

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені В. Н. КАРАЗІНА

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»
Кафедра управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
бакалавра

на тему: «Аналіз рівня кадрового менеджменту на підприємстві»

Виконала: студентка 4 курсу,
групи М-41
спеціальності 073 «Менеджмент»

Катерина ПОЛЕГАЄВА



Керівник: к.е.н. Каріна МОСКАЛЕНКО



Рецензент: к.е.н. Кристина РЯБЧЕНКО

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»
Кафедра управління та адміністрування
Рівень вищої освіти (освітньо-кваліфікаційний рівень) бакалавр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри


Вікторія ТРЕТЯК
підпис ім'я, ПРИЗВИЩЕ

“28” вересня 2023 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Полегаєва Катерина Максимівна
(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи «Аналіз рівня кадрового менеджменту на підприємстві»

Керівник роботи: Москаленко Каріна Ігорівна., к.е.н.
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від 12 березня 2024 року № 4501-5/637

2. Строк подання студентом роботи 15 травня 2024 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити

1. Сутність кадрового менеджменту: підходи, функції та завдання

2. Управління персоналом у структурі сучасного менеджменту

3. Методи формування системи кадрового менеджменту

4. Загальна характеристика та аналіз господарсько-фінансового стану ТОВ «ХАРКІВЕНЕРГОПРОЕКТ»

5. Аналіз рівня кадрового менеджменту ТОВ «ХАРКІВЕНЕРГОПРОЕКТ»

6. Основні тенденції розвитку кадрового менеджменту ТОВ «ХАРКІВЕНЕРГОПРОЕКТ»

7. Напрями удосконалення кадрового менеджменту на ТОВ «ХАРКІВЕНЕРГОПРОЕКТ»

4. План роботи

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

5. Дата видачі завдання «28» вересня 2023 року

Студент



підпис

Катерина ПОЛЕГАСВА
ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи



підпис

Каріна МОСКАЛЕНКО
ім'я, ПРІЗВИЩЕ

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТА ОСНОВНІ ПІДХОДИ ЩОДО СУТНОСТІ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	8
1.1. Сутність кадрового менеджменту: підходи, функції та завдання	8
1.2. Управління персоналом у структурі сучасного менеджменту	15
1.3. Методи формування системи кадрового менеджменту	20
Висновки до розділу 1	26
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ТА АНАЛІЗ РІВНЯ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ХАРКІВЕНЕРГОПРОЕКТ»	28
2.1. Загальна характеристика та аналіз господарсько-фінансового стану ТОВ «ХАРКІВЕНЕРГОПРОЕКТ»	28
2.2. Аналіз рівня кадрового менеджменту ТОВ «ХАРКІВЕНЕРГОПРОЕКТ»	35
2.3. Основні тенденції розвитку кадрового менеджменту ТОВ «ХАРКІВЕНЕРГОПРОЕКТ»	40
2.4. Напрями удосконалення кадрового менеджменту на ТОВ «ХАРКІВЕНЕРГОПРОЕКТ»	51
Висновки до розділу 2	62
ВИСНОВКИ	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	67

ВСТУП

Аналіз рівня кадрового менеджменту на підприємстві є вкрай важливим, оскільки ефективне управління персоналом безпосередньо впливає на продуктивність та успішність бізнесу. Сучасний ринок праці швидко змінюється, особливо з урахуванням технологічного прогресу і змін в демографії. Ефективний кадровий менеджмент допомагає підприємству адаптуватися до цих змін, пропонуючи стратегії залучення, утримання, навчання та розвитку співробітників. Дослідження показують, що залучені співробітники є більш продуктивними та менше схильні до звільнення. Аналіз кадрового менеджменту дозволяє ідентифікувати та впроваджувати практики, які підвищують мотивацію та залученість. Ефективне кадрове управління мінімізує ці витрати через оптимізацію процесів набору, навчання та розвитку персоналу. Компетентний аналіз кадрового менеджменту допомагає уникнути юридичних проблем, забезпечуючи дотримання актуальних законодавчих вимог. Таким чином, аналіз рівня кадрового менеджменту є ключовим елементом для забезпечення тривалого успіху підприємства та його адаптації до сучасних викликів ринку. Цим і визначається актуальність теми кваліфікаційної роботи.

Об'єктом дослідження є процес аналізу рівня кадрового менеджменту промислового підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні положення щодо аналізу рівня кадрового менеджменту промислового підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних та методичних положень рівня кадрового менеджменту на підприємстві та розроблення прикладних рекомендацій щодо його підвищення.

Згідно з поставленою метою було поставлено наступні **завдання**:

1. систематизувати підходи, функції та завдання кадрового

менеджменту;

2. охарактеризувати управління персоналом у структурі сучасного менеджменту;

3. систематизувати методи формування системи кадрового менеджменту;

4. надати загальну характеристику та аналіз господарсько-фінансового стану ТОВ «ХАРКІВЕНЕРГОПРОЕКТ»;

5. проаналізувати рівень кадрового менеджменту ТОВ «ХАРКІВЕНЕРГОПРОЕКТ»;

6. дослідити основні тенденції розвитку кадрового менеджменту ТОВ «ХАРКІВЕНЕРГОПРОЕКТ»;

7. розробити напрями удосконалення кадрового менеджменту на ТОВ «ХАРКІВЕНЕРГОПРОЕКТ».

Методи дослідження. Основними вибраними методами в роботі є статистико-економічний для аналізу динаміки показників розвитку кадрового менеджменту. Графічний – для відображення теоретичних і практичних аспектів. Абстрактно-логічний аналіз – для формування висновків та надання практичних рекомендацій. Логічно-діалектичний – для розкриття теоретичних основ поняття «кадровий менеджмент», «управління персоналом». Методи абстрагування науки – для формування системи методів управління, що визначають рівень кадрового менеджменту на підприємстві. Індуктивний та дедуктивний методи дослідження використані для визначення підходів, рівнів кадрового менеджменту, принципів управління персоналом. Системний аналіз - для розробки методичного підходу щодо удосконалення кадрового менеджменту.

Інформаційною базою кваліфікаційної роботи є законодавчі та нормативно правові акти.

Структура роботи: дана робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел, та містить 10 таблиць, 12 рисунків.

Апробація дослідження. Попередня апробація здійснена за допомогою

публікації тез доповіді «Вплив кадрового менеджменту на функціонування підприємства та задоволення інтересів стейкхолдерів» на Науково - практичній онлайн конференції «Проблеми та перспективи забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку територій», яка відбулась 27 жовтня 2023 р. [31].

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТА ОСНОВНІ ПІДХОДИ ЩОДО СУТНОСТІ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1. Сутність кадрового менеджменту: підходи, функції та завдання

Терміни «менеджмент людських ресурсів» і «кадровий менеджмент» виникли в 60-70-х роках ХХ століття. У моделі управління, яка базується на концепції менеджменту людських ресурсів, люди розглядаються як важливий ресурс, що може бути мобілізований для досягнення цілей підприємства. У цій моделі підхід до задоволення потреб працівників стає результатом особистої зацікавленості керівників, а не є головною метою.

Кадровий менеджмент розвивався як професійна діяльність протягом ХХ століття, з виділенням періодів, де відбувалися значні зміни в принципах управління персоналом. Ці періоди включають різні наукові школи та підходи, такі як школа наукового управління, процесний, системний та ситуаційний підходи.

Школа наукового управління, що діяла з 1885 по 1920 рр., пов'язана з роботами таких вчених, як Фредерік Тейлор, Френк та Ліліан Гілбрейт та Генрі Гант. Тейлор вивчав ефективність праці та запроваджував наукові методи організації праці, такі як нормування праці та впровадження систем стимулювання працівників.

Генрі Форд, американський промисловець та фігурант ХХ століття, вніс значний внесок у розвиток школи наукового управління. Він став відомим як король автомобільної промисловості в США та визнаний символ американської мрії. Генрі Форд сформулював організаційно-технічні принципи управління, які застосовував у своїй практичній діяльності, а також розробив теорію, основу на ідеї потокового масового виробництва. Його

систему управління часто називали "терором машини" [16].

Анрі Файоль, французький підприємець і інженер, вважається "батьком" класичного менеджменту. Він створив першу цілісну класичну школу управління і сформулював її основні принципи та функції. Файоль першим сформулював універсальні управлінські функції: планування, організацію, мотивацію та контроль, і вважав, що ці функції являють собою суть менеджменту.

Елтон Мейо, американський соціолог і психолог, є засновником школи людських відносин. Його багаторічні дослідження, проведені в місці під назвою Хоторн (поблизу Чикаго), виявили, що продуктивність праці робітників залежить не стільки від заробітної плати, скільки від взаємин між ними та керівниками. Мейо довів, що ефективність роботи залежить від правильного управління міжособистісними відносинами.

Школа соціальних систем, заснована в 1970-х роках, акцентує на тому, що будь-яка організація є складною відкритою системою, яка має тенденцію пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі. Основні причини проблем у системі слід шукати поза нею. Ця школа використовує системний підхід до управління, що дозволяє уникнути ситуацій, коли рішення в одній сфері виходить за межі і стає проблемою для інших [18].

Таким чином, кадровий менеджмент охоплює різні підходи, включаючи економічний, органічний та гуманістичний, які визначаються обґрунтованістю методів і стратегій управління персоналом (див. Рисунок 1.1).

1. Економічний підхід до управління ресурсами праці виник у контексті концепції використання трудових ресурсів. Згідно з цим підходом, фокус звертався на розгляд людини у виробництві лише через призму її праці, яка вимірювалась витратами робочого часу та заробітної плати. Особливостями цієї концепції були технічна підготовка праці, а не управлінська, єдність керівництва, збалансованість влади та відповідальності, дисципліна та підпорядкування індивідуальних інтересів загальному добру. Ефективність цього підходу проявлялася в стабільному середовищі, де

кожному виконавцю чітко визначалася задача, і працівник згоден був бути частиною машини. Проте, серед його недоліків була жорстка ієрархічність прийняття рішень та зведення мотивації персоналу тільки до зовнішнього стимулювання.

2. Органічний підхід, натомість, акцентував увагу на підборі, навчанні, оцінці та розвитку персоналу. Цей підхід сприяв розвитку концепцій управління персоналом та управління людськими ресурсами. Під управлінням персоналом розумілось розглядання людини через формальну роль, тоді як управління людськими ресурсами передбачало здійснення управління через адміністративні механізми. Органічний підхід спрямовувався на побудову кар'єрного росту та розвитку працівників у межах організації.

3. Гуманістичний підхід визнавав людину як головний суб'єкт організації та особливий об'єкт управління, відхилюючись від розгляду її як ресурсу. Згідно з цим підходом, стратегія та структура організації мали будуватися відповідно до бажань та здібностей кожної людини.



Рисунок 1.1 - Сутність підходів кадрового менеджменту

Джерело: побудовано автором на основі [18, 25]

«Кадровий менеджмент - один з напрямів сучасного менеджменту, націлений на розвиток і ефективне використання кадрового потенціалу організації. У системі кадрового менеджменту можна виділити: оперативний рівень управління (домінує кадрова робота), тактичний рівень управління (домінує управління персоналом), стратегічний рівень управління (домінує управління людськими ресурсами), політичний рівень управління корпорацією (розробка і контроль за реалізацією кадрової політики). Історично генезису кожного рівня кадрового менеджменту відповідає своя модель кадрового менеджменту, а на політичному рівні спостерігається зсув від пасивної і реактивної кадрової політики до активної» [1].

Кадровий менеджмент є комплексним підходом до управління людськими ресурсами, який охоплює різні аспекти роботи з персоналом на різних рівнях організації. Основні рівні кадрового менеджменту включають (див. Рисунок 1.2).



Рисунок 1.2 - Рівні кадрового менеджменту

Джерело: побудовано автором на основі [1, 15]

Оперативний рівень управління - рівень, на якому домінує кадрова робота, така як рекрутинг, відбір, навчання та розвиток персоналу, адміністрування компенсацій та інші технічні аспекти управління персоналом.

Тактичний рівень управління, на якому домінує управління персоналом, що охоплює планування стратегічних потреб у кадрах, розробку кар'єрних шляхів для працівників, управління відносинами з персоналом та інші тактичні аспекти управління персоналом.

Стратегічний рівень управління – рівень, де домінує управління людськими ресурсами, що включає в себе розробку стратегічних планів управління персоналом, аналіз та прогнозування потреб у кадрах, розробку політик та програм, спрямованих на підтримку стратегічних цілей організації.

Політичний рівень управління корпорацією, де розробляється та контролюється реалізація кадрової політики організації. Він включає в себе прийняття стратегічних рішень щодо управління персоналом, визначення цілей та перспектив розвитку кадрового потенціалу, а також управління відносинами зі стейкхолдерами та іншими важливими зацікавленими сторонами.

Кадровий менеджмент включає в себе ряд ключових функцій і процесів, які допомагають оптимізувати використання людських ресурсів на підприємстві. Ефективний кадровий менеджмент починається з процесу набору та відбору кваліфікованих співробітників, які відповідають потребам організації. Це включає розробку детальних описів робочих місць, пошук кандидатів та їх оцінку через інтерв'ю та інші методи відбору. Після набору персоналу важливо забезпечити їх ефективну інтеграцію в організацію. Це охоплює орієнтаційні програми, навчання та розвиток навичок, щоб співробітники могли успішно виконувати свої обов'язки. Важливою складовою кадрового менеджменту є вимірювання та управління продуктивністю працівників. Це включає розробку систем оцінювання, проведення регулярних оцінок продуктивності, та надання зворотного зв'язку,

що спрямований на підвищення ефективності. Забезпечення конкурентоздатної та справедливої системи винагород є критично важливим для залучення та утримання талантів. Кадровий менеджмент відповідає за розробку структури заробітної плати, бонусів, пенсійних планів та інших пільг. Належне управління персоналом включає дотримання всіх відповідних трудових законів і регуляцій, щоб уникнути юридичних санкцій і зберегти репутацію компанії. Подальше формування та підтримка корпоративної культури, яка сприяє відкритості, інноваціям та співпраці, є важливою частиною кадрового менеджменту.

Управління персоналом включає широкий спектр взаємопов'язаних заходів, які охоплюють організаційні, економічні, політичні, соціальні, психологічні та культурні аспекти. Ці заходи спрямовані на створення оптимальних умов для роботи, розвитку та ефективного використання трудових ресурсів співробітників в організації. Важливі аспекти управління персоналом включають планування, організацію діяльності, координацію, стимулювання, контроль та оцінку роботи співробітників. Всі ці функції менеджменту взаємозалежні і повинні реалізовуватися комплексно, що підкреслює інтегрований характер системи управління персоналом.

Система управління персоналом виконує комплексну функцію, яка охоплює три основних аспекти:

- підтримка та розвиток виробничих навичок співробітників, щоб вони могли відповідати специфічним вимогам їхніх робочих місць;
- створення оптимальних умов для роботи, які б сприяли максимальному виявленню та розвитку професійних здібностей робітників, та ефективному використанню їх трудового потенціалу;
- забезпечення цих процесів при цьому не повинно негативно впливати на фізичне та психічне здоров'я персоналу.

Для реалізації цієї багатогранної функції система управління персоналом зосереджується на декількох ключових задачах:

- сприяння досягненню місії організації та її стратегічних цілей через

ефективний добір та розвиток персоналу;

- забезпечення компанії кваліфікованими працівниками, які зацікавлені у своїй роботі і мотивовані до досягнення високих результатів;
- розкриття та використання здібностей співробітників, їх всебічний розвиток і активізація професійного потенціалу;
- підвищення задоволеності від роботи та якості життя працівників на всіх рівнях організації.

Ці завдання повинні виконуватися в рамках зазначеної триєдиної функції, що підкреслює інтегрований і цілісний підхід у системі управління персоналом. Така система сприяє стабільності та ефективності в роботі компанії.

Основна мета системи управління персоналом полягає в оптимізації взаємодії з людськими ресурсами для забезпечення високої ефективності їх роботи. Це включає виявлення та усунення недоліків за рядом критеріїв: продуктивність праці, задоволеність роботою, мінімізація тривалих відсутностей, зниження кількості прогулів, зменшення плинності кадрів, кількість конфліктів, скарг, нещасних випадків на виробництві, та стабілізація кадрового складу.

Висока ефективність організації можлива за наявності трьох ключових елементів:

- чітко визначених завдань та стратегії їх виконання;
- адекватної організаційної структури;
- ефективної системи управління персоналом.

Зміни в організації часто супроводжуються змінами у відношенні персоналу до роботи, що вимагає від управління персоналом адаптивних дій та своєчасної реакції на ці зміни.

Для досягнення максимальної ефективності, управління персоналом повинно концентруватися на таких завданнях:

- розробка і впровадження програм, які відповідають цілям організації;

- максимальне використання знань, умінь і навичок співробітників;
- надання організації кадрів з необхідними кваліфікаціями, які мотивовані до ефективної праці;
- створення умов для повного задоволення і самореалізації працівників у їхній діяльності;
- підтримка високого рівня якості життя та створення привабливих умов для роботи в організації;
- формування та збереження позитивного морально-психологічного клімату в колективі;
- розвиток взаємовигідних відносин між персоналом та організацією.

Ці завдання є критичними для ефективного управління персоналом та забезпечення просування організації до її стратегічних цілей.

Управління персоналом також допомагає менеджерам ефективно управляти ризиками, пов'язаними з кадровими питаннями, та уникнути наступних помилок:

- найм співробітників, які не відповідають потребам організації;
- зростання плинності кадрів;
- неадекватне виконання робочих обов'язків співробітниками;
- втрати робочого часу на проведення неефективних співбесід;
- порушення законодавства в області охорони праці;
- порушення трудових взаємовідносин та інші подібні проблеми.

1.2. Управління персоналом у структурі сучасного менеджменту

Управління персоналом давно стало окремим напрямом у сфері менеджменту, що включає свої унікальні парадигми, методики, стратегії та основні принципи. Олена Тимохіна у своїй роботі надає історичний огляд розвитку концепцій управління персоналом, підкреслюючи, що його еволюція відбувалася паралельно з загальним розвитком суспільства.

У 1970-80-х роках минулого століття з'явилися нові аспекти у цій сфері,

такі як планування кар'єри та розвиток персоналу, які стали інтегрованою частиною процесу управління на підприємствах. Зокрема, у країнах Західної Європи та Америки відділи кадрів перетворились на сучасні відділи управління людськими ресурсами. У другій половині ХХ століття стали популярними концепції "виробничої демократії", які сприяли уникненню конфліктів у колективах. У кінці ХХ століття формування командного підходу до управління кадрами заклало основи для сучасних методів керівництва.

Солідний кадровий ресурс становить фундамент успішної роботи будь-якої організації. Історично, управління персоналом було предметом вивчення різних наук, які торкалися виробничої, комерційної та некомерційної сфер. Як незалежна дисципліна з власним методологічним апаратом, управління персоналом оформилося у 60-70-х роках ХХ століття, коли в США, а згодом і в університетах Західної Європи, почали з'являтися кафедри, спеціалізовані на цій галузі.

Перші згадки про систематичне управління персоналом як окрему галузь знань сягають кінця ХІХ – початку ХХ століть. Розвиток цієї дисципліни був стимульований не тільки потребами матеріального виробництва, але й акцентом на розвитку особистісних якостей людини – її інтелектуальних, креативних і творчих здібностей, культури мислення та комунікативних навичок.

Згідно з визначенням Т.Р. Луцик та С.П. Ігнатенко, «управління персоналом в системі операційного менеджменту – це цілеспрямована діяльність керівного складу організації на розробку концепції, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами». Однак, враховуючи складність і взаємозв'язок завдань, що вирішуються у цій сфері, таке визначення може здатися надмірно спрощеним.

Тимохіна О.О. наголошує, що «під управлінням персоналом розглядають науку і мистецтво ефективного управління людьми, використання їх потенціалу в умовах професійної діяльності. Це цілеспрямований процес, який має за мету ефективне та раціональне

використання працівників підприємств за допомогою системи принципів, методів і механізмів оптимального комплектування, розвитку й мотивації персоналу».

Загрева В. відзначає, що «менеджмент персоналу як наука отримує важливу інформацію з різних теоретичних сфер. У контексті сучасної філософії менеджменту персонал організації є особливим її ресурсом – людським капіталом. З огляду на це, управління процесом його розвитку є важливим складником загальної системи управління персоналом» [24, с. 86].

У процесі менеджменту організацій, як відзначають Лисак В. Ю., Ткачук В. В., Олійник О. С. «концептуальний механізм організації роботи з персоналом підприємств є складним процесом, який залучає до свого виконання всіх працівників підприємства різною мірою, але маючи одну мету – ефективний ріст у всьому, а саме: для підприємства – фінансово-господарський, а для працівників кар’єрно-доходний» [25, с. 67].

Сучасне управління персоналом побудоване на кількох ключових принципах (рисунок 1.3).

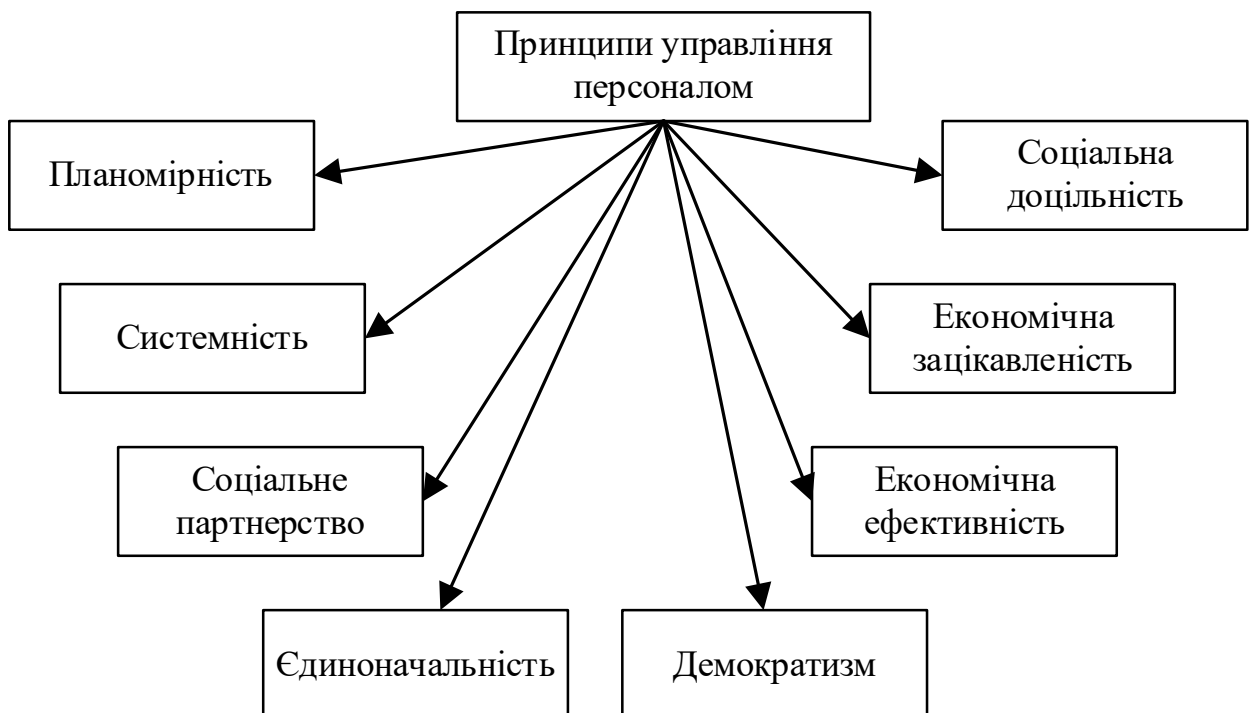


Рисунок 1.3 – Принципи сучасного управління персоналом

Джерело: побудовано автором на основі [18, 25]

Кадровий менеджмент виступає не просто як самоціль, а як ключовий інструмент для досягнення актуальних завдань і стратегічних цілей, а також для реалізації місії установи в суспільстві.

Концепція кадрового менеджменту служить фундаментом для розробки кадрової стратегії та політики, визначаючи основні напрямки і методи управління персоналом. Ця концепція включає в себе комплекс основоположних принципів, правил і цілей, які адаптовані до специфіки організаційної стратегії навчального закладу, можливостей його персоналу, а також особливостей кадрової політики. Кожна концепція кадрового менеджменту має чітко визначені компоненти, які сприяють ефективному управлінню персоналом.

Мета розробки концепції кадрового менеджменту зосереджена на створенні системи, яка б опиралась не стільки на адміністративних методах керування, скільки на економічних ініціативах та соціальних гарантіях. Такий підхід спрямований на забезпечення гармонійного поєднання інтересів персоналу та інтересів організації, що, в свою чергу, сприяє підвищенню продуктивності праці, ефективності освітніх або наукових процесів та оптимізації економічних показників діяльності навчального закладу.

Розглядаючи різноманітні підходи до кадрового менеджменту, варто виділити чотири основні методологічні принципи:

- залучення кваліфікованих трудових ресурсів, які необхідні для досягнення цілей навчального закладу, включаючи ефективний відбір та розстановку співробітників;
- підвищення кваліфікації науково-педагогічних працівників для відповідності їхніх навичок встановленим завданням;
- оцінка вкладу кожного співробітника у виконання загальної місії установи;
- мотивація та винагородження персоналу за їхній внесок у досягнення цілей установи, яка включає компенсацію за час, енергію та

інтелектуальний вклад.

Ці принципи лежать в основі ефективного управління персоналом, що дозволяє навчальному закладу досягати своїх стратегічних цілей і виконувати свою місію у суспільстві.

Ефективні стратегії кадрового менеджменту зазвичай фокусуються на трьох ключових напрямках діяльності:

Добір та кар'єрне просування працівників. Процеси відбору, переміщення або завершення контрактів мають бути орієнтовані на максимальне використання індивідуальних здібностей спеціалістів, відповідно до складності їх завдань на даний момент та в майбутньому. Важливо постійно аналізувати тенденції та зміни в кар'єрних траєкторіях і відповідно адаптувати програми перепідготовки.

Вплив на формування ролей та обов'язків працівників. Управління персоналом має активно впливати на структурування завдань і функцій відповідно до потреб освітнього закладу. Ефективні установи часто прагнуть зменшити кількість ієрархічних рівнів та бюрократичних бар'єрів, збільшуючи автономію працівників і гнучкість у робочих умовах. Така структура сприяє динамічному розвитку внутрішнього ринку праці через стимулювання професійних ролей.

Ефективне інформаційне забезпечення. Кадрові служби мають відповідати за забезпечення всієї системи управління персоналом актуальною інформацією, що включає дані про переміщення та кваліфікаційну підготовку працівників. Особлива увага на горизонтальні та вертикальні переміщення може забезпечити більшу гнучкість управління персоналом. Крім того, кадрові менеджери повинні забезпечувати, щоб усі співробітники, від менеджерів до рядових працівників, були проінформовані про політику управління персоналом та поточні потреби закладу у кваліфікаціях та професійному розвитку.

Отже, ефективні стратегії кадрового менеджменту зазвичай концентруються на відборі та кар'єрному зростанні працівників; організації

ролей і обов'язків працівників; ефективному інформаційному забезпеченні.

Ці напрямки визначають основу для створення ефективної, адаптивної та відповідальної кадрової системи, яка здатна підтримувати високий рівень продуктивності та задоволеності серед співробітників навчального закладу.

1.3. Методи формування системи кадрового менеджменту

Для забезпечення постійного контролю за виконанням співробітниками їхніх обов'язків, а також для мотивації їх до активної та ефективної роботи, в управлінні персоналом використовуються спеціалізовані методи. Ці методи варіюються за своєю ефективністю та вимогами до часових і матеріальних ресурсів. Вони дозволяють підвищити лояльність працівників і стимулювати їх до досягнення максимальних результатів у своїй діяльності.

Методи формування системи кадрового менеджменту є актуальними з кількох причин, особливо в сучасному динамічному бізнес-середовищі. Розробка ефективної системи управління персоналом може впливати на всі аспекти організаційної діяльності від продуктивності до корпоративної культури.

Ось деякі методи, що використовуються при формуванні такої системи, та їх значення: стратегічне планування персоналу; аналіз робочих місць; набір та відбір персоналу; оцінка та розвиток персоналу; управління кар'єрою та наступністю; мотивація та винагородження; відповідність трудовому законодавству; використання HR-технологій.

Управління персоналом є однією з найскладніших задач для будь-якої організації, оскільки відрізняється від управління матеріальними та фінансовими активами, які не мають власної волі та ініціативи і вимагають лише технічного обслуговування. Водночас, менеджмент має враховувати індивідуальність і потенційні реакції кожного члена колективу на управлінські рішення, аналізуючи різні варіанти їх поведінки та мотивації.

Сучасні підходи до кадрового менеджменту все більше фокусуються на

індивідуальності співробітників як ключовому чиннику ефективності. Різноманітні методи мотивації, які можна формувати та коригувати залежно від змін у стратегічних та тактичних цілях організації, стають все більш важливими в цьому контексті.

Базові методи управління персоналом є критично важливими на всіх стадіях роботи з кадрами – від набору нових працівників до їх просування на керівні позиції. Ці методи забезпечують підтримку високого професійного рівня працівників компанії і охоплюють наступні аспекти (див. Рисунок 1.4).

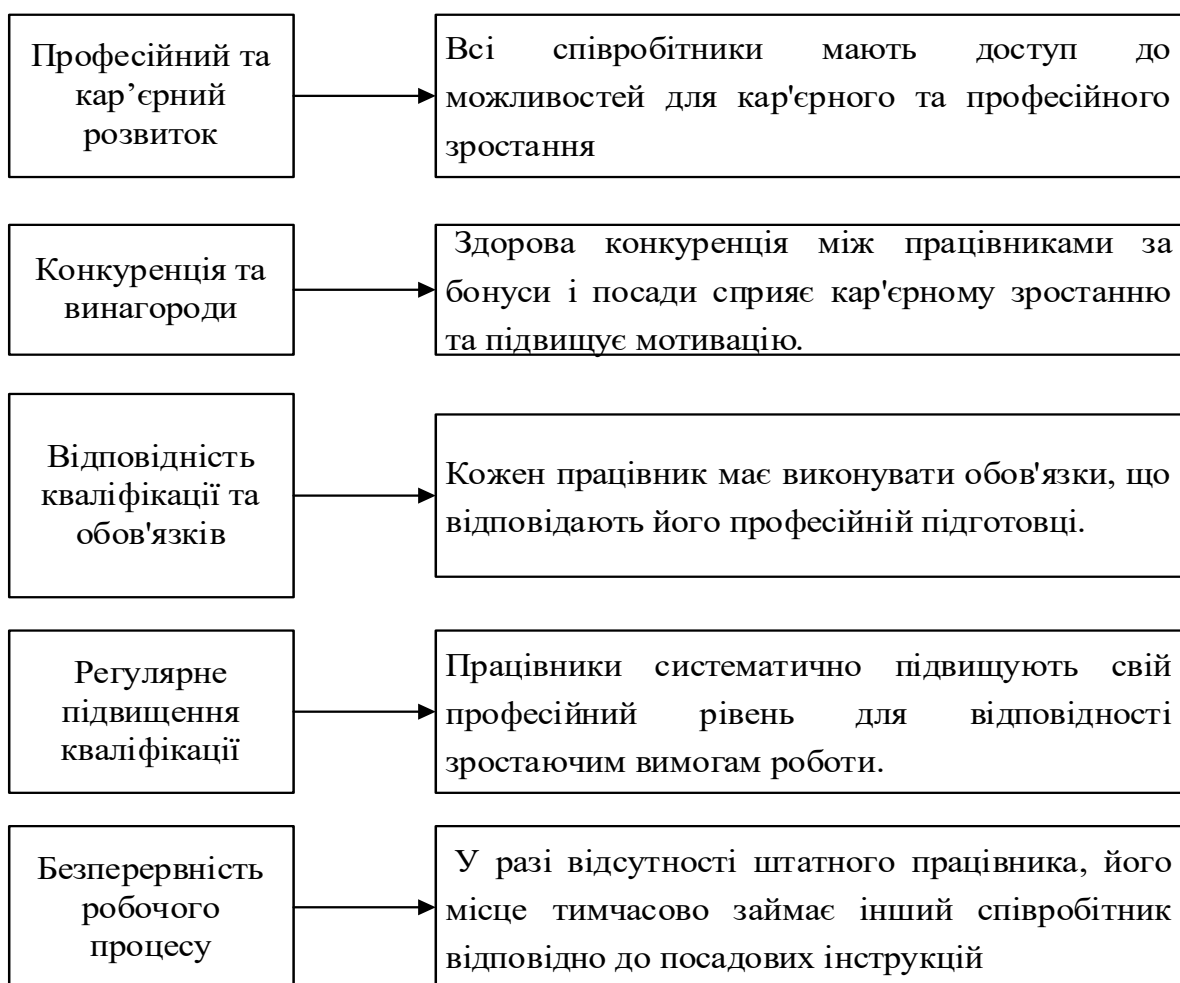


Рисунок 1.4 - Основні аспекти управління персоналом

Джерело: побудовано автором на основі [18, 35]

Фахівці виділяють кілька категорій методів управління персоналом: організаційно-розпорядчі, економічні, та соціально-психологічні. Їх

комплексне застосування допомагає знайти оптимальний баланс для задоволення потреб і інтересів усіх працівників.

Методи формування системи кадрового менеджменту включають комплекс заходів і технік, які дозволяють ефективно управляти персоналом організації. Ці методи охоплюють весь цикл роботи з персоналом, від найму до розвитку та відпустки. Розробка ефективної системи кадрового менеджменту вимагає врахування організаційної структури, корпоративної культури та стратегічних цілей організації. Ось основні методи, які використовуються для формування системи кадрового менеджменту:

Стратегічне планування, що включає аналіз потреб (визначення кількості та спеціалізації співробітників, які необхідні для досягнення бізнес-цілей); прогнозування ресурсів (оцінка майбутніх потреб в персоналі на основі бізнес-стратегії); набір персоналу; рекрутинг (залучення потенційних кандидатів через різні канали комунікацій); відбір (оцінка кандидатів через інтерв'ю, тести на профпридатність, інші методи оцінки); адаптація; орієнтація нових співробітників (введення нових співробітників в курс справ, корпоративної культури); менторство (призначення досвідчених співробітників для підтримки новачків); розвиток і навчання; тренінги і семінари; кар'єрне планування (сприяння розвитку кар'єри співробітників відповідно до їхніх здібностей і потреб організації); оцінка ефективності (регулярні оцінки); мотивація і заохочення (система винагород; нефінансові стимули) [19, 20].

В Україні для управління персоналом зазвичай використовують такі основні методи, які допомагають оптимізувати робочий процес та мотивувати співробітників (див. Таблиця 1.1, Таблиця 1.2):

Економічні методи. Ці методи впливають на працівників через аналіз ефективності використання матеріальних та трудових ресурсів порівняно з отриманими результатами. Вони дозволяють оцінити вартість ресурсів та їх вплив на кінцеві показники діяльності.

Організаційно-директивні методи. Ці методи базуються на

формальному владному впливі, включають строге документування посадових обов'язків, дотримання дисципліни, використання примусу та підкреслення відповідальності співробітників.

Психологічні методи. Включають мотивацію через статусне визнання та заохочення, соціальне планування, що допомагає створювати комфортні умови для роботи та розвитку співробітників, сприяючи підвищенню їхньої продуктивності і задоволеності.

Ці методи спрямовані на підвищення ефективності роботи та залучення співробітників до активної участі в житті організації, вони враховують як фінансові так і нематеріальні аспекти взаємодії з персоналом [19].

Таблиця 1.1 - Порівняння класичних методів управління персоналом

Методи	Зміст	Характеристика
Економічні	Прогнозування та планування кадрових потреб	Оцінка балансу робочих місць та трудових ресурсів. Визначення первинної та додаткової потреб у персоналі. Ідентифікація джерел покриття кадрових потреб
Соціально-психологічні	Специфічні техніки та підходи, що використовуються для впливу на процес створення та розвитку трудового колективу	Ці методи базуються на міжособистісних відносинах та включають потребу в самоповазі, особистих досягненнях, визнанні та респекті від інших, а також на можливостях для реалізації власного потенціалу та особистісного зростання. Вони значною мірою впливають на формування соціального клімату у колективі, зокрема через соціальне планування та створення сприятливого соціо-психологічного середовища. Психологічні методи, в свою чергу, більш фокусовані на індивідуальному впливі, включаючи психологічний відбір та оцінку персоналу, що спрямовані на окремих працівників.
Організаційно-розпорядчі (адміністративні)	Ці методи є інструментами впливу на працівників, які базуються на застосуванні офіційно встановлених організаційних структур, правових норм і регуляцій.	Здійснюється безпосередній вплив на об'єкт управління; виконання адміністративних рішень органів є обов'язковим для нижчих структур; чітко встановлена відповідальність за ігнорування або невиконання інструкцій та наказів.

Джерело: побудовано автором на основі [18, 25]

Отже, методи кадрового менеджменту включають у себе як фінансові, так і нематеріальні заходи для підвищення ефективності та залучення співробітників. Це дозволяє створити гармонійне робоче середовище, де кожен працівник може реалізувати свій потенціал та внести свій вклад у загальний успіх компанії.

Таблиця 1.2 - Методи управління персоналом

Назва методу	Характеристика
1	2
Системний аналіз	Це методичний інструмент системного підходу, який використовується для вдосконалення управління персоналом. Він спрямований на детальний аналіз усієї системи управління персоналом і її окремих елементів: цілей, функцій, організаційної структури, кадрового складу, технічних та інформаційних ресурсів, методології управління людьми, технологій та управлінських рішень.
Метод декомпозиції	Цей підхід дозволяє декомпозицію складних явищ на більш прості елементи, що сприяє глибшому розумінню їх сутності. У контексті управління персоналом, система розбивається на підсистеми; підсистеми діляться на окремі функції; функції розчленовуються на процедури, які, у свою чергу, поділяються на конкретні операції.
Метод послідовної підстановки	Цей метод дозволяє аналізувати вплив кожного окремого фактору на формування системи управління персоналом, ізольовано від впливу інших факторів. Фактори систематизуються за ступенем їх важливості, після чого відбираються найбільш значущі для детального вивчення їхнього впливу на систему
Метод порівнянь	Цей метод дозволяє порівняти поточну систему управління персоналом з системою передової організації, або з її власним станом у минулому періоді. Важливо, щоб системи, які порівнюються, були схожими та однорідними, оскільки це забезпечує об'єктивність і релевантність результатів порівняння, підвищуючи його інформативність та корисність
Динамічний метод	Цей метод включає організацію даних у вигляді динамічного ряду та видалення із цього ряду випадкових коливань для виявлення стабільних тенденцій. Він застосовується для аналізу кількісних індикаторів, які описують роботу системи управління персоналом, і допомагає виявляти основні закономірності в даних, відкидаючи несуттєві варіації

Продовження таблиці 1.2

1	2
<p>Метод структуризації цілей</p>	<p>Цей метод включає кількісне та якісне обґрунтування цілей організації загалом і специфічних цілей системи управління персоналом, забезпечуючи їхню відповідність загальним цілям організації. Він передбачає детальний аналіз цілей, їх розкладання на ієрархічну систему, визначення відповідальності підрозділів за досягнення кінцевих результатів, уточнення їхньої ролі у виробничому і управлінському ланцюгу, а також усунення перекриття функцій. При структуруванні цілей необхідно забезпечити їх повноту і взаємозв'язок на різних рівнях управління, що є ключовим для створення ефективної і раціональної системи управління персоналом.</p>
<p>Експертно-аналітичний метод</p>	<p>Удосконалення системи управління персоналом базується на інтеграції висококваліфікованих фахівців з управління персоналом та керівного складу підприємства в процес вдосконалення. Використання цього методу передбачає ретельну систематизацію, документацію та чітке формулювання ідей та висновків експертів, що дозволяє визначити ключові напрямки для покращення управління персоналом, оцінювати результати аналізів і ідентифікувати причини проблем.</p>

Джерело: побудовано автором на основі [18, 35]

Висновки до розділу 1

Обґрунтовано, що кадровий менеджмент охоплює різні підходи, включаючи економічний, органічний та гуманістичний, які визначаються обґрунтованістю методів і стратегій управління персоналом. Згідно економічного підходу до управління ресурсами праці, фокус звертався на розгляд людини у виробництві лише через призму її праці, яка вимірювалась витратами робочого часу та заробітної плати. Органічний підхід, натомість, акцентував увагу на підборі, навчанні, оцінці та розвитку персоналу. Цей підхід сприяв розвитку концепцій управління персоналом та управління людськими ресурсами. Гуманістичний підхід визнавав людину як головний суб'єкт організації та особливий об'єкт управління, відхилюючись від розгляду її як ресурсу. Згідно з цим підходом, стратегія та структура організації мали будуватися відповідно до бажань та здібностей кожної людини.

Досліджено, що кадровий менеджмент є комплексним підходом до управління людськими ресурсами, який охоплює різні аспекти роботи з персоналом на різних рівнях організації. Управління персоналом включає широкий спектр взаємопов'язаних заходів, які охоплюють організаційні, економічні, політичні, соціальні, психологічні та культурні аспекти. Ці заходи спрямовані на створення оптимальних умов для роботи, розвитку та ефективного використання трудових ресурсів співробітників в організації. Важливі аспекти управління персоналом включають планування, організацію діяльності, координацію, стимулювання, контроль та оцінку роботи співробітників.

Систематизовано принципи управління персоналом: планомірність, системність, соціальне партнерство, соціальна доцільність, єдиноначальність, економічна зацікавленість, економічна ефективність, демократизм.

Отже, ефективні стратегії кадрового менеджменту зазвичай концентруються на відборі та кар'єрному зростанні працівників, організації

ролей і обов'язків працівників, ефективному інформаційному забезпеченні.

Ці напрямки визначають основу для створення ефективної, адаптивної та відповідальної кадрової системи, яка здатна підтримувати високий рівень продуктивності та задоволеності серед співробітників навчального закладу.

Для забезпечення постійного контролю за виконанням співробітниками їхніх обов'язків, а також для мотивації їх до активної та ефективної роботи, в управлінні персоналом використовуються спеціалізовані методи. Ці методи варіюються за своєю ефективністю та вимогами до часових і матеріальних ресурсів. Вони дозволяють підвищити лояльність працівників і стимулювати їх до досягнення максимальних результатів у своїй діяльності. Розробка ефективної системи управління персоналом може впливати на всі аспекти організаційної діяльності від продуктивності до корпоративної культури. Ось деякі методи, що використовуються при формуванні такої системи, та їх значення: стратегічне планування персоналу; аналіз робочих місць; набір та відбір персоналу; оцінка та розвиток персоналу; управління кар'єрою та наступністю; мотивація та винагородження; відповідність трудовому законодавству; використання HR-технологій.

РОЗДІЛ 2
ХАРАКТЕРИСТИКА ТА АНАЛІЗ РІВНЯ КАДРОВОГО
МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ
«ХАРКІВЕНЕРГОПРОЕКТ»

2.1. Загальна характеристика та аналіз господарсько-фінансового стану ТОВ «ХАРКІВЕНЕРГОПРОЕКТ»

Компанія ТОВ "ХАРКІВЕНЕРГОПРОЕКТ" було засновано у лютому 2020 року та розташоване у місті Харків. Дата реєстрації підприємства: 20.02.2020 року. Юридична адреса товариства: Україна, Харківська обл., місто Харків, вулиця Шекспіра 7.

ТОВ "ХАРКІВЕНЕРГОПРОЕКТ" має статус юридичної особи, самостійний баланс, печатку зі своїм найменуванням, розрахунковий та інші рахунки у банківських установах.

Організаційно-правова форма організації підприємства "ХАРКІВЕНЕРГОПРОЕКТ" є товариство с обмеженою відповідальністю. Форма власності - приватна.

Основним видом діяльності ТОВ "ХАРКІВЕНЕРГОПРОЕКТ" є діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах.

Додатковими видами діяльності компанії є:

1. Виробництво будівельних металевих конструкцій і частин конструкцій
2. Електромонтажні роботи
3. Діяльність посередників у торгівлі деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами.
4. Будівництво споруд електропостачання та телекомунікацій.
5. Діяльність посередників у торгівлі машинами, промисловим устаткуванням, суднами та літаками.

6. Оптова торгівля іншими машинами й устаткуванням.
7. Неспеціалізована оптова торгівля.
8. Інші види роздрібною торгівлі поза магазинами.
9. Діяльність у сфері архітектури.

Аналіз діяльності підприємства починається з визначення обсягів його реалізації. Реалізація товарів - це процес продажу готової продукції, товарів або виконаних робіт і наданих послуг, який забезпечує безпосередню діяльність підприємства.

Аналіз реалізації товарів на підприємстві є ключовим компонентом для оцінки його ефективності, розуміння ринкових трендів і формування стратегій на майбутнє. Виходячи з основного означення, можна далі розглянути кілька аспектів, які входять у цей процес визначення основних показників реалізації: обсяг продажу; структура продажу; динаміка продажу; аналіз ціноутворення; маржинальний аналіз; оцінка ефективності продажу; стратегічне планування.

Пропоную здійснити аналіз виробництва та реалізації продукції, для загальної характеристики економічного стану підприємства. Основні показники діяльності ТОВ «ХАРКІВЕНЕРГОПРОЕКТ» наведені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Аналіз реалізованої продукції ТОВ «ХАРКІВЕНЕРГОПРОЕКТ»

Назва показника	Значення 2021	Значення 2022	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) (тис. грн)	372503	131177	-241326	-65
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) (тис. грн)	334998	117468	-217530	-65
Валовий прибуток	37505	13709	-23796	-63

Джерело: складено автором

Виходячи, із таблиці 2.1 товарна продукція у звітному році, відносно попереднього, зменшилась на 217530 тис. грн. або на 65 %, а чистий дохід від

реалізації знизився на 65 %, що говорить про зменшення собівартості продукції.



Рисунок 2.1 - Динаміка фінансових результатів ТОВ «ХАРКІВЕНЕРГОПРОЕКТ»

Джерело: побудовано автором

Витрати підприємства є важливим елементом його господарської діяльності, і структура витрат дозволяє виявити особливості та недоліки діяльності, а також визначити вектори його розвитку і потенційні ризики. Матеріальні витрати включають витрати на сировину, покупні вироби, виробничі послуги та електроенергію.

Витрати на оплату праці включають заробітну плату та винагороди за роботу, а також відрахування на соціальні заходи.

Елемент амортизації включає суму нарахованої амортизації основних та нематеріальних активів. Інші операційні витрати включають витрати операційної діяльності, які не ввійшли до складу інших елементів витрат.

Після проведеного дослідження витрат персоналу ТОВ «ХАРКІВЕНЕРГОПРОЕКТ», представляю до вашої уваги класифікацію витрат за економічними елементами у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Аналіз структури витрат за економічними елементами та ефективності використання матеріальних витрат

Назва показника	Значення 2021	Питома вага % 2021	Значення 2022	Питома вага % 2022	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
Матеріальні затрати	2718	6,88	823	6,84	-1895	-87
Витрати на оплату праці	15642	39,63	3240	26,94	-12402	-79
Відрахування на соціальні заходи	3217	8,15	670	50,37	-2547	-79
Амортизація	2229	5,64	1330	22,30	-899	-40
Інші операційні витрати	15661	39,68	5963	49,58	-9698	-62
Разом	39467	100	12026	100	-27441	-70

Джерело: складено автором

Аналіз структури витрат за економічними елементами допомагає підприємству розуміти, як ресурси витрачаються на створення продукту чи надання послуги. Це включає розподіл витрат на такі категорії: матеріальні витрати включають витрати на сировину, основні та допоміжні матеріали, які використовуються у виробництві; витрати на оплату праці, що включають зарплату, премії, соціальні внески та інші витрати на персонал; амортизація: витрати на амортизацію основних засобів та нематеріальних активів; інші операційні витрати, що включають витрати на управління, маркетинг, логістику, комунальні послуги, ремонт та утримання.

Аналізуючи наведені дані, можемо зробити висновок, що загалом по підприємству ТОВ «ХАРКІВЕНЕРГОПРОЕКТ», спостерігаємо зменшення витрат у звітному періоді, порівняно з попереднім, на 1895 тис. грн, на

матеріальні затрати, на 12402 тис. грн на оплату праці; на 2547 тис. грн на відрахування на соціальні заходи.

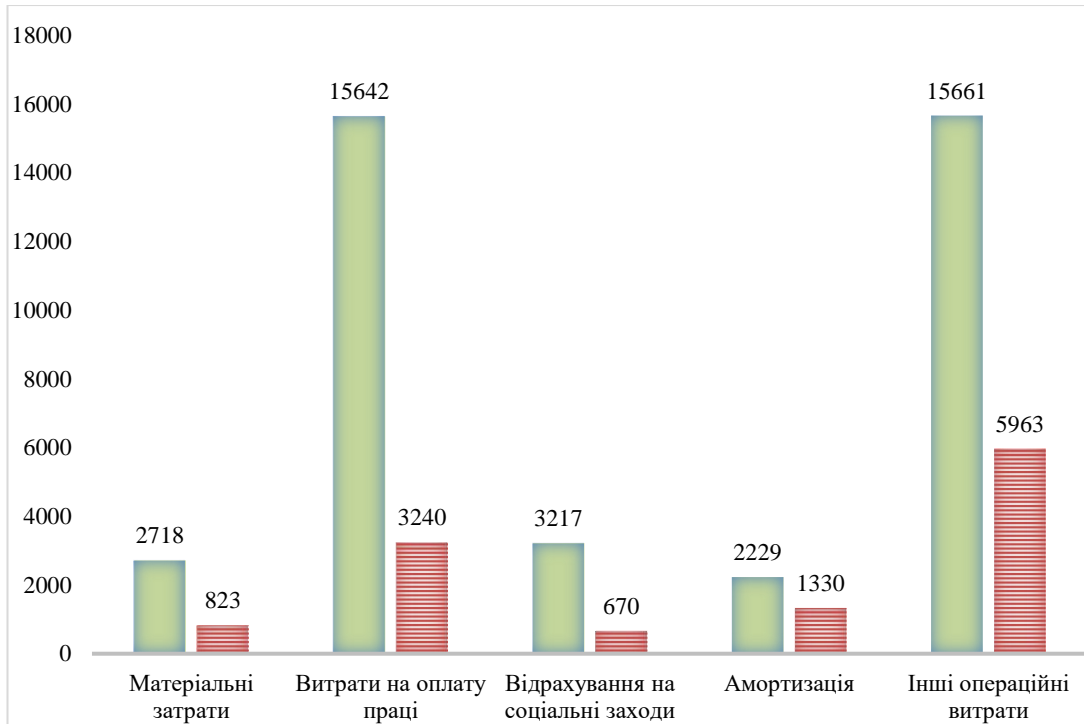


Рисунок 2.2 - Динаміка витрат операційної діяльності підприємства у 2021-2022рр.

Джерело: побудовано автором

В управлінні підприємством класифікація витрат є важливою для ефективного управління ними. Для досягнення цієї мети необхідно провести класифікацію видів витрат за різними критеріями, такими як:

- організаційно-управлінський;
- обліково-аналітичний;
- фінансово-економічний;
- маркетинговий;
- інвестиційний.

Це дозволить краще зрозуміти призначення та функціональну роль різних видів витрат в управлінні підприємством, а також дозволить розглядати їх з позицій системного підходу для цілісного розуміння.

У таблиці 2.3 подано абсолютне та відносне відхилення оборотних

активів, де подано, що виробничі запаси знизились на 825 тис. грн; запаси скоротились 809 тис. грн. Абсолютне відхилення оборотних активів - це різниця між фактичним значенням оборотних активів і їхнім середнім значенням за певний період часу.

Таблиця 2.3 - Абсолютне та відносне відхилення оборотних активів

Назва показника	2021	2022	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
Запаси	62220	61411	-809	-1,30
Виробничі запаси	837	12	-825	-98,57
Товари	61383	61399	16	0,03
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	8140	86	-8054	-98,94
з бюджетом	468	108	-360	-76,92
у тому числі з податку на прибуток	78	0	-78	-100,00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1480	283	-1197	-80,88
Гроші та їх еквіваленти	6237	390	-5847	-93,75
Готівка	237	2	-235	-99,16
Рахунки в банках	362	388	26	7,18
Витрати майбутніх періодів	22800	23941	1141	5,00
Інші оборотні активи	82	104	22	26,83
П.Всього оборотних активів	101427	86323	-15104	-14,89

Джерело: складено автором

Динаміка оборотних активів промислового підприємства дозволяє зрозуміти, як швидко та ефективно використовуються його ресурси для виробництва товарів та послуг. Оборотні активи є важливим показником фінансової стійкості та ефективності діяльності підприємства.

Динаміка оборотних активів промислового підприємства є важливим індикатором його ліквідності та оперативності.

Швидкість обороту активів впливає на генерацію грошових потоків і здатність підприємства виконувати свої короткострокові зобов'язання.

На рисунку 2.3 подано динаміку оборотних активів ТОВ ХАРКІВЕНЕРГОПРОЕКТ за 2021 та 2022 роки.

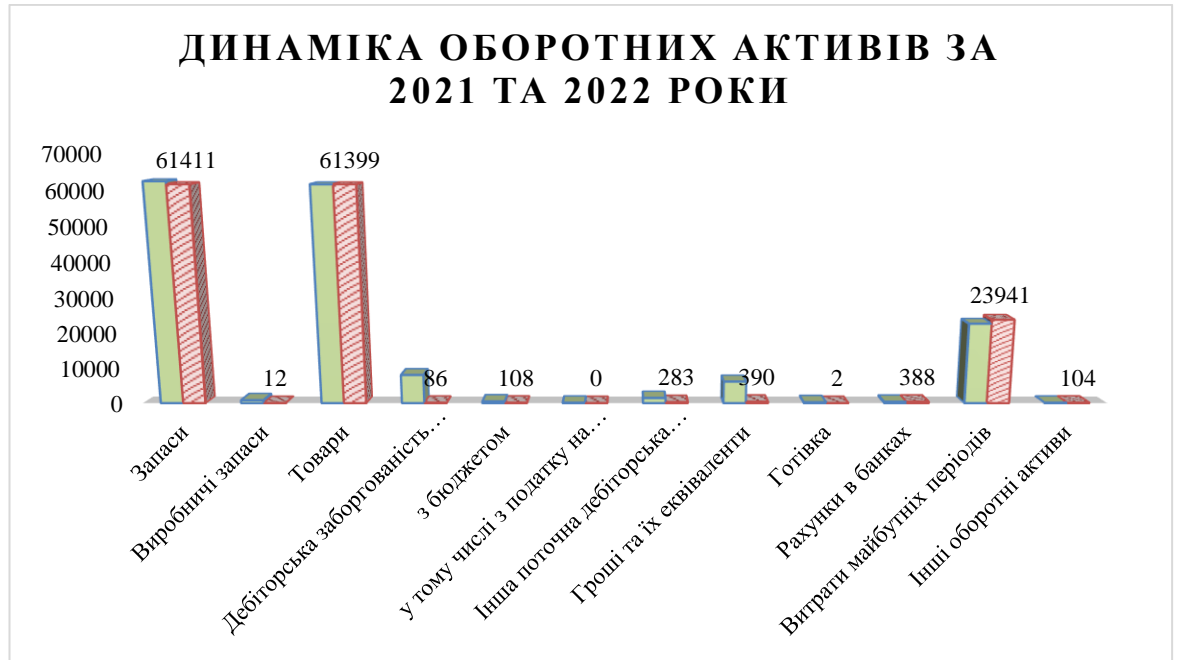


Рисунок 2.3 - Динаміка оборотних активів ТОВ «ХАРКІВЕНЕРГОПРОЕКТ»
Джерело: побудовано автором

Динаміка оборотних активів може вказувати на такі питання:

Ефективність управління запасами: збільшення оборотних активів може свідчити про збільшення запасів, що може бути не вигідним для підприємства.

Ефективність управління заборгованостями: збільшення оборотних активів може також вказувати на збільшення заборгованостей клієнтів, що може бути ризикованою стратегією для підприємства.

Потреба у вкладенні капіталу: збільшення оборотних активів може вказувати на необхідність вкладення додаткових коштів в підприємство.

Потенційні проблеми зі здійсненням платежів: зменшення оборотних активів може створювати проблеми зі здійсненням платежів, що може впливати на фінансовий стан підприємства.

2.2. Аналіз рівня кадрового менеджменту ТОВ «ХАРКІВЕНЕРГОПРОЕКТ»

Для визначення рівня мотивації праці персоналу зазвичай використовують показники продуктивності, ефективності продажу та діяльності підприємства загалом. Проте, окрім рівня мотивації праці, на ці показники впливає багато інших факторів, таких як організація роботи, сприйняття цілей підприємства, наявність сучасного обладнання та персоналу з відповідним рівнем кваліфікації. Тому, при визначенні рівня мотивації праці важливо враховувати й інші фактори, окрім продуктивності.

Елементи управління персоналом ТОВ «ХАРКІВЕНЕРГОПРОЕКТ» подано на рисунку 2.4.

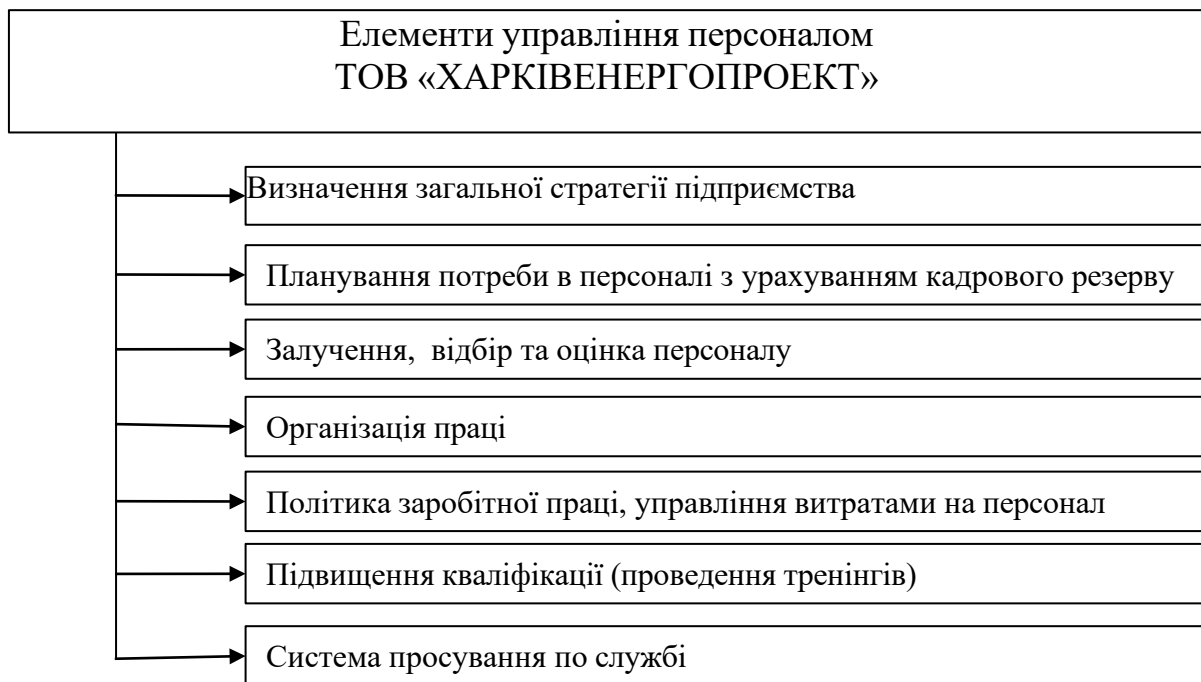


Рисунок 2.4 – Елементи управління персоналом ТОВ «ХАРКІВЕНЕРГОПРОЕКТ»

Джерело: складено автором

Оцінювання рівня мотивації праці персоналу проводиться через непрямі показники, такі як плинність кадрів, задоволеність працею, бажання змінити роботу, ініціативність та творчість працівників. Отже, чим більша

задоволеність працею, тим менша плинність кадрів, і тим вищий рівень мотивації праці персоналу.

У сучасному бізнес-середовищі, звільнення та скорочення штатів призводять до значної кількості втрат робочих місць, що в свою чергу викликає зниження рівня задоволеності та мотивації працівників. HR відповідає за те, щоб забезпечити відповідність прагнень працівників цілям організації та створити мотивуюче робоче середовище, що задовольняє потреби працівників у зростанні та розвитку. Ці фактори є складними та їх важко розглядати окремо для кожного працівника, тому HR повинен зосередитися на загальних точках перетину. Задоволеність роботою та мотивація працівників вивчаються не лише для зменшення плинності кадрів, але й для уникнення інших негативних наслідків, таких як відсутність на роботі, низька продуктивність, низький моральний дух, слабка координація та менша орієнтація на організаційні цілі.

Аналіз методів управління персоналом ТОВ «ХАРКІВЕНЕРГОПРОЕКТ» дозволив визначити середній рівень управління персоналом (див. таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 - Аналіз методів управління ТОВ «ХАРКІВЕНЕРГОПРОЕКТ»

Група методів	Види методів використання	Рівень менеджменту	% Використання
Адміністративні	1.1. Дисциплінарна відповідальність і стягнення	Вищий	5
	1.2. Посадові інструкції	Вищий	8
	1.3. Статут і організаційна структура	Вищий	7
	1.4. Накази, розпорядження, вказівки, інструкції	Середній	10
Економічні	2.1. Система заробітної плати	Середній	35
	2.2. Система преміювання	Середній	10
	2.3. Матеріальна допомога	Середній	5
	2.4. Матеріальні пільги і привілеї	Середній	5
Соціально-психологічні	3.1. Переконавання	Низький	5
	3.2. Хвала і осуд	Низький	5
	3.3. Примус, спонування	Низький	5

Джерело: складено автором

У сучасному швидкозмінюваному бізнес-середовищі організації, що адаптуються до змін, мають більше шансів на виживання та успіх. Важливо розробити стратегії, які дозволять організації конкурувати та зберігати своє місце на ринку. Однією з найбільших проблем, з якими стикаються організації, є управління плинністю робочої сили, особливо коли багато промислових працівників мігрують. Це може бути через недостатню мотивацію та відданість працівників організації, що підкреслює важливість вивчення мотивації та задоволеності роботою. Стратегії управління людськими ресурсами повинні відповідати стратегіям організації та очікуванням працівників, та спрямовані не тільки на залучення і утримання, а й на подолання інших проблем, таких як низька продуктивність, моральний спад та недисциплінованість, що може негативно впливати на бізнес. Важливо розуміти фактори, які мотивують та задовольняють працівників, щоб забезпечити їхню ефективність та внесок у команду. Кожна організація повинна розробляти стратегії відповідно до ринкової ситуації, де важливими факторами є вподобання клієнтів та максимізація віддачі від бізнесу.

Більшість організацій розуміє, що для успішності в динамічному бізнес-середовищі необхідно розвивати внутрішні компетенції та спроможності. Однак, забезпечення відданості співробітників організаційним цілям є складним завданням. Організації вивчають різні чинники, які можуть мотивувати працівників та забезпечити необхідну відданість організаційним цілям. Якщо організація не зможе розробити структуру організаційних практик, це може привести до високої плинності кадрів та невиконання організаційних планів. Чотири найважливіші показники мотивації можуть бути покращені шляхом надання можливостей для навчання, покращення умов праці та навколишнього середовища, але інші фактори, такі як можливість просування по службі та час для сімейного життя, є більш суперечливими та залежать від індивідуальних уподобань. Тому для організації важливо підтримувати різноманітні фактори мотивації та задоволеності роботою, щоб вжити правильних заходів для протистояння

конкуренції. Відповідальність за оновлення поточного рівня задоволеності та мотивації працівників покладається на HR організацію.

Мотивація є надзвичайно важливою для організацій, оскільки вона має прямий вплив на досягнення різних цілей, таких як єдність керівництва, підвищення результативності та ефективності, збільшення відданості працівників та оптимальне використання ресурсів. Мотивовані співробітники допомагають створити творче та інноваційне середовище, здатне протистояти невизначеним бізнес-завданням, а також забезпечують стабільність та постійну пропозицію робочої сили. Для оцінки ефективності використання трудових ресурсів необхідно враховувати кількість персоналу різних категорій та професій, їх кваліфікацію та освітній рівень, витрати робочого часу, кількість виробленої продукції чи виконаних робіт, а також рух особового складу підприємства.

Проаналізуємо склад, структуру та рух персоналу ТОВ «ХАРКІВЕНЕРГОПРОЕКТ» у звітному та попередньому періодах (таблиця 2.5.).

Таблиця 2.5 - Аналіз складу і структури персоналу підприємства

Категорії персоналу	Попередній рік		Звітний рік		Відхилення		
	осіб	стр-ра, %	осіб	стр-ра, %	абс., осіб	відн., %	в стр-рі, %
Промислово -виробничий персонал, осіб	46	96	36	97	-10	-22	1
у тому числі: - робочі	30	62,5	23	62	-7	-23,3	-0,5
- керівники	3	6,25	2	5,4	-1	-33,3	-0,85
- спеціалісти	7	14,6	6	16,2	-1	-5,9	1,6
- службовці	6	12,5	5	13,5	-1	-14,3	1
Непромисловий	2	4	1	3	-1	-0,5	-1
Всього персоналу	48	100	37	100	-11	-23	

Джерело: складено автором

Згідно розрахунків, бачимо, що облікова чисельність персоналу ТОВ «ХАРКІВЕНЕРГОПРОЕКТ» нестабільна та постійно змінюється. У попередньому році загальна сума працівників складала 46 осіб, тоді як у звітному керівництво підприємства вирішило оптимізувати штат і зменшити його на 10 працівників, але структура персоналу майже не змінилась, близько 96 % від загальної чисельності складають промислово-виробничий персонал, а непромисловий більше 4 %.

Як було зазначено вище, ефективність праці - один з основних показників результативності роботи підприємства. Пропоную наочно це побачити у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 - Аналіз ефективності праці ТОВ «ХАРКІВЕНЕРГОПРОЕКТ»

Показник	Попередній рік	Звітний рік	Темп зростання, %
Товарна продукція, тис. грн.	334988	117468	-35
Фонд оплати праці, тис. грн.	15642	3240	-21,7
Середньооблікова чисельність, осіб	46	36	-10
Продуктивність праці, тис. грн./особу	796,8	615,7	-22,7
Середня місячна заробітна плата, тис. грн./особа	15,9	16,5	3,7

Джерело: складено автором

Основний показник ефективності - рівень продуктивності праці, визначається кількістю проданої продукції, до відпрацьованих годин. Спостерігається негативна тенденція, продуктивність праці у звітному році зменшилась на 22,7 %, порівняно з попереднім роком. Ефективність торговельної діяльності тим краща, чим більший показник продуктивності праці. З даної таблиці, можемо побачити та проаналізувати зміну середньої заробітної плати персоналу ТОВ «ХАРКІВЕНЕРГОПРОЕКТ». У звітному періоді вона склала 16 500 грн, а це на 600 грн. більше, ніж у попередньому.

В цілому по підприємству, можемо сказати, що ефективність трудових ресурсів знаходиться на достатньому рівні, але слід працювати на підвищення продуктивності персоналу.

2.3. Основні тенденції розвитку кадрового менеджменту на ТОВ «ХАРКІВЕНЕРГОПРОЕКТ»

Розвиток кадрового менеджменту в організації вимагає системного підходу до вдосконалення всіх аспектів управління персоналом. Це стосується не тільки технічних засобів управління, але й розвитку корпоративної культури, стратегічного планування та забезпечення залученості співробітників. Система кадрового менеджменту на підприємстві потребує постійних удосконалень, ключовими напрямками яких мають стати:

- Створення кадрової політики, що відображає цілі та стратегії організації, спрямована на визначення потреб у персоналі з урахуванням якості та кількості потрібних робітників.
- Оптимізація процедур набору, оцінювання та розвитку персоналу для підвищення ефективності кадрової діяльності.
- Активне сприяння керівництва у підвищенні кваліфікації співробітників через навчання та професійний розвиток.
- Застосування комплексного підходу до навчання та розвитку навичок співробітників, який також включає мотиваційні компоненти для розкриття їх потенціалу.
- Чітке управління бюджетами, виділеними на освіту, підвищення кваліфікації, облаштування робочих місць та виплату зарплат.
- Розуміння значення персоналу як ключового ресурсу, що сприяє конкурентній перевазі організації.
- Формування здорового морально-психологічного клімату, який сприяє використанню всіх можливостей персоналу.
- Створення умов на підприємстві, які мінімізують число звільнень.

- Впровадження заходів щодо покращення умов праці, відпочинку та пільгового харчування, а також створення високопродуктивних виробничих колективів.

- Ефективне управління та моніторинг реалізації кадрових заходів.

Ці напрямки роботи з персоналом є фундаментальними для підтримки та розвитку ефективної кадрової системи, спрямованої на досягнення цілей організації.

Удосконалення управління якістю продукції є ключовим аспектом для підприємств, оскільки це може покращити задоволення клієнтів, зменшити витрати і підвищити конкурентоспроможність суб'єкта підприємницької діяльності.

Одним з реальних в сучасних умовах напрямів удосконалення управління якістю продукції суб'єкта підприємницької діяльності є запровадження змін у кадровій політиці.

Залучення персоналу до управління якістю продукції та лідерство мають свої особливі підходи, проте вони часто взаємодіють у контексті управління якістю продукції (рисунок 2.5).

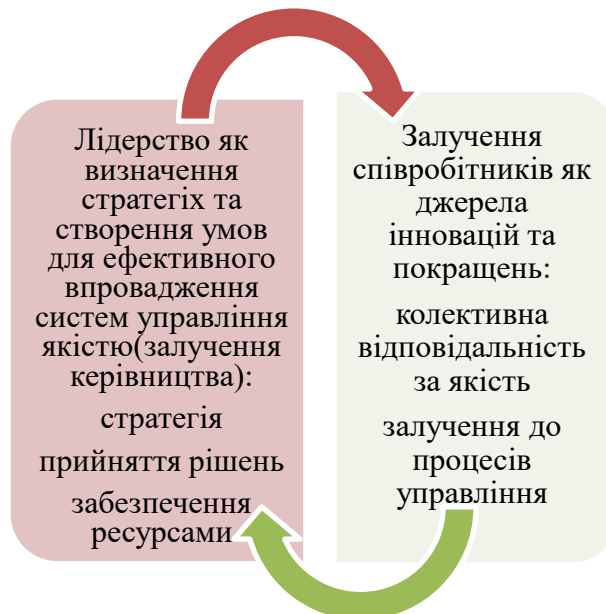


Рисунок 2.5 – Взаємодія залучення керівництва та співробітників до управління якістю продукції як удосконалення управління якістю продукції

Джерело: побудовано автором

Запропонуємо зміни в кадровій політиці стосовно удосконалення управління якістю продукції у вигляді залучення керівництва – назовемо його лідерством, та залучення працівників.

Загалом, залучення співробітників та лідерство обидва важливі для успішного управління якістю продукції. Персонал є ключовим джерелом інновацій та покращень, тоді як лідерство визначає стратегію та створює умови для ефективного впровадження систем управління якістю [39].

Залучення персоналу (співробітників) до управління якістю продукції включає у себе створення ефективної системи, в якій кожен працівник розуміє свою роль у забезпеченні якості продукції. Так, це може бути проведення навчань, пояснень і створення комунікаційної культури, що сприяє обміну інформацією та досвідом.

Залучення до процесів управління якістю співробітників передбачає включення в процеси визначення, вимірювання, аналізу та поліпшення якості продукції. Їх ідеї та спостереження як найбільш наближених до процесів, що відбуваються на підприємстві, можуть бути цінним внеском у пошук оптимальних рішень.

Стосовно лідерства, або залучення керівництва до управління якістю продукції, то тут питання більш поширені, тому що керівництво несе загальну відповідальність за впровадження не формальної, а реальної активної позиції всього підприємства.

Керівництво визначає стратегічні цілі та завдання в галузі якості продукції, та в цьому контексті орієнтує команду на досягнення цих цілей, спрямовуючи увагу на ключові аспекти управління якістю. Також керівництво бере на себе відповідальність за прийняття стратегічних рішень щодо управління якістю.

Лідери роблять акцент на розробці та впровадженні політики якості, визначаючи важливість якості в контексті місії та цінностей організації. Крім того, керівництво забезпечує необхідні ресурси для реалізації стратегій

управління якістю, і це може включати фінансування для впровадження нових технологій, навчання персоналу та багато інших нововведень та інвестиції.

Ще один важливий напрям підвищення компетентності співробітників, їх кваліфікації та розкриття можливостей кожної особистості, що відповідає соціально відповідальному підприємництву, є навчання співробітників.

Існує кілька різних видів навчання для удосконалення управління якістю продукції серед співробітників. У табл. 2.7 наведено можливі напрями підвищення компетентності співробітників щодо удосконалення управління якістю продукції.

Навчання співробітників для удосконалення управління якістю продукції має ряд важливих переваг, які впливають на успішність та конкурентоспроможність підприємства. Збільшення рівня компетентності серед співробітників дозволяє їм ефективніше контролювати та покращувати процеси виробництва. Навчання щодо сучасних стандартів та методів сприяє підвищенню якості продукції та відповідності вимогам ринку, а краще розуміння процесів виробництва дозволяє ефективніше управляти ресурсами та зменшувати витрати. Забезпечення якісної продукції від самого початку допомагає уникнути браку та зменшити кількість відходів.

Навчання співробітників допомагає досягти та підтримувати на підприємстві відповідність стандартам якості, таким як ISO 9001, що може бути ключовим для ринкового позиціонування, а також розуміння принципів управління якістю дозволяє співробітникам впроваджувати покращення та оптимізацію виробничих процесів.

Правильна імплементація систем управління якістю призводить до більш ефективної роботи команди та підвищення продуктивності. Визначено, що підприємства, які активно удосконалюють управління якістю, здатні легше адаптуватися до змін на ринку та залишатися конкурентоспроможними.

Навчання співробітників для удосконалення управління якістю продукції є стратегічним інвестиційним кроком, що сприяє стійкому розвитку підприємства та його успіху на ринку.

Таблиця 2.7 - Напрями підвищення компетентності співробітників щодо удосконалення управління якістю продукції

Стратегічні інвестиційні дії, що сприятимуть стійкому розвитку підприємства та його успіху на ринку	Напрямок	Зміст
	Навчальні курси та/або семінари	Організація суб'єктом підприємницької діяльності курсів та семінарів, або участь у спеціалізованих курсах та семінарах з управління якістю
	Внутрішні тренінги	Розробка та проведення внутрішніх тренінгів з управління якістю, адаптованих під потреби підприємства
		Запрошення внутрішніх експертів для навчання колег
	Електронні навчальні платформи	Використання онлайн-ресурсів та платформ для самостійного навчання (Coursera, Udemy, edX, LinkedIn Learning тощо)
		Реєстрація на відповідні курси та вебінари з управління якістю
		Участь в онлайн-форумах та спільнотах
	Менторство та коучинг	Встановлення системи менторства, де досвідчені співробітники надають підтримку та поради
		Залучення зовнішніх коучів для індивідуального розвитку ключових співробітників.
	Практичні вправи та симуляції	Проведення симуляцій виробничих сценаріїв для практичного навчання в умовах, які найбільше наближені до реального виробництва
		Використання вправ та кейсів для вирішення конкретних проблем з якості продукції
	Групові тренінги та дискусії	Проведення групових обговорень та тренінгів для розвитку командної роботи та обміну досвідом між співробітниками
		Кейс-стаді для обговорення та аналізу конкретних ситуацій
	Інтерактивні навчальні ігри:	Використання ігрових форматів для навчання, де співробітники можуть вирішувати завдання та сценарії, пов'язані з управлінням якістю продукції
	Практичні проекти	Залучення співробітників до реальних проектів, пов'язаних з удосконаленням якості продукції
		Реалізація пілотних проектів для тестування нових методів та покращень

Джерело: складено автором

Як видно з таблиці, основними видами навчання без відриву від виробництва та з соціальним підходом до співробітників, включають такі заходи : курси та семінари, внутрішні тренінги, електронні навчальні платформи та інші онлайн-ресурси для самостійного навчання, менторство та коучинг, практичні вправи та симуляції, групові тренінги та дискусії, кейс-стаді для обговорення та аналізу конкретних ситуацій, інтерактивні навчальні

ігри, де співробітники можуть вирішувати завдання та сценарії, пов'язані з управлінням якістю, участь у реальних проектах, пов'язаних з удосконаленням якості продукції, реалізація пілотних проектів для тестування нових методів та покращень.

Обираючи підхід до навчання, важливо враховувати конкретні потреби та характеристики підприємства, а також створювати систему оцінки ефективності для постійного вдосконалення процесу навчання.

Як один з прикладів навчання та підвищення кваліфікації співробітників запропонуємо тренінг «Стратегії покращення управління якістю виробництва» (рисунок 2.6).

Мета тренінгу – навчити учасників ефективним стратегіям та інструментам управління якістю для досягнення високої якості продукції та вдосконалення виробничих процесів.

Структура тренінгу «Стратегії покращення управління якістю виробництва» складається з восьми етапів, які можна розподілити на декілька робочих днів, виокремлюючи кожного дня дів-три години на тренінг з робочого часу. Важливо, щоб години тренінгу не було виключено з оплати праці, а якщо заробітна плата розраховується в залежності від виготовленої продукції – то виплати мають бути розраховані по середнім оцінкам.

Головне, щоб співробітники не відчували, що вони втрачають гроші з-за підвищення кваліфікації, тому що в протилежному випадку можуть виникнути проблеми відторгнення замість зацікавленості і всі зусилля керівництва не принесуть користі.

Перша частина тренінгу – це введення в гру, де потрібно зробити огляд важливості управління якістю в сучасному бізнесі, пояснити вплив якості на репутацію підприємства та задоволення клієнтів.

Друга частина – огляд основ управління якістю, де можна розглянути класичний цикл PDCA і його застосування в управлінні якістю, а також визначити ключові поняття, наприклад, таких, як стандарти якості, вимоги клієнтів, контроль якості тощо.

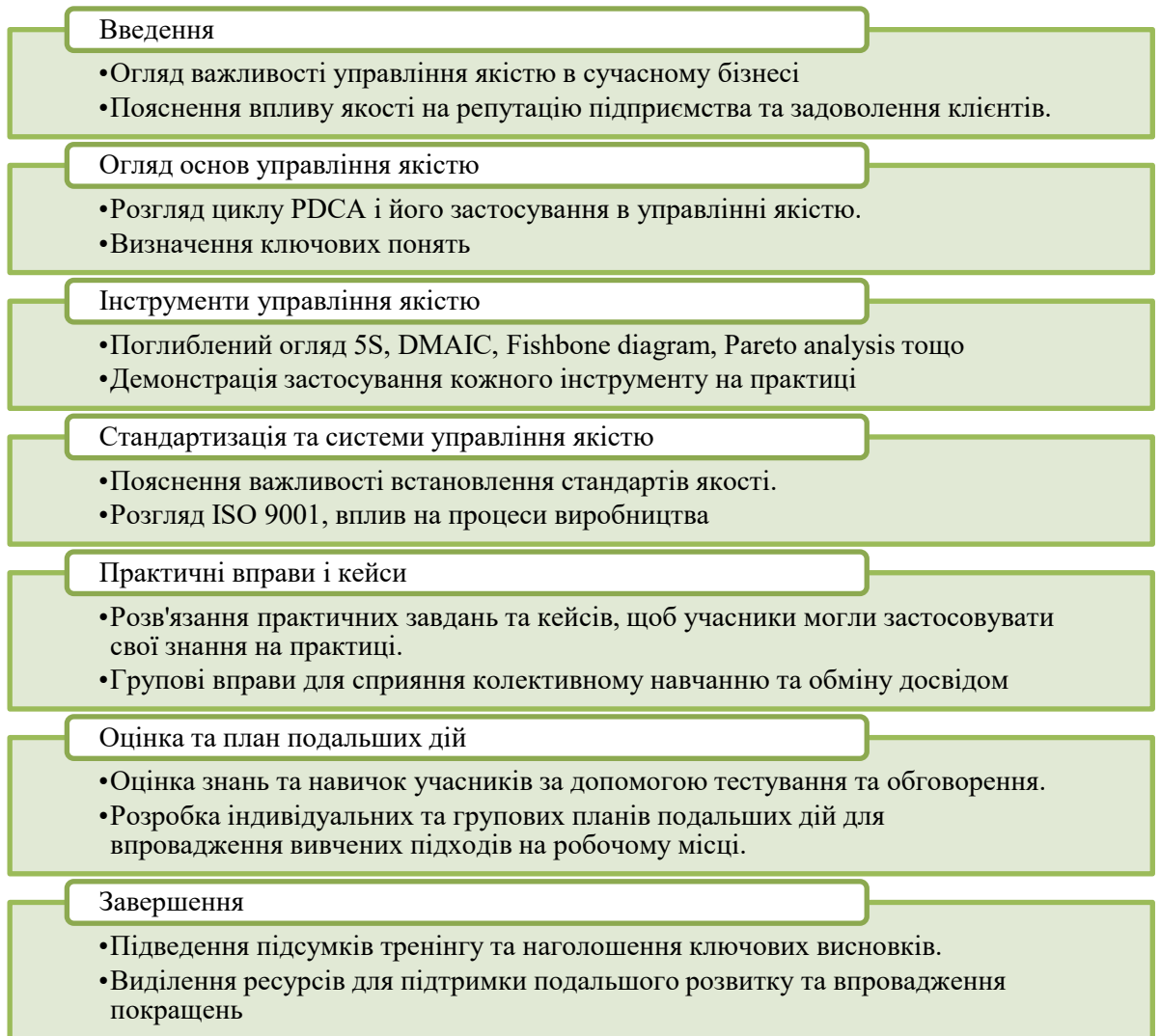


Рисунок 2.6 – Структура тренінгу «Стратегії покращення управління якістю продукції»

Джерело: складено автором

Третя частина – інструменти управління якістю, де надається поглиблений огляд інструментів, таких як 5S, DMAIC (Define, Measure, Analyze, Improve, Control), Fishbone diagram (Ishikawa), і Pareto analysis та демонструється застосування кожного інструменту на практиці.

Четверта частина – стандартизація та системи управління якістю, де пояснюється важливість встановлення стандартів якості, розглядаються системи управління якістю, наприклад, такі, як ISO 9001, та їх вплив на процеси виробництва.

П'ята частина – роль персоналу в управлінні якістю, де їде навчання комунікаційних та лідерських навичок для ефективного спілкування з командою, заклик до активної участі працівників у процесах покращення якості продукції на підприємстві.

Шоста частина – практичні справи і кейси, де йде вже розв'язання практичних завдань та кейсів, щоб учасники могли застосовувати свої знання на практиці, а також групові справи для сприяння колективному навчанню та обміну досвідом.

Сьома частина – оцінка та план подальших дій, тобто оцінка знань та навичок учасників за допомогою тестування та обговорення, і розробка індивідуальних та групових планів подальших дій для впровадження вивчених підходів на робочому місці.

Восьма частина – це завершення, підведення підсумків тренінгу та наголошення ключових висновків, виділення ресурсів для підтримки подальшого розвитку та впровадження покращень.

Цей тренінг спрямований на практичне навчання та активну участь співробітників-учасників, щоб забезпечити ефективне засвоєння та застосування концепцій управління якістю у реальному бізнес-середовищі.

Сучасні технології та програмне забезпечення грають важливу роль у покращенні управління якістю продукції, забезпечуючи ефективний контроль, аналіз та оптимізацію виробничих процесів.

Сучасні технології та програмне забезпечення дійсно є ключовими інструментами для управління якістю продукції в різних галузях промисловості. Вони дозволяють автоматизувати багато процесів, забезпечуючи більш високу точність і швидкість відповіді, а також можливість швидкого реагування на проблеми якості.

У таблиці 2.8 наведено сучасні технології та програмне забезпечення управління якістю продукції та показано переваги їх втілення суб'єктом підприємництва.

Таблиця 2.8 – Переваги втілення сучасних технологій та програмного забезпечення в управлінні якістю продукції суб'єкта підприємницької діяльності

Переваги	ISO 9001-компліантні системи	Моніторинг та вимірювання якості	Електронні системи документообігу	Технології RFID та штрих-кодів	Технології штучного інтелекту	GPS та геолокаційні технології	Системи управління життєвим циклом продукції
Якість продукції (оцінка, підвищення)	+	+	+	+	+	+	+
Задоволеність клієнтів (підвищення)	+	+		+	+		+
Ефективність процесів	+	+	+	+	+	+	+
Дотримання законодавства, норм, правил	+	+	+	+	+	+	+
Вимірювання результатів в реальному часі		+			+	+	+
Контроль		+		+	+	+	+
Витрати (зниження)	+						
Управління ризиками	+	+	+		+	+	+
Привабливість для бізнес-партнерів	+				+		
Посилення внутрішньої комунікації	+		+		+		+
Інноваційність	+					+	+
Культура якості	+	+	+	+	+		+

Джерело: складено автором

Як видно з таблиці 2.8, системи управління якістю ISO 9001-компліантні системи надають можливість використання програмного забезпечення, що підтримує вимоги стандартів ISO 9001 для систем управління якістю [8-11, 58, 59]. Втілення системи управління якістю надає численні переваги для організації:

- допомагає визначити стандарти якості та процеси, які гарантують їх виконання, що гарантує поліпшення якості продукції чи надання послуг;

- якщо виробничий процес чи послуги відповідають встановленим стандартам якості, це може призвести до збільшення задоволеності клієнтів та збереження їх лояльності;
- надає можливість підприємству оцінювати та поліпшувати свої внутрішні процеси, що призводить до підвищення ефективності та зменшення витрат;
- надає можливість організації відповідати вимогам законодавства та регулювань у сфері якості, зменшуючи ризик невідповідності;
- ефективніші процеси та управління ризиками призводять до зменшення витрат на виробництво або надання послуг;
- надає можливість ідентифікувати та керувати ризиками, пов'язаними з якістю продукції чи послуг;
- організації з QMS часто вважаються більш надійними та привабливими для співпраці для інших компаній;
- впровадження системи управління якістю надає можливість поліпшити комунікацію в межах організації, сприяючи кращому розумінню та виконанню внутрішніх процесів;
- надає можливість підприємству бути інноваційним, більш гнучким та готовим до змін, оскільки вона заснована на постійному вдосконаленні та відгуку;
- сприяє розвитку культури, в якій кожен співробітник зобов'язаний досягати високих стандартів якості у своїй роботі.

Електронні системи документообігу надають можливість повністю замінити паперову документацію електронними системами для зручного створення, зберігання та відстеження документів.

Системи автоматизованого контролю якості (надають можливість для автоматизованого збору та аналізу даних якості продукції. Системи вимірювання в реальному часі – це використання сенсорів та IoT для надання реального часу вимірювань якості на виробничих лініях.

Впровадження системи моніторингу та вимірювання якості може призвести до численних переваг для організації. Це такі переваги, як:

- об'єктивна оцінка якості, що дозволяє отримувати об'єктивні дані про якість продукції чи послуг. Оцінка може включати в себе вимірювання параметрів продукції, виявлення дефектів чи відстеження інших ключових показників;

- своєчасне виявлення проблем, що надає можливість виявляти проблеми в реальному часі, а це дозволяє організації своєчасно та швидко реагувати на негативні тенденції та вживати заходів для виправлення ситуації перед тим, як вона може спричинити серйозні проблеми;

- надання можливості визначити ефективність різних процесів, що дозволяє ідентифікувати та усувати неефективні елементи та оптимізувати робочі процеси для підвищення продуктивності;

- забезпечення контролю за різними етапами виробництва, що важливо на кожному етапі та для уникнення виробничих відхилень;

- ідентифікування та усунення витрат, пов'язаних з невідповідністю якісних стандартів, що економить ресурси та зменшує витрати на виробництво;

- забезпечення високого рівня якості за допомогою моніторингу сприяє підвищенню довіри споживачів до продукції чи послуг компанії, а збір та аналіз даних від моніторингу може надавати компанії цінну інформацію для прийняття стратегічних рішень та розробки планів розвитку;

- забезпечення відповідності продукції чи послуг стандартам якості та вимогам регулювань.

Моніторинг також сприяє ідентифікації та контролю ризиків, пов'язаних з якістю продукції чи послуг. Система моніторингу є частиною процесу постійного вдосконалення, сприяючи розвитку організації та забезпеченню високого стандарту якості її загальною метою є забезпечення сталого вдосконалення та досягнення високого рівня якості у всіх аспектах діяльності організації.

Впровадження MES для оптимізації виробничих процесів та забезпечення високої якості в реальному часі, систем управління життєвим циклом продукції для ефективного керування даними та процесами виробництва та інструментів бізнес-аналітики для глибокого аналізу даних з якості та ідентифікації можливостей покращення.

Забезпечення можливості звітності в реальному часі для оперативного прийняття рішень, технологій RFID та штрих кодів для точності ідентифікації та трекінгу продукції [56].

Забезпечення точності логістики та трекінгу переміщень сировини та готової продукції через GPS та геолокаційні технології [51].

Використання електронних платформ для спрощення комунікації та обміну інформацією між різними підрозділами, впровадження системи електронного документообігу, заміна паперової документації електронними системами для зручного зберігання та обробки інформації тощо.

Технології штучного інтелекту (AI) та машинного навчання (ML):

Прогнозування якості за допомогою ML: Використання ML для прогнозування можливих дефектів та покращення процесів контролю якості.

Оптимізація виробничих параметрів з AI: Впровадження AI для автоматичного налаштування параметрів виробництва для досягнення високої якості продукції.

Ці технології сприяють підвищенню ефективності, точності та відстеження у всьому виробничому процесі, сприяючи управлінню якістю продукції та забезпечуючи конкурентоспроможність суб'єкта підприємницької діяльності.

2.4. Напрями удосконалення кадрового менеджменту на ТОВ «ХАРКІВЕНЕРГОПРОЕКТ»

Управління персоналом є важливим процесом у системі менеджменту якості підприємства, оскільки метою його є забезпечення компанії

кваліфікованими та мотивованими працівниками. Процес управління персоналом включає такі етапи, як визначення потреби в персоналі, формулювання вимог до категорій працівників, підбір та наймання персоналу, адаптація нових співробітників, оцінка персоналу та моніторинг їхньої ефективності, розробка системи мотивації, управління навчанням та розвитком працівників.

Існує кілька напрямів вдосконалення управління соціально-економічною мотивацією персоналу:

Розробка і впровадження індивідуальної системи мотивації. Для досягнення максимальної ефективності необхідно розглядати кожного співробітника як індивідуума з унікальними потребами та мотивами. Це може здійснюватись через індивідуальну оплату, навчання та розвиток, надання можливості розвивати свої таланти та професійні навички.

Розвиток культури винагородження, яка повинна стати складовою частиною корпоративної культури. Керівництво повинно створювати атмосферу, в якій зосередженість на досягненнях та результативності вважається нормою [25, 34].

Реалізація системи навчання та розвитку: розробка планів навчання та розвитку сприятиме розвитку талантів працівників та сприяє їх професійному зростанню. Для більш ефективного навчання можуть використовуватись електронні ресурси та інструменти дистанційного навчання.

Посилення комунікації з персоналом: встановлення відкритого та ефективного каналу зв'язку між керівництвом та працівниками може допомогти виявити їх потреби та проблеми. Це також сприятиме підвищенню рівня мотивації співробітників.

Іншим напрямком вдосконалення управління соціально-економічною мотивацією персоналу є застосування інноваційних методів та технологій, таких як використання Big Data, аналіз даних та машинне навчання для прогнозування поведінки співробітників і визначення ефективності різних методів мотивації.

Також важливим є постійний моніторинг та аналіз результатів впроваджених заходів мотивації з метою їх подальшої оптимізації. Для цього необхідно використовувати як кількісні, так і якісні методи оцінки ефективності, зокрема опитування персоналу, проведення аналізу результатів роботи, аудит системи мотивації.

Крім того, важливим є залучення персоналу до процесу управління мотивацією. Співробітники мають бути ознайомлені з метою та цілями впроваджуваних заходів мотивації, мати можливість висловлювати свої пропозиції щодо їх удосконалення та брати участь у процесі їх реалізації.

Таким чином, вдосконалення управління соціально-економічною мотивацією персоналу передбачає комплексний підхід, що включає в себе розробку та впровадження нових методів та технологій, постійний моніторинг та аналіз результатів, залучення персоналу до процесу управління мотивацією, а також врахування індивідуальних потреб та особливостей кожного співробітника [28].

Створення та впровадження ефективної системи мотивації персоналу є надзвичайно складним процесом, що включає в себе взаємопов'язані стратегії, політики, процеси та процедури стимулювання працівників. Якщо врахувати, що стимулювання – це тактика, що спонукає працівників до більш високої продуктивності через задоволення їх потреб, то можна зрозуміти, що розмір та вид винагороди повинні бути пропорційними до особистого внеску кожного працівника в досягненні цілей компанії, його здібностей та компетенцій, а також відповідно до вартості ринкової ціни на посаду, яку займає працівник.

При створенні системи мотивації персоналу компанії необхідно враховувати наступні аспекти:

- забезпечити взаємовигідну співпрацю між акціонерами та співробітниками з метою досягнення корпоративних цілей шляхом використання індивідуальних здібностей;
- збільшити зацікавленість працівників у досягненні особистих цілей у роботі;

- створити можливості для розвитку професійних навичок та підвищення результативності праці персоналу;
- підтримувати ініціативність та інноваційність співробітників.

Управління мотивацією включає в себе дві головні стратегії: залучення найкращих фахівців з ринку праці шляхом створення привабливих умов праці та збереження кваліфікованого персоналу шляхом розвитку і підтримки мотивації.

Спочатку необхідно провести аналіз наявної системи стимулювання на підприємстві, проте ми не зупинилися лише на виявленні існуючих проблем, а поставили перед собою питання, яким повинен бути ідеальний стан системи. З'ясовано виробничу поведінку, яка була бажаною, як можна було змінити існуючу поведінку працівників та які методи винагороди найкраще заохочуватимуть бажану поведінку. Для знаходження відповідей на ці питання використано різні методи, такі як опитування, інтерв'ю та моніторинг результативності діяльності. Після аналізу зібраної інформації розроблено структуру системи стимулювання. Система управління мотивацією персоналу компанії була розроблена як творчий продукт, що відповідає завданням керівництва підприємства (див. Рисунок 2.7). Цей процес включає кілька складових: проектування, планування, впровадження змін та моніторинг ефективності [27].

На першому етапі розробки корпоративної політики щодо оплати праці на підприємстві враховуються законодавчі акти, внутрішні нормативні акти, моніторинг ринку праці та стратегія компанії. В результаті розробки політики, підприємство може визначити розміри витрат на працівників, формувати політику управління персоналом, включаючи чисельність, структуру та рівень оплати праці. Підприємство постійно відстежує вплив загальної стратегії на мотивацію працівників та вкладає у своїх людей через систему стимулювання, нематеріальну мотивацію, розвиток та навчання. Успішність підприємства та досягнення поставлених цілей визначають, скільки коштів можна вкласти у підтримку та розвиток персоналу.

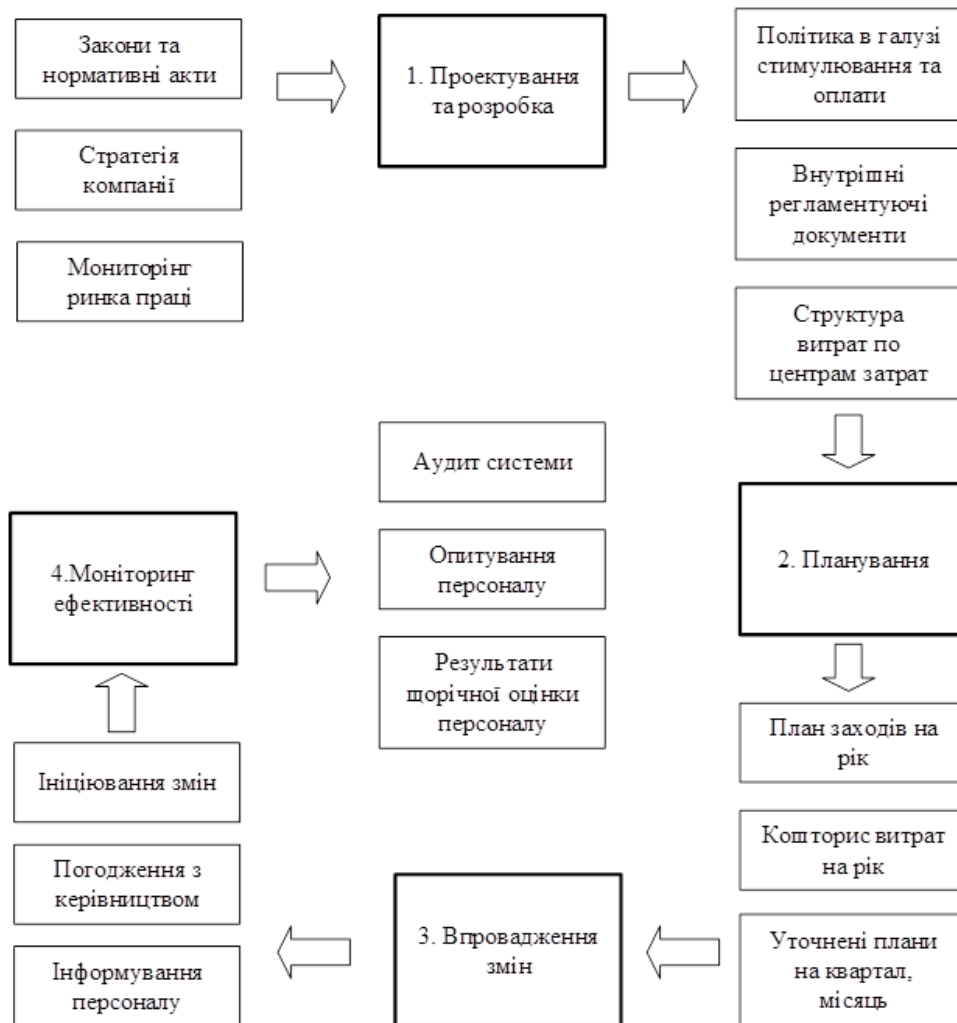


Рисунок 2.7 - Процес управління мотивацією

Джерело: побудовано автором на основі [36, 50]

На етапі планування нашої діяльності необхідно скласти детальний бюджет витрат на персонал, який враховує кожен категорію працівників, місце їхньої діяльності, види витрат і види виплат. При цьому враховано реальні зміни в діяльності нашого персоналу та дані моніторингу ринку праці. Важливо визначити реальний рівень зарплат, який є конкурентоспроможним на ринку, оскільки ми маємо за мету мати зарплату, яка буде не гіршою за ту, що пропонують інші підприємства у галузі.

На наступному етапі - впровадження змін – підготовка необхідних регулюючих документів та внесення змін, які вимагає контрактна форма найму, погоджуємо наші пропозиції з керівництвом компанії та профспілками. Далі ознайомлення працівників та керівників підрозділів з планованими

змінами (за допомогою внутрішнього сайту підприємства, інформаційних дошок тощо), навчання керівників в необхідному обсязі.

Необхідність впровадження системи стимулювання як процес змін і реалізація його з врахуванням вимог до управління змінами. Систему стимулювання неможливо впровадити одноразово та назавжди, оскільки плани компанії, ринкова ситуація, законодавство, покоління людей та технології виробництва змінюються. Тому необхідним є постійне відслідковування ефективності системи стимулювання, враховуючи результати щорічної оцінки працівників та опитування персоналу, та своєчасно модернізуємо її.

На останньому етапі необхідно забезпечити постійний моніторинг ефективності системи стимулювання та внести пропозиції щодо її удосконалення. Зміни включають нові внутрішні регламенти та положення, які мають на меті підвищення цінності кожного працівника на його робочому місці. Застосування різних механізмів та інструментів надає можливість ефективно мотивувати наших співробітників та впливати на якість та продуктивність їх роботи. Застосування контрактної форми найму надає додаткові можливості для регулювання трудових взаємовідносин, зокрема шляхом індивідуальної оплати.

Удосконалення системи кадрового менеджменту в компанії вимагає стратегічного та методичного підходу, який об'єднує найкращі практики, технології та інновації. Це дозволить забезпечити ефективність управління персоналом і підвищити загальну продуктивність компанії. Першим кроком є детальний аналіз існуючої системи кадрового менеджменту, включаючи політики, процеси та технології. Це включає визначення сильних та слабких сторін, а також виявлення можливостей для покращення. На основі аналізу формулюються стратегічні цілі для системи кадрового менеджменту. Цілі мають бути чіткими, вимірюваними і повинні відображати загальні бізнес-цілі організації. Розробка конкретних програм для удосконалення включає в себе: створення програм навчання та професійного розвитку для забезпечення

відповідності навичок персоналу потребам компанії; розробка ефективної системи винагород, що мотивує співробітників до високої продуктивності; впровадження сучасних технологій для поліпшення процесів набору та відбору персоналу; покращення політик з охорони здоров'я та безпеки на робочому місці; інтеграція нових технологій, таких як HRM системи, системи аналітики даних і автоматизовані інструменти для управління персоналом, щоб підвищити ефективність кадрових процесів; регулярний моніторинг та оцінка результатів впроваджених змін допоможуть забезпечити, що кадрова система продовжує відповідати стратегічним цілям організації і принесе бажані результати; збір зворотного зв'язку від співробітників та керівництва дозволяє виявляти нові можливості для подальших покращень і корекції курсу за потребою.

Нижче описано методичний підхід, який може бути використаний для удосконалення кадрового менеджменту (див. Рисунок 2.8.).

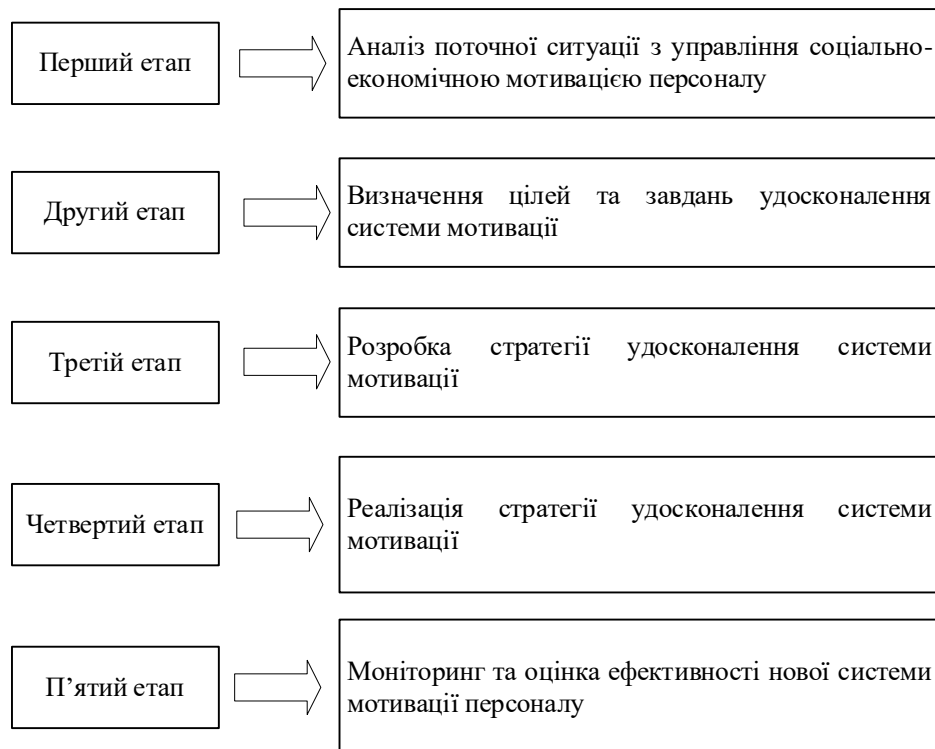


Рисунок 2.8 - Методичний підхід щодо удосконалення кадрового менеджменту

Джерело: побудовано автором

Перший етап - це аналіз поточної ситуації з управління соціально-економічною мотивацією персоналу. На цьому етапі визначається ефективність інструментів мотивації, виявляються проблемні аспекти в управлінні персоналом, проводиться оцінка діючої системи мотивації та її впливу на працівників. На сьогоднішній день, управління соціально-економічною мотивацією персоналу є однією з найважливіших складових успіху будь-якої компанії. В контексті пандемії COVID-19, воєнного стану та змін у ринкових умовах, компанії зазнали значних збитків та змушені були скоротити витрати на оплату праці своїх працівників, що негативно вплинуло на мотивацію персоналу.

У таких умовах підприємства повинні зосередитися на тому, щоб забезпечити максимальну мотивацію своїх працівників, враховуючи нові реалії та обставини. Це може бути досягнуто шляхом залучення працівників до процесу прийняття рішень, забезпечення їх участі в розвитку компанії та забезпечення належної оплати праці.

Крім того, компанії можуть використовувати різні інструменти для підвищення мотивації своїх працівників, такі як бонусні програми, програми навчання та розвитку, підвищення зарплат, гнучкий робочий графік та інші. Також важливо враховувати індивідуальні потреби та бажання працівників та розробляти індивідуальні плани мотивації.

Узагальнюючи, в умовах складної економічної ситуації, компанії повинні звертати особливу увагу на управління соціально-економічною мотивацією персоналу. Це дозволить підвищити продуктивність та ефективність працівників та забезпечити стабільний розвиток компанії в майбутньому [15].

Другий етап це визначення цілей та завдань удосконалення системи мотивації. На цьому етапі встановлюються конкретні цілі, що потрібно досягти, наприклад, підвищення ефективності роботи персоналу, збільшення його задоволеності роботою тощо. Для визначення цілей та завдань удосконалення системи мотивації необхідно виконати декілька кроків: аналіз

поточної системи мотивації: описати, які існують мотиваційні фактори, які сприяють підвищенню продуктивності роботи працівників та що не дає очікуваних результатів; визначення цілей: вибрати основні напрямки розвитку, досягнення яких мають бути головними цілями удосконалення системи мотивації. Наприклад, підвищення ефективності роботи, зниження витрат, покращення якості продукту або послуги, збільшення обсягу продажів тощо; визначення завдань: розробити конкретні завдання, які мають бути виконані для досягнення поставлених цілей. Наприклад, розробка нових систем стимулювання працівників, підвищення оплати праці, забезпечення можливості професійного розвитку, організація спільних заходів.

На третьому етапі відбувається розробка стратегії удосконалення системи мотивації. На цьому етапі розробляється план дій, який має допомогти досягнути поставлених цілей та вирішити проблемні аспекти в управлінні персоналом. До таких дій можуть належати створення нових механізмів мотивації, вдосконалення існуючих, аналіз ринку праці для визначення конкурентоспроможності запропонованих заходів тощо.

Для розробки стратегії удосконалення системи мотивації необхідно виконати кілька кроків [28]:

Аналіз поточної системи мотивації. Для цього потрібно детально вивчити механізми мотивації, які використовуються в компанії, їх ефективність та недоліки, а також оцінити ступінь задоволеності співробітників цими механізмами.

Визначення потреб співробітників. Необхідно дослідити, що найбільше мотивує працівників компанії, які бажані бонуси, яку заробітну плату вони очікують та які інші фактори можуть підвищити їх мотивацію.

Вивчення ринку праці. Дослідження ринку праці допоможе зрозуміти, які механізми мотивації використовуються в інших компаніях та наскільки вони ефективні. Також вивчення ринку праці дозволить визначити, які заходи можуть допомогти залучити та утримати талановитих працівників.

Визначення ключових метрик. Необхідно визначити ключові показники

ефективності системи мотивації, такі як збільшення рівня задоволеності співробітників, підвищення рівня продуктивності та зниження показників втрати кадрів.

Розробка плану дій. На основі проведеного аналізу необхідно розробити конкретний план дій, який містить кроки для створення нових механізмів мотивації, вдосконалення існуючих, аналізу ринку праці та інших заходів, які можуть підвищити ефективність системи мотивації. Реалізація плану дій. Після розробки плану дій, необхідно реалізувати його в життя. Для цього можна використовувати різноманітні інструменти, такі як тренінги для керівництва та співробітників, збори зі співробітниками для обговорення нових механізмів мотивації та їх впровадження, а також використання різних інформаційних ресурсів та інструментів для спілкування зі співробітниками.

Оцінка ефективності. Необхідно регулярно оцінювати ефективність використовуваних механізмів мотивації, щоб визначити, чи досягнуто поставлені цілі. Оцінка може проводитися за допомогою різних показників, таких як рівень задоволеності співробітників, збільшення продуктивності, зниження втрати кадрів та ін.

Постійне удосконалення. Система мотивації повинна бути постійно удосконалюватись, залежно від потреб компанії та співробітників. Необхідно бути відкритим до нових ідей та пропозицій зі сторони співробітників, а також регулярно відслідковувати тенденції на ринку праці та внести необхідні зміни в систему мотивації.

Загалом, розробка стратегії удосконалення системи мотивації є важливим етапом в управлінні персоналом, оскільки вона дозволяє підвищити рівень задоволеності співробітників, збільшити їх продуктивність та знизити втрату кадрів.

На четвертому етапі відбувається реалізація стратегії удосконалення системи мотивації. На цьому етапі проводяться конкретні заходи з впровадження стратегії, виконується розроблений план дій.

Моніторинг та оцінка ефективності нової системи мотивації є останнім

етапом методичного підходу до удосконалення управління соціально-економічною мотивацією персоналу в умовах інформаційного суспільства. На цьому етапі проводиться аналіз результатів впровадження нових методів та інструментів у систему мотивації персоналу, зокрема, оцінюється ефективність застосування нових форм оплати, визначається реальний вплив нової системи мотивації на результативність роботи персоналу та змінювані показники [15].

Після впровадження нової системи мотивації важливо проводити моніторинг та оцінку її ефективності, щоб переконатися, що поставлені цілі досягнуті та зміни впливають позитивно на співробітників та компанію в цілому. Оцінка ефективності нової системи мотивації може включати наступні етапи:

Збір даних. Для оцінки ефективності системи мотивації необхідно зібрати дані про її впровадження та використання. Це можуть бути дані про кількість пропозицій, що були впроваджені, про кількість співробітників, що скористалися новими механізмами мотивації, про кількість задоволених співробітників та інші показники.

Аналіз даних. Після збору даних необхідно провести їх аналіз, щоб визначити, як ефективно нова система мотивації працює. Аналіз може бути проведений за допомогою різних методів, таких як порівняння з попередніми показниками, порівняння з конкурентами на ринку, проведення опитування співробітників та ін.

Визначення показників ефективності. На основі аналізу даних необхідно визначити показники ефективності нової системи мотивації. Це можуть бути показники, такі як кількість пропозицій, що були впроваджені, кількість співробітників, що скористалися новими механізмами мотивації, рівень задоволеності співробітників, збільшення продуктивності та інші.

Висновки до розділу 2

Розвиток кадрового менеджменту в організації вимагає системного підходу до вдосконалення всіх аспектів управління персоналом. Це стосується не тільки технічних засобів управління, але й розвитку корпоративної культури, стратегічного планування та забезпечення залученості співробітників. Система кадрового менеджменту на підприємстві потребує постійних удосконалень, ключовими напрямками яких мають стати: створення кадрової політики, що відображає цілі та стратегії організації, спрямована на визначення потреб у персоналі з урахуванням якості та кількості потрібних робітників; оптимізація процедур набору, оцінювання та розвитку персоналу для підвищення ефективності кадрової діяльності; активне сприяння керівництва у підвищенні кваліфікації співробітників через навчання та професійний розвиток; застосування комплексного підходу до навчання та розвитку навичок співробітників, який також включає мотиваційні компоненти для розкриття їх потенціалу; чітке управління бюджетами, виділеними на освіту, підвищення кваліфікації, облаштування робочих місць та виплату зарплат; розуміння значення персоналу як ключового ресурсу, що сприяє конкурентній перевазі організації; формування здорового морально-психологічного клімату, який сприяє використанню всіх можливостей персоналу; створення умов на підприємстві, які мінімізують число звільнень; впровадження заходів щодо покращення умов праці, відпочинку та пільгового харчування, а також створення високопродуктивних виробничих колективів; ефективне управління та моніторинг реалізації кадрових заходів; неперервний процес відбору висококваліфікованого персоналу, який відповідає потребам та культурі організації, з метою забезпечення її стратегічних цілей. Ці напрямки роботи з персоналом є фундаментальними для підтримки та розвитку ефективної кадрової системи, спрямованої на досягнення цілей організації.

Мотивація праці є однією з ключових проблем в управлінні персоналом, яка потребує уваги на підприємствах. В Україні система мотивації праці зазвичай ґрунтується на фіксованих тарифних ставках і посадових окладах, що вважається малоефективним. Тому підприємствам слід використовувати накопичений світовий досвід у формуванні систем мотивації праці.

Мотивація є надзвичайно важливою для організацій, оскільки вона має прямий вплив на досягнення різних цілей, таких як єдність керівництва, підвищення результативності та ефективності, збільшення відданості працівників та оптимальне використання ресурсів. Мотивовані співробітники допомагають створити творче та інноваційне середовище, здатне протистояти невизначеним бізнес-завданням, а також забезпечують стабільність та постійну пропозицію робочої сили. Для оцінки ефективності використання трудових ресурсів необхідно враховувати кількість персоналу різних категорій та професій, їх кваліфікацію та освітній рівень, витрати робочого часу, кількість виробленої продукції чи виконаних робіт, а також рух особового складу підприємства.

ВИСНОВКИ

1. Систематизовано підходи кадрового менеджменту: економічний (створив фундаментальні уявлення про те, як оцінювати та управляти працею), органічний (враховував значення розвитку та підтримки працівників у рамках організації) та гуманістичний (акцентував увагу на створенні стимулюючого та задовільного робочого середовища). Обґрунтовано, що для досягнення максимальної ефективності, управління персоналом повинно концентруватися на таких завданнях: розробка і впровадження програм, які відповідають цілям організації; максимальне використання знань, умінь і навичок співробітників; надання організації кадрів з необхідними кваліфікаціями, які мотивовані до ефективної праці; створення умов для повного задоволення і самореалізації працівників у їхній діяльності; підтримка високого рівня якості життя та створення привабливих умов для роботи в організації; формування та збереження позитивного морально-психологічного клімату в колективі; розвиток взаємовигідних відносин між персоналом та організацією. Систематизовано функції кадрового менеджменту: прогнозування потреб у персоналі, підбір персоналу, мотивація персоналу, оцінка ефективності.

2. Охарактеризовано, що кадровий менеджмент є комплексним підходом до управління людськими ресурсами, який охоплює різні аспекти роботи з персоналом на різних рівнях організації. Управління персоналом включає широкий спектр взаємопов'язаних заходів, які охоплюють організаційні, економічні, політичні, соціальні, психологічні та культурні аспекти. Ці заходи спрямовані на створення оптимальних умов для роботи, розвитку та ефективного використання трудових ресурсів співробітників в організації. Важливі аспекти управління персоналом включають планування, організацію діяльності, координацію, стимулювання, контроль та оцінку роботи співробітників.

3. Систематизовано методи формування системи кадрового менеджменту:

стратегічне планування персоналу; аналіз робочих місць; набір та відбір персоналу; оцінка та розвиток персоналу; управління кар'єрою; мотивація та винагородження; відповідність трудовому законодавству; використання HR-технологій.

4. Надано загальну характеристику та проаналізовано господарсько-фінансовий стан ТОВ «ХАРКІВЕНЕРГОПРОЕКТ», проанлізовано структуру витрат за економічними елементами та ефективності використання матеріальних витрат, де показано негативну динаміку, що пояснюється викликами сьогодення (COVID-19, воєнний стан).

5. Проаналізовано рівень кадрового менеджменту ТОВ «ХАРКІВЕНЕРГОПРОЕКТ»: аналіз методів управління персоналом ТОВ «ХАРКІВЕНЕРГОПРОЕКТ» дозволив визначити середній рівень управління персоналом; проаналізовано склад, структуру та рух персоналу ТОВ «ХАРКІВЕНЕРГОПРОЕКТ»; проведено аналіз ефективності праці ТОВ «ХАРКІВЕНЕРГОПРОЕКТ».

6. Досліджено основні тенденції розвитку кадрового менеджменту ТОВ «ХАРКІВЕНЕРГОПРОЕКТ»: проаналізовано переваги втілення сучасних технологій та програмного забезпечення в управління якістю продукції суб'єкта підприємницької діяльності; запропоновано напрями підвищення компетентності співробітників щодо удосконалення управління якістю продукції, основними видами навчання без відриву від виробництва та з соціальним підходом до співробітників, включають такі заходи : курси та семінари, внутрішні тренінги, електронні навчальні платформи та інші онлайн-ресурси для самостійного навчання, менторство та коучінг, практичні вправи та симуляції, групові тренінги та дискусії, кейс-стаді для обговорення та аналізу конкретних ситуацій, інтерактивні навчальні ігри, де співробітники можуть вирішувати завдання та сценарії, пов'язані з управлінням якістю, участь у реальних проектах, пов'язаних з удосконаленням якості продукції, реалізація пілотних проектів для тестування нових методів та покращень.

7. Розроблено напрями удосконалення кадрового менеджменту на ТОВ

«ХАРКІВЕНЕРГОПРОЕКТ»: створення кадрової політики, що відображає цілі та стратегії організації, спрямована на визначення потреб у персоналі з урахуванням якості та кількості потрібних робітників; оптимізація процедур набору, оцінювання та розвитку персоналу для підвищення ефективності кадрової діяльності; активне сприяння керівництва у підвищенні кваліфікації співробітників через навчання та професійний розвиток; застосування комплексного підходу до навчання та розвитку навичок співробітників; формування здорового морально-психологічного клімату, який сприяє використанню всіх можливостей персоналу; створення умов на підприємстві, які мінімізують число звільнень; впровадження заходів щодо покращення умов праці, відпочинку та пільгового харчування, а також створення високопродуктивних виробничих колективів; ефективне управління та моніторинг реалізації кадрових заходів; неперервний процес відбору висококваліфікованого персоналу, який відповідає потребам та культурі організації, з метою забезпечення її стратегічних цілей. Розроблено методичний підхід щодо удосконалення кадрового менеджменту, що включає наступні етапи: це аналіз поточної ситуації з управління соціально-економічною мотивацією персоналу; визначення цілей та завдань удосконалення системи мотивації; розробка стратегії удосконалення системи мотивації; реалізація стратегії удосконалення системи мотивації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баліцька О. П. Теоретичні підходи до типізації персоналу як однієї із основ кадрового менеджменту // *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2013. № 4. С. 53-58.
2. Белік В. Д. Функціональний підхід до формування системи управління персоналом підприємства // *Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна*. 2014. Вип. 45. С. 54-57.
3. Бутенко І. А., Курносова А. В. Методичні підходи до оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства // *Економічні інновації*. 2015. Вип. 60(1). С. 66-74.
4. Водолажська Т. О. Зміст процесу формування стратегій управління персоналом підприємства // *Економіка. Фінанси. Право*. 2015. № 10(1). С. 37-39.
5. Возна Л. Б., Босак О. В. Формування іміджу лідера для ефективного управління персоналом // *Молодий вчений*. 2019. № 4(2). С. 471-475.
6. Гавкалова Н. Л. Теоретичний базис формування системи стратегічного управління персоналом // *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Сер. : Економічні науки*. 2014. № 6. С. 125-129.
7. Гірняк К. М. Вплив мобінгу на формування системи управління персоналом // *Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького. Серія : Харчові технології*. 2016. Т. 18, № 1(4). С. 167-174.
8. Гетьман О. О., Чабан Л. І. Моделювання комплексної оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства // *Молодий вчений*. 2015. № 11(2). С. 26-30.
9. Губик Ю. Ю., Беляєв С. С., Багунц О. С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації // *Економіка та*

суспільство. 2018. №17. С. 216–224.

10. Гугул О. Я. Проблеми формування теоретичної моделі управління розвитком персоналу підприємства // *Економічний аналіз*. 2014. Т. 15(3). С. 21-29.

11. Гуцалюк О. М. Місце технології управління персоналом підприємства в системі менеджменту // *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2014. № 1. С. 272-277.

12. Денисенко М. П., Будякова О. Ю. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії управління персоналом підприємств // *Вчені записки університету "КРОК". Серія : Економіка*. 2018. Вип. 4. С. 231-238.

13. Довбня С. Б., Письменна О. О. Основні етапи формування кадрової стратегії та зміст стратегічних альтернатив в області управління персоналом // *Вісник Дніпропетровського університету. Серія : Економіка*. 2015. Т. 23, вип. 9(3). С. 126-133.

14. Довбня С. Б., Письменна О. О. Теоретичне обґрунтування та формування стратегічної цілі управління персоналом // *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2015. № 4. С. 161-169.

15. Іванова М. І., Варяниченко О. В. Особливості використання сучасних технологій менеджменту персоналу: теоретичний аспект // *Економіка та право. Серія : Економіка*. 2016. № 2. С. 83-87.

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

17. Козаченко Г. В., Лихолобов Е. А. Декомпозиційно-синтетичний підхід до розроблення технології управління персоналом у контексті формування бажаної організаційної поведінки // *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Сер. : Економічні науки*. 2014. № 6. С. 156-163.

18. Кондратенко Н. О., Волкова М. В., Магомедова М. А. Зарубіжний

досвід використання системи мотивації та стимулювання персоналу організації // *Бізнес Інформ*. 2019. № 12. С. 414-420.

19. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. *Управління персоналом*. Київ: Кондор, 2014. 296 с.

20. Куцик В. І., Кліпкова О. І., Амелін М. О. Особливості використання світового досвіду управління персоналом на вітчизняних підприємствах // *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2019. Вип. 58. С. 63-68.

21. Лазненко О. В. Формування ефективного механізму стимулювання персоналу на основі світового досвіду // *Управління розвитком*. 2013. № 13. С. 33- 35.

22. Левицька І. В., Климчук А. О. Формування стратегії управління персоналом в системі ефективного управління підприємством // *Формування ринкових відносин в Україні*. 2019. № 7-8. С. 68-74.

23. Лелі Ю. Г. Теоретико-методологічні основи формування системи управління персоналом // *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2014. № 6. С. 57-60.

24. Луцик Т. Р., Ігнатенко С. П. Управління персоналом в системі операційного менеджменту // *Економіка і регіон*. 2012. № 3. С. 189-193.

25. Лисак В. Ю., Ткачук В. В., Олійник О. С. Менеджмент персоналу підприємств // *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 6. С. 67-70.

26. Мізерна Т. В. Кадровий менеджмент у системі управління персоналом підприємств // *Формування ринкових відносин в Україні*. 2012. № 12. С. 234-237.

27. Миколайчук І. П. Методичний підхід до оцінювання ефективності процесу управління персоналом підприємства на засадах збалансованої системи показників // *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2019. № 3. С. 182-188.

28. Михайлова Л. І. *Управління персоналом*. Київ: Центр учбової літератури, 2015. 248 с.

29. Невмержицька С. М., Петрусенко О. О. Проблеми оцінки ефективності системи управління персоналом // *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. № 3. С. 185-188.
30. Новікова М. М., Мажник Л. О. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти. Харків: ХНАМГ, 2016. 215 с.
31. Полегаєва К. Вплив кадрового менеджменту на функціонування підприємства та задоволення інтересів стейкхолдерів // *Проблеми та перспективи забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку територій* : матеріали міжнародної науково-практичної інтернет-конференції 27–28 жовтня 2023 року. Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна. 2023. – С. 135
32. Рутьєв В. А., Гуткевич С. О., Мостенська Т. Л. Управління персоналом. Київ: КОНДОР, 2017. 324 с.
33. Соболев В. Г. Визначення сутності поняття «технологія менеджменту персоналу» // *Теорія та практика державного управління*. 2016. Вип. 2. С. 191- 198.
34. Столбуненко Н. М., Іванчо В. А. Сучасні тенденції формування системи мотивації та стимулювання персоналу на сучасному підприємстві // *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2019. Т. 18, вип. 3. С. 217-232
35. Ткаченко А. М., Сепета В. В. Формування механізму управління персоналом промислових підприємств // *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2017. № 4-5. С. 68-72.
36. Тимохіна О. О. Управління персоналом як ключовий елемент у системі менеджменту підприємства // *Економіка і регіон*. 2013. № 4. С. 106-112.
37. Тонюк М. О. Удосконалення процесу управління персоналом підприємства // *Економіка і управління*. 2017. № 4. С. 61–65.
38. Устіловська А. Формування інноваційних методів управління персоналом у розрізі праксеологічного підходу // *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2019.

№ 4. С. 100-108.

39. Ушенко Н. В., Минаєва В. В. Система управління формуванням та використанням персоналу // *Бізнес-навігатор*. 2019. Вип. 1. С. 105-109.

40. Ходикіна І. В. Підходи до оцінки ефективності систем управління персоналом // *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія : Економіка*. 2015. Вип. 2(2). С. 115-120.

41. Шитікова Л. В. Теоретичні підходи до формування механізму управління персоналом підприємства // *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2015. № 1. С. 130-133.

42. Шубалий О. М. Зміст та принципи формування системи управління персоналом на підприємстві // *Економічний форум*. 2018. № 4. С. 332-337.

43. Шульгіна Т. С. Методологічні засади розробки механізму формування управлінського персоналу // *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2015. № 1. С. 198-208.

44. Armstrong Sh., Mitchell B. *The Essential HR Handbook: A Quick and Handy Resource for Any Manager or HR Professional*. (Paperback – Aug 1, 2008). 224 page.

45. Baron A., Armstrong M. *Human Capital Management: Achieving Added Value through People*. (Paperback – Sep 28, 2008). 226 p.

46. Bucknall H., Wei Z. *Magic Numbers for Human Resource Management: Basic Measures to Achieve Better Results*. (Hardcover – Sep 30, 2005). 250 p.

47. DeCenzo D., Robbins S. *Fundamentals of Human Resource Management*. (Paperback – Aug 14, 2006) 480 p.

48. *HR Answer Book, The: An Indispensable Guide for Managers and Human Resources Professionals* by Shawn Smith JD and Rebecca Mazin (Hardcover – April 5, 2004) AMACOM / American Management Association, 256 p.

49. Kramer Ch., Ringling S., Yang S. Mastering HR Management with SAP. (Hardcover – Feb 15, 2006). 629 p.

50. Losey M., Meisinger S., Ulrich D. The Future of Human Resource Management: 64 Thought Leaders Explore the Critical HR Issues of Today and Tomorrow. (Kindle Edition – May 2, 2005).