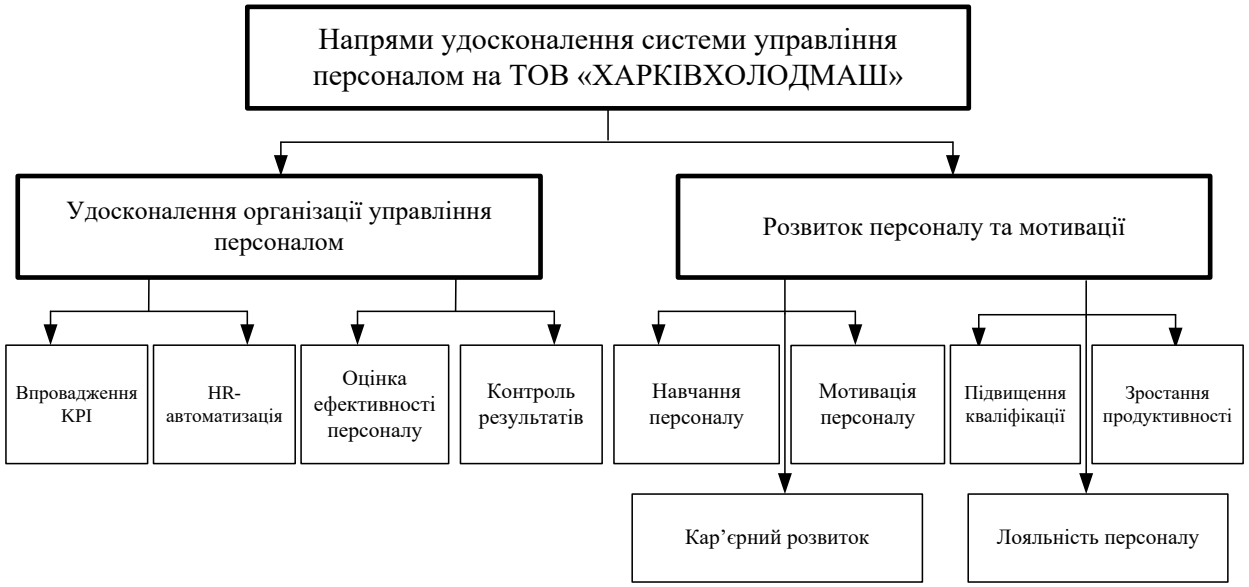


Рис.3.1. Напрями удосконалення системи управління персоналом на ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»

Запропоновані заходи спрямовані на усунення виявлених недоліків та підвищення ефективності управління персоналом підприємства. У зв'язку з цим доцільним є впровадження елементів міжнародного досвіду управління персоналом. Одним із найефективніших інструментів є система KPI, яка

дозволяє оцінити результативність діяльності працівників. Формула розрахунку KPI має вигляд:

$$\text{KPI} = \frac{\text{Фактичний результат}}{\text{Плановий результат}}$$

Впровадження системи ключових показників ефективності (KPI) забезпечує прозорість оцінки результатів праці працівників, оскільки кожен співробітник чітко розуміє, за якими критеріями оцінюється його діяльність та яким чином його особистий внесок впливає на загальні результати підприємства. Це сприяє підвищенню рівня відповідальності, дисципліни та орієнтації на досягнення конкретних цілей. Крім того, система KPI дозволяє об'єктивно оцінювати результати роботи, мінімізуючи суб'єктивний вплив керівництва, що є важливим чинником формування довіри в колективі.

Використання KPI також безпосередньо пов'язане з підвищенням мотивації персоналу, оскільки створює чіткий зв'язок між результатами праці та системою винагороди. Працівники отримують можливість не лише контролювати власну ефективність, але й впливати на рівень свого доходу, що стимулює їх до підвищення продуктивності праці.

Це сприяє досягненню єдності функціонування всіх структурних підрозділів і підвищенню загальної результативності управління. Окрім цього, використання KPI дає змогу ідентифікувати проблемні аспекти діяльності підприємства та оперативно здійснювати коригування управлінських рішень.

Таблиця 3.3.

Посада	Показник	Метод оцінки
Робітник	Виробіток	Одиниць/зміну
Менеджер	Продажі	Факт/план
HR	Плинність	%

Одним із пріоритетних напрямів імплементації міжнародних підходів до управління персоналом є розвиток системи безперервного професійного навчання, що узгоджується з актуальними тенденціями становлення

економіки знань. У розвинених країнах концепція lifelong learning трактується як стратегічний інструмент забезпечення професійної гнучкості працівників, підвищення рівня їх кваліфікації.

Запровадження системи безперервного навчання передбачає формування цілісної програми розвитку персоналу, що охоплює професійну підготовку, підвищення кваліфікації, перепрофілювання, участь у тренінгах, семінарах і стажуваннях, а також застосування сучасних цифрових платформ для організації дистанційного навчання. Характерною рисою такої системи є її безперервність і стратегічна спрямованість на довгострокове професійне зростання працівників, а не виключно на розв'язання поточних виробничих завдань. Ефективність навчання визначається за формулою:

$$\text{Енавч} = \frac{\Delta \text{Р}}{\text{Снавч}}$$

де ΔР — приріст продуктивності,

Снавч — витрати на навчання.

Також важливим елементом є система мотивації персоналу. Ефективність мотивації можна оцінити таким чином:

$$\text{Емот} = \frac{\text{Рпісля} - \text{Рдо}}{\text{Рдо}} \text{x}100\%$$

Система мотивації повинна включати як матеріальні, так і нематеріальні стимули (табл. 3.4).

Таблиця 3.4.

Вид мотивації	Інструменти	Результат
Матеріальна	Премії, бонуси	Зростання продуктивності
Нематеріальна	Визнання, кар'єра	Лояльність
Соціальна	Гнучкий графік	Задоволеність

Імплементація міжнародних практик управління персоналом передбачає застосування інноваційних HR-технологій, автоматизацію кадрових процедур та формування розвиненої корпоративної культури.

Такий підхід сприяє підвищенню результативності системи управління людськими ресурсами та створює передумови для сталого довгострокового розвитку підприємства.

Економічна доцільність реалізації запропонованих заходів визначається через співвідношення досягнутих результатів і понесених витрат, що фактично виражається у вигляді їх різниці:

$$\mathrm{E} = \Delta\mathrm{P} * Q - C$$

де ΔP — приріст продуктивності,

Q — обсяг виробництва,

C — витрати.

Очікувані результати впровадження заходів наведені в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5.

Показник	До впровадження	Після впровадження
Продуктивність	100	130
Плинність	18%	12%
Мотивація	Низька	Висока

Залучення міжнародних практик управління сприяє не лише підвищенню ефективності діяльності підприємства, а й забезпеченню його стабільного розвитку в довгостроковій перспективі. Впровадження запропонованих заходів формує основу для розвитку конкурентоспроможного кадрового потенціалу, що виступає ключовим чинником успішного функціонування підприємства в умовах ринкових відносин.

.

ВИСНОВКИ ДО 3 РОЗДІЛУ

У третьому розділі обґрунтовано комплекс заходів, спрямованих на скорочення внутрішньо змінних втрат робочого часу в організації. За рахунок їх мінімізації прогнозується підвищення продуктивності праці на 9,8%. З урахуванням річної економії, еквівалентної вивільненню 184 працівників, загальний економічний ефект становить 535 660 грн.

Наступний напрям передбачає оцінювання результативності заходів з оптимізації продуктивності праці. Впровадження нової технології зумовить зниження трудомісткості на 12% та одночасне зростання обсягів виробництва на 14%. Очікується, що такі зміни забезпечать щорічну економію в розмірі 100 725 грн. Крім того, впровадження нових технологічних рішень забезпечить зниження трудомісткості виробництва на 12% та одночасне зростання обсягів випуску продукції на 14%, що, у свою чергу, дозволить досягти річної економії у розмірі 100 725 грн.

Окрему увагу приділено заходам, спрямованим на активізацію трудової діяльності персоналу шляхом застосування соціально-економічних механізмів мотивації. Актуальність таких підходів зростає в умовах ринкової економіки, де ефективність систем мотивації та організації трудових відносин виступає визначальним чинником підвищення результативності виробництва. У цьому аспекті трансформація мотиваційної політики у напрямі соціальної відповідальності та економічної доцільності передбачає формування комплексної й збалансованої системи стимулювання, у якій матеріальні винагороди поєднуються з нематеріальними чинниками впливу, орієнтованими. Раціонально побудована система соціально-економічної мотивації сприяє формуванню більш залученого й результативного трудового колективу, що позитивно відображається на індивідуальних показниках ефективності діяльності працівників.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Вирішальну роль у забезпеченні ефективності функціонування підприємства відіграє належна організація управління персоналом. Одним із ключових завдань є формування умов, що забезпечують максимальний рівень зацікавленості працівників у результатах своєї діяльності. Водночас важливим є узгодження трудового потенціалу з вимогами сучасного виробництва та активне залучення людського чинника в умовах ринкових трансформацій.

Проведено дослідження техніко-економічних показників діяльності Харківського регіонального фонду підтримки підприємництва, а також обсяг реалізації продукції у 2024 році досяг 683 541 тис. грн, що перевищує показник попереднього року на 250 472 тис. грн, або на 57,8%.

На підставі аналізу показників виробленої та реалізованої продукції встановлено наявність позитивної динаміки зростання за основними її видами порівняно з базовим 2023 роком і запланованими значеннями. Високий середній тарифний розряд узгоджується із загальним рівнем тарифної диференціації на підприємстві, який становить 4,5.

Отже, кадровий потенціал виступає специфічним стратегічним ресурсом підприємства, що базується на людському капіталі та має здатність безпосередньо впливати на результати його діяльності. За умови формування належного організаційного та соціально-економічного середовища цей ресурс забезпечує зростання прибутковості та економічного розвитку.

Так, у 2022 році на реалізацію різних форм навчання персоналу було спрямовано 707 тис. грн, з яких 543 тис. грн використано на виробничу підготовку, а 164 тис. грн — на навчання у закладах освіти на договірних засадах. Процеси забезпечення виробничих підрозділів і служб необхідними

кадрами здійснюються через відділ кадрів УРП. У 2023 році було здійснено прийом на роботу нових працівників.

У 2023 році за направленнями державної служби зайнятості на підприємство було працевлаштовано 102 особи, з яких 30 — за робітничими професіями, зокрема оператори верстатного обладнання. Крім того, укладено угоди зі службою зайнятості щодо створення 5 дотаційних робочих місць, а 46 осіб пройшли професійне навчання за відповідними направленнями.

У 2022 році підприємство забезпечило працевлаштування 30 випускників професійно-технічних училищ та коледжів, з яких 24 особи були прийняті на роботу за рекомендаціями навчальних закладів

Позитивною характеристикою діяльності у 2022 році стало зростання рівня валової рентабельності реалізації, що свідчить про підвищення ефективності інвестиційної діяльності та істотним приростом чистого прибутку Харківського регіонального фонду підтримки підприємництва.

В умовах ринкової економіки результативність діяльності підприємств значною мірою визначається ефективністю сформованої системи мотивації персоналу. Використання підходів соціально-економічного стимулювання передбачає застосування комплексу відповідних інструментів, спрямованих на активізацію трудової діяльності. Ключовою метою такого підходу є формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі та забезпечення стабільності економічного розвитку підприємства.

Запровадження мотиваційної системи, побудованої на принципах соціально-економічного стимулювання, сприяє не лише досягненню стратегічних орієнтирів діяльності підприємства, а й створенню умов для його сталого розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антипенко Н. В., Турова Л. Л., Литвишко Л. О., Пальчик І. М. Організаційно-економічний механізм управління безпековим потенціалом інноваційно орієнтованого підприємства в контексті забезпечення ефективності бізнес-процесів. Формування ринкових відносин в Україні. 2023. № 2. С. 72-79.

2. Бєляєв А. О. Управління персоналом: теорія і практика / А. О. Бєляєв. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 364 с.

3. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини / О. А. Грішнова. Київ: КНЕУ, 2020. 376 с.

4. Дячук В. Ю. Менеджмент персоналу: навчальний посібник / В. Ю. Дячук. Київ: Ліра-К, 2023. 328 с.

5. Забєліна О. В. Управління персоналом: сучасні концепції / О. В. Забєліна. Харків: Фактор, 2021. 274 с.

6. Закон України «Про працю» (з останніми змінами та доповненнями) // Офіційний вісник України. 2024. URL:https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/32208

7. Іванова Н. О. Мотивація персоналу: сучасні підходи та механізми / Н. О. Іванова. Київ: Академвидав, 2022. 256 с.

8. Козловський О. В. Управління людськими ресурсами в організації / О. В. Козловський. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2021. 288 с.

9. Крейнин М. О. Планування персоналу на підприємстві / М. О. Крейнин. Одеса: Астропринт, 2022. 212 с.

10. Кушнерик О. В. HR-менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом. Підприємництво та інновації. 2020. № 12. С. 125–129. URL: https://doi.org/10.37320/2415-3583/12.21

11. Лукінов І. І., Базанова О. І. Соціальна політика і управління персоналом / І. І. Лукінов, О. І. Базанова. Київ: КНЕУ, 2021. 340 с.

12. Малюта Л. Я. Управління персоналом/Л.Я.Малюта. Київ: Ліра-К, 2022. 296с.

13. Манухіна М. Ю., Тацій І. В. Управління персоналом промислового підприємства на засадах компетентнісно-орієнтованого підходу. Вісник Східноукраїнського Національного Університету імені Володимира Даля. 2020. № 6(262). С. 71–75. URL: https://doi.org/10.33216/1998-7927-2020-262-6-71-75

14. Манухіна М. Ю., Тацій І. В. Управління персоналом промислового підприємства на засадах компетентнісно-орієнтованого підходу. Вісник Східноукраїнського Національного Університету імені Володимира Даля. 2020. № 6(262). С. 71–75. URL: https://doi.org/10.33216/1998-7927-2020-262-6-71-75

15. Міщенко О. І. Організаційна поведінка та управління людськими ресурсами / О. І. Міщенко. Харків: Фоліо, 2021. 280 с.

16. Мурашко М. В. Управління соціальним розвитком колективу / М. В. Мурашко. Київ: Кондор, 2020. 230 с.

17. Огаркова Л. М. Основи кадрового менеджменту / Л. М. Огаркова. Дніпро: Пороги, 2023. 246 с.

18. Осадчук О. Менеджмент персоналу: переваги та недоліки застосування технологій рекрутингу та аудиту найму персоналу. Економіка та суспільство. 2022. № 42. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-77

19. Павленко М. П., Мельник А. О. Менеджмент персоналу в системі забезпечення ефективної діяльності підприємства : thesis. 2020. URL: https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/15834

20. Пальчик І. М. Операційний менеджмент як основа формування конкурентоспроможності підприємства / І. М. Пальчик, М. О. Кужелєв, М. В Желіховська // Український журнал прикладної економіки та техніки. – 2022. – Т.7, №2. – С. 246-252. URL: https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/8013

21. Пальчик, І. М. Логістичне управління ресурсами: вплив на зменшення витрат та підвищення продуктивності //Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. 2023. № 37. С. 225-229. URL: https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/805

22. Пашко П. В. Теоретико-методичні аспекти управління персоналом / П. В. Пашко. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 310 с.

23. Писаренко В.В., Колесник Т.В., Баган, Н.В. Пальчик І.М. Стратегічне управління маркетингом та економічною ефективністю ресурсозбереження аграрних підприємств в умовах мотиваційних ризиків та диджиталізації. //Актуальні проблеми економіки. 2025. № 3 (285), С. 246-263. URL: https://ecoscience.net/wp-content/uploads/2025/03/3.25._topic_Volodymyr-Pysarenko-TetianaKolesnyk-Nadiia-Bahan-Ihor-Palchyk-246-263.pdf

24. Савченко В. О. Мотивація праці персоналу / В. О. Савченко. Київ: Ліра-К, 2022. 268 с.

25. Саєнко В. Г. Стратегічне управління персоналом / В. Г. Саєнко. Київ: Наукова думка, 2021. 278 с.

26. Сірий Є. В. Організація управління персоналом / Є. В. Сірий. Львів: Новий світ – 2000, 2021. 295 с.

27. Соколова Л. В. Кадрова політика підприємства / Л. В. Соколова. Харків: Фактор, 2020. 248 с.

28. Соловйов С. В. Соціальне управління в організації / С. В. Соловйов. Київ: КНЕУ, 2022. 220 с.

29. Стратегічне управління маркетингом та економічною ефективністю ресурсозбереження аграрних підприємств в умовах мотиваційних ризиків та диджиталізації / В. В. Писаренко та ін. Актуальні проблеми економіки. 2025. № 3 (285). С. 246–263. URL: https://eco-science.net/wpcontent/uploads/2025/03/3.25._topic_Volodymyr-Pysarenko-Tetiana-KolesnykNadiia-Bahan-Ihor-Palchyk-246-263.pdf

30. Тарарухін О. С. Управління трудовими ресурсами / О. С. Тарарухін. Київ: Академвидав, 2020. 270 с.

31. Терещенко О. О. Управління людським капіталом / О. О. Терещенко. Київ: КНЕУ, 2022. 312 с.

32. Федулова Л. І. Управління персоналом в умовах змін / Л. І. Федулова. Київ: Центр учбової літератури, 2023. 288 с.

33. Шевченко О. В. Управління соціальним розвитком колективу / О. В. Шевченко. Київ: Кондор, 2021. 254 с.

34. Шершньова З. Є. Стратегічне управління персоналом / З. Є. Шершньова. Київ: КНЕУ, 2022. 336 с.

35. Коренюк П. Удосконалення управління персоналом на підприємствах автомобільного транспорту /П. Корнелюк // Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки, 2018. – №4. – С. 86-92

36. Чавичалов І. І. Методи оцінки ефективності управлінського персоналу підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 1. С. 41–44

37. Василик Н. М. Оцінка ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства. Економічний аналіз. 2018. №. 28 (3). С. 154-161.

38. Піхняк, Т. (2022). АНАЛІЗ ПОКАЗНИКІВ ПЛИННОСТІ ПЕРСОНАЛУ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА. MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS, (2), 154-160.

39. Бабчинська О. І. Інструменти формування системи розвитку персоналу інноваційно-активного підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2021. № 3. С. 169-173.

40. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.

41. Глущенко Л. Д., Пілявоз Т. М., Коваль Н. О. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством [Електронний ресурс]. Економіка і суспільство. 2022. Випуск № 35. Режим доступу: 1105-Текст статті-1061-1-1020220309.pdf .

42. Гурбик Ю. Ю., Біляєв С. С., Багунц О. С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. Економіка і суспільство. 2018. Випуск № 17. С. 216-224.

43. Дяків О.П., Островерхов В.М. Управління персоналом: навчальнометодичний посібник. [Видання друге, переробл. і доповнено]. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.

44. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. / Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвиничний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. / за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль. 2022. 280 с.

45. Петрик Ю. С., Михайленко О. В. Система управління персоналом підприємства: шляхи удосконалення. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2020. № 3 (114), частина 1. С. 127-131.

46. Потьомкіна О. В., Дзямулич М. І., Шубала І. В. Стимулювання праці як чинник забезпечення ефективності використання персоналу. Економічний форум. 2019. № 1. С. 132-137

47. Управління персоналом: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / О. М. 89 Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямуличза; заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк: ЛНТУ, 2023. 414 с.

48. Шаповал О. А. Концепція управління персоналом підприємства в системі кадрового менеджменту. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2020. Випуск 31. С. 146-149.

49. Юрик Н., Гарматюк О. Управління змінами в системі менеджменту персоналу. Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, цифровізація та інновації: монографія. ФОП Паляниця В. А., 2024. С. 449-461.

50. Юрик Н. Є., Гарматюк О. О. Особливості кадрового менеджменту в 90 кризових умовах функціонування підприємства. Маркетингові та логістичні технології: інновації для забезпечення ефективності бізнес-процесів: монографія. ФОП Шпак В.Б., 2024. С. 73-87.

51. Грішнова О.А., Наумова О.О. Оцінювання персоналу: сучасні підходи до забезпечення ефективності / Грішнова О.А., Наумова О.О. // Формування ринкової економіки: зб. наук. пр. – Т. 2: Управління персоналом в організаціях. – К. 2019. – С. 42-50.

52. Губик Ю.Ю. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації / Ю. Ю. Губик, С. С. Беляєв, О. С. Багунц. // Економіка та суспільство. – 2018. – №17. – С. 216–224.

53. Шаповал О.А., Іваній А.О., Гальченюк А.О. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2018. № 5 (17). С. 149–151.

54. Тонюк М.О. Удосконалення процесу управління персоналом підприємства / М. О. Тонюк. // Економіка і управління. – 2017. – №4. – С. 61–65.

55. ДЯЧКОВ, Д., ПОТАПЮК, І., КАПКО, В., & ТРОНЕВСЬКИЙ, В. (2025). МОТИВАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ЗАСІБ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 340(2), 495-500. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-78

56. Болквадзе Н., Гетьман Т. Сучасні методи мотивації персоналу IT-компаній. Economic journal of Lesia Ukrainka Eastern European National University. 2020. Т. 2. No 22. С. 72-82.

57. Борданова Л.С., Семенченко Н.В., Попович Ж.В. Особливості формування та упровадження кадрової політики на підприємстві. Економіка та держава. 2022. No 6. С. 54-59.

58. Гольда А.В. Формування системи мотивації та стимулювання трудової діяльності з орієнтацією на кінцевий результат. Формування ринкових відносин в Україні. 2019. No 9. С. 196.

59. Гула О.І. Систематизація наукових підходів до визначення кадрової безпеки в системі публічного управління. Наукові перспективи. 2021. No 2 (8). С. 51-58.

60. Коптєва Г.М. Кадрова безпека підприємства: сутність, складові та забезпечення. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Серія: Економічні науки. No 2. 2020. С. 119-124.

61. Ткаченко К.А., Коптєва Г.М. Мотивація та стимулювання праці персоналу в управлінні підприємством. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут».2023. No 4. С. 33-38.

62. Якимець А.Ю. Теоретичні основи мотивації персоналу туристичного підприємства. Вісник студ. наук. товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту ДТЕУ. Вінниця : ВТЕІ ДТЕУ, 2023. Вип. 177. С. 361-367. URL: http://www.vtei.com.ua/doc/2023/vatra2004/zb22_177.pdf

63. Дем'яненко Т. І. Особливості формування стратегії соціально-економічного розвитку сучасного підприємства. Економічний вісник Дніпровської політехніки. 2024. № (2). С.169–175.

64. Дем'яненко Т.І. Необхідність провадження системи контролінгу на підприємствах України. Вісник ХНТУ. 2022. № 2(81). URL: https://journals.kntu.kherson.ua/index.php/visnyk_kntu/article/view/60/55

65. Міщенко В. І., Науменкова С. В. Вдосконалення стратегічного управління цифровою трансформацією. Economy digitalization in a pandemic condition. Riga, Latvia: Baltija Publishi, 2022. С. 52–57. https://doi.org/10.30525/978-9934-26-1947-10

66. Маркіна, І., Вороніна, В., & Філатова, К. (2021). Менеджмент персоналу в умовах стійкого інноваційного розвитку підприємства. Підприємництво та інновації, (17), 39-42.

67. Міщенко В. І. Стратегічне управління процесами цифрової трансформації економіки. / В. І. Міщенко. Економіка України. 2022. № 1. С. 67–81.

ДОДАТКИ

Додаток А

«УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ»

Кваліфікаційна робота здобувача першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
студента гр. ДМП-М22+М23пр
Романа БРЕСЛАВЦЯ
Керівник: к. екон. н., доцент
Тетяна ДЕМ'ЯНЕНКО

ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ «УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

Плакат 1

Автор (и)	Визначення
1	*2*
В. Данюк, В. Петюх, [6]	Управління персоналом становить важливий елемент функціональної структури кадрового менеджменту, що забезпечує реалізацію основних напрямів роботи з людськими ресурсами в організації.
О. Волошенко, Н. Скряга [3]	Одна з провідних функціональних стратегій, ефективність реалізації якої значною мірою визначає рівень конкурентоспроможності та стабільність розвитку організації. Саме через раціональне використання людських ресурсів підприємство здатне досягати поставлених стратегічних цілей.
С. Ковальчук, В. Голюк [11]	Управління персоналом відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування будь-якого підприємства, оскільки саме працівники становлять основний людський ресурс організації. Через діяльність персоналу реалізуються управлінські рішення, впроваджуються інноваційні ідеї.

Плакат 2

Напрями системи управління персоналом на підприємстві



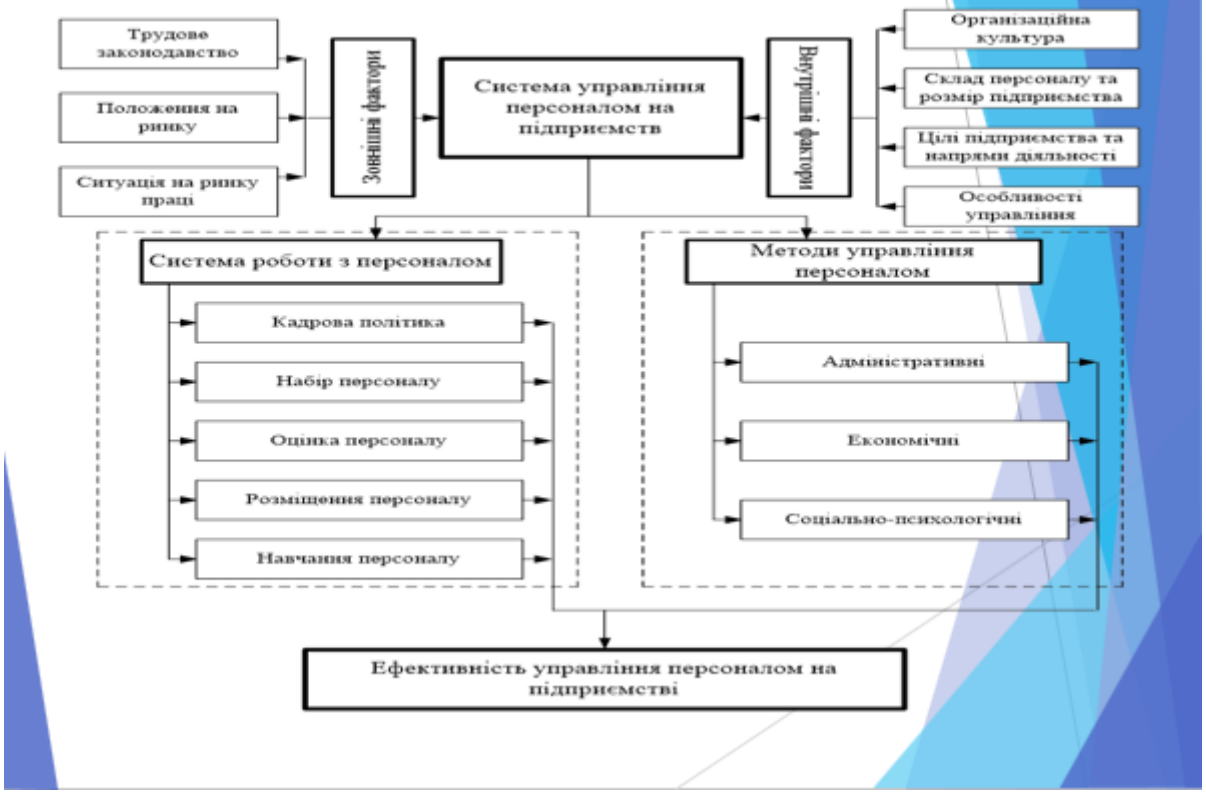
Плакат 3

Принципи побудови системи управління на підприємстві



Плакат 4

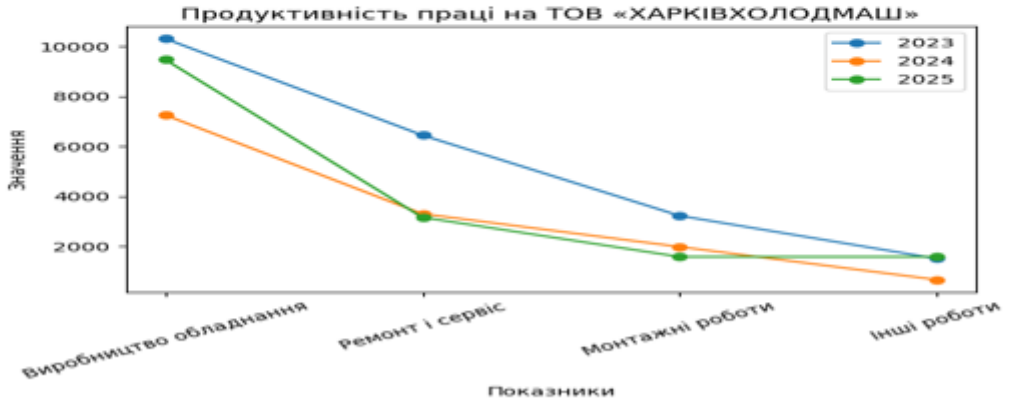
Система управління персоналом підприємства



Плакат 5

Продуктивність праці на ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»

Показник	2023	2024	2025	Динаміка, %	Структура, % 2025
Виробництво обладнання	10320	7260	9480	-8,14	60,0
Ремонт і сервіс	6450	3300	3160	-51,01	20,0
Монтажні роботи	3225	1980	1580	-51,01	10,0
Інші роботи	1505	660	1580	+4,98	10,0
Всього	21500	13200	15800	-26,51	100



Плакат 6

Аналіз оцінки динаміки та структури робіт

Показник	2023 рік		2024 рік		2025 рік		Відхилення 2025 до 2023		Відхилення 2025 до 2024	
	кількість	питома вага, %	кількість	питома вага, %	кількість	питома вага, %	абсол., (+/-)	віднос., %	абсол., (+/-)	віднос., %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Загальна кількість робіт	21500	100	13200	100	15800	100	-5700	-26,51	+2600	+19,70
виробництво обладнання	10320	48	7260	55	9480	60	-840	-8,14	+2220	+30,58
ремонт і сервіс	6450	30	3300	25	3160	20	-3290	-51,01	-140	-4,24
монтажні роботи	3225	15	1980	15	1580	10	-1645	-51,01	-400	-20,20
інші роботи	1505	7	660	5	1580	10	+75	+4,98	+920	+139,39

Плакат 7

Напрями підвищення ефективності використання робочого часу



Плакат 8

Напрями удосконалення системи управління персоналом на ТОВ «ХАРКІВХОЛОДМАШ»

