

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

10.02. – КМР. 1873 «С» 2023.10.16. 003 ПЗ

ЗАГАРЮКА РОМАНА МИКОЛАЙОВИЧА

2024 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
ГУМАНІТАРНО-ПЕДАГОГІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

УДК 005.95

ПОГОДЖЕНО

Декан гуманітарно-
педагогічного факультету

_____ Інна САВИЦЬКА
(підпис)

« _____ » _____ 2024 р.

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО
ЗАХИСТУ**

Завідувач кафедри
управління та освітніх
технологій

_____ Сергій КУБИЦЬКИЙ
(підпис)

« _____ » _____ 2024 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Управління персоналом підприємства»

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітня програма **«Управління персоналом»**

Орієнтація освітньої програми **освітньо-професійна**

Гарант освітньої програми

к. пед. н., професор

_____ (підпис)

Сергій КУБИЦЬКИЙ

Керівник магістерської роботи

д. пед. н., професор

_____ (підпис)

Світлана ХАРЧЕНКО

Керівник магістерської роботи

к. пед. н., доцент

_____ (підпис)

Людмила БІЛАН

Виконав

_____ (підпис)

Роман ЗАГАРЮК

КИЇВ - 2024

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
ГУМАНІТАРНО-ПЕДАГОГІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
управління та освітніх технологій
к. пед. н., професор _____ **Сергій КУБІЦЬКИЙ**
« ____ » _____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ
ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ
Загарюку Роману Миколайовичу

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітня програма **«Управління персоналом»**

Орієнтація освітньої програми **освітньо-професійна**

Тема магістерської роботи: **«Управління персоналом підприємства»**

затверджена наказом ректора НУБіП України від 16.10.2023 р. № 1873 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру _____ 01.11.2024 р.

(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської роботи: 1) Кодекс законів про працю України; 2) нормативно-правові документи, що регламентують управління персоналом підприємства; 3) наукові публікації, навчальна і довідкова література з теми дослідження.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Проаналізувати теоретичні аспекти та основні підходи щодо управління персоналом підприємства;
2. Здійснити аналіз управління персоналом у ТОВ «Перфект Проджект».
3. Охарактеризувати основні тенденції розвитку управління персоналом на підприємстві ТОВ «Перфект Проджект»;
4. Визначити основні напрями удосконалення системи управління персоналом підприємства.

Дата видачі завдання « 20 » жовтня 2023 р.

Керівники магістерської роботи _____ **Світлана ХАРЧЕНКО**

_____ **Людмила БІЛАН**

Завдання прийняв до виконання _____ **Роман ЗАГАРЮК**

РЕФЕРАТ
магістерської кваліфікаційної роботи
«Управління персоналом підприємства»
здобувача другого (магістерського) рівня вищої освіти
гуманітарно-педагогічного факультету спеціальності
073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Управління персоналом»
Національного університету біоресурсів і природокористування
України
Загарюка Романа Миколайовича

Ефективна діяльність підприємства неможлива без якісно налагодженої системи управління персоналом. У сучасних умовах вітчизняні підприємства недостатньо акцентують увагу на формуванні системи управління персоналом як цілісного й взаємопов'язаного комплексу елементів, що сприяє ухваленню економічно обґрунтованих управлінських рішень. Практика свідчить, що на даний момент вирішення питань управління персоналом на підприємствах зосереджується переважно на аспектах матеріального стимулювання. Тому підвищення ефективності системи управління персоналом та пошук нових шляхів її вдосконалення є нагальним завданням.

Мета кваліфікаційної магістерської роботи полягає у комплексному дослідженні теоретичних та практичних аспектів дослідження процесів управління персоналом підприємства та їх вдосконалення в ТОВ «Перфект Проджект» у сучасних умовах, а також визначенні шляхів оптимізації управління персоналом підприємства.

Об'єктом дослідження виступає процес управління персоналом ТОВ «Перфект Проджект».

Предметом дослідження є теоретичні, науково-методичні та практичні аспекти управління персоналом у ТОВ «Перфект Проджект».

У магістерській роботі використані теоретичні методи дослідження, такі як аналіз та синтез, для вивчення навчально-нормативної документації та літератури, пов'язаної з актуальним станом досліджуваної теми. Крім того, використовувалися емпіричні методи, зокрема аналіз документів підприємства, на основі якого проводилось дослідження змісту управління персоналом підприємства, логічне узагальнення та візуально-графічні методи. Інформаційною базою кваліфікаційної магістерської роботи є нормативно-правова база, яка стосується досліджуваного питання, літературні джерела (підручники, наукові статті, монографії), фінансові, річні звіти ТОВ «Перфект Проджект», електронні ресурси.

Основний науковий результат роботи полягає у:

- розумінні наукових підходів до вивчення управління персоналом ТОВ «Перфект Проджект»;
- аналізі та оцінці актуального стану управління персоналом працівників ТОВ «Перфект Проджект»;
- визначенні заходів оптимізації процесу управління персоналом ТОВ «Перфект Проджект»;
- у обґрунтуванні рекомендацій щодо покращення шляхів професійного розвитку співробітників ТОВ «Перфект Проджект».

Одержані результати можуть бути використаними керівництвом підприємства у процесі організації управління персоналом підприємства.

Ключові слова: підприємство, управління персоналом, працівники підприємства, товариство, професійне навчання, мотивація, програмне забезпечення, менеджмент.

Зміст кваліфікаційної магістерської роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел, додатків. Список використаних джерел охоплює 75 позицій, з них 4 – англійською мовою. Робота містить 3 таблиці, 14 рисунків, а також 1 додаток.

Рік виконання кваліфікаційної магістерської роботи – 2024 рік

Рік захисту роботи – 2024 рік

ЗМІСТ

ЗМІСТ.....	6
ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТА ОСНОВНІ ПІДХОДИ ЩОДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1.Сутність управління персоналом: цілі, завдання та функції	10
1.2 Зарубіжний досвід управління персоналом підприємства	22
Висновки до першого розділу	32
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У	34
ТОВ «Перфект Проджект».....	34
2.1 Організаційно-економічний аналіз підприємства.....	34
2.2 Аналіз управління персоналом у ТОВ «Перфект Проджект»	39
Висновки до другого розділу.....	45
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ТОВ «Перфект Проджект»	47
3.1 Основні тенденції розвитку управління персоналом на підприємстві	47
3.2 Заходи оптимізації управління персоналом у ТОВ «Перфект Проджект».....	55
Висновки до третього розділу.....	79
ВИСНОВКИ	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	87
ДОДАТКИ.....	95
Додаток А.....	95

ВСТУП

Сьогодні в Україні створення системи і зміна методів управління пов'язані з безперервним науковим пошуком оптимального розв'язання складних економічних та соціально-політичних проблем, радикального оновлення всіх ланок управління, стилю роботи управлінського корпусу країни.

Виклики сьогодення потребують більш ретельно обґрунтованих рішень щодо пріоритетності напрямів розвитку кожного підприємства, установи, організації, де персонал є основним ресурсом, що забезпечує гнучкість і адаптивність їх функціонування та є одним із найважливіших чинників успіху їх діяльності. Тому особливо гостро стоїть задача ефективного управління персоналом підприємства – створення цілком нових систем управління або внесення прогресивних змін у побудову і порядок функціонування діючих.

У сучасних умовах вітчизняні підприємства недостатньо акцентують увагу на формуванні системи управління персоналом як цілісного й взаємопов'язаного комплексу елементів, що сприяє ухваленню економічно обґрунтованих управлінських рішень. Практика свідчить, що на даний момент вирішення питань управління персоналом на підприємствах зосереджується переважно на аспектах матеріального стимулювання. Тому підвищення ефективності системи управління персоналом та пошук нових шляхів її вдосконалення є нагальним завданням.

Дослідження в сфері управління персоналом, як в теоретичному, так і практичному спрямуванні завжди є актуальними, тому що це, по-перше, основна рушійна сила будь якого суб'єкта господарювання, через те що саме персонал, як вищої ланки – менеджери, так і працівники усіх підрозділів, здійснюють управління усіма ресурсами та засобами підприємства. По-друге, вимоги до персоналу в умовах швидкого технологічного розвитку та сучасних викликів, зокрема через воєнний стан в країні, зазнають змін.

Багато вітчизняних науковців приділяють увагу дослідженню питань управління персоналом на підприємствах України, серед яких можна виділити

Балановську Т. І., Гоголю О. П., Торян А.В; Глущенко Л., Пілявоз Т., Ковалю Н.; Гурбика Ю.Ю., Біляєва С.С., Багунця О.С., Єлецьких С.Я., Брижниченка В.Є.; Кубицького С.О., Шаповала О.А., Таранічева С.Л. Проблемами управління персоналом в умовах воєнного стану займалися також Пшик-Ковальська О.О. та Ковальський О.І. Отже, питання удосконалення системи управління персоналом підприємства в сучасних умовах залишається актуальним, особливо, в умовах воєнного стану, в якому опинилася наша країна, тому виникають нові виклики в управлінні персоналом, які потребують рішення.

Суперечність між теоретично обґрунтованою необхідністю управління персоналом підприємства та реальними умовами діяльності створює актуальність теми нашого наукового дослідження – **«Управління персоналом підприємства»**.

Мета роботи: дослідження процесів управління персоналом підприємства та їх вдосконалення в ТОВ «Перфект Проджект».

Завдання дослідження:

- 1) проаналізувати теоретичні аспекти управління персоналом підприємства у науковій літературі та нормативно-правовій базі;
- 2) розглянути зарубіжний досвід щодо управління персоналом підприємства;
- 3) здійснити організаційно-економічну характеристику ТОВ «Перфект Проджект» та провести аналіз системи управління персоналом на базі дослідження;
- 4) охарактеризувати основні тенденції розвитку управління персоналом на підприємстві;
- 5) запропонувати заходи оптимізації щодо управління персоналом підприємства;

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом ТОВ «Перфект Проджект».

Предметом дослідження є теоретичні, науково-методичні та практичні аспекти управління персоналом у ТОВ «Перфект Проджект».

Методи дослідження:

- *теоретичні* (аналіз, синтез – для вивчення навчально-нормативної документації та літератури щодо актуального стану досліджуваного питання);
- *емпіричні* (аналіз документів ТОВ «Перфект Проджект» щодо змісту управління персоналом працівників; узагальнення; візуально-графічні методи).

Наукова новизна дослідження полягає у розумінні наукових підходів до вивчення управління персоналом підприємства ТОВ «Перфект Проджект»; аналізі та оцінці управління персоналом підприємства ТОВ «Перфект Проджект»; визначенні напрямів удосконалення щодо управління персоналом підприємства ТОВ «Перфект Проджект».

Практичне значення отриманих результатів, викладених у роботі, полягає в обґрунтуванні пропозицій щодо удосконалення шляхів управління персоналом працівників підприємства ТОВ «Перфект Проджект».

Ключові слова: підприємство, управління персоналом, професійний розвиток, працівники підприємства, товариство, професійне навчання, мотивація, програмне забезпечення, менеджмент.

Публікації. В рамках підготовки і виконання магістерського дослідження було підготовлено тези «Шляхи удосконалення технологій, моделей та методів управлінських рішень на підприємстві» на Міжнародну дистанційну наукову конференцію «Економіка, менеджмент та соціальні науки (Глобальний сценарій)», м. Київ, 2 жовтня 2024 р.

Структура роботи: дослідження складається зі вступу, трьох розділів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел, додатків. Список використаних джерел охоплює 75 позицій, з них 4 – англійською мовою.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТА ОСНОВНІ ПІДХОДИ ЩОДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність управління персоналом: цілі, завдання та функції

У сучасних умовах розвитку світової та вітчизняної економіки процес управління персоналом є одним із найбільш важливих аспектів життя та функціонування організації, який здатний суттєво підвищити ефективність системи менеджменту та забезпечити збільшення рівня її прибутковості та конкурентоспроможності. Управління персоналом забезпечує безперервне вдосконалювання методів здійснення кадрової політики на підприємстві, використання досягнень сучасної науки у сфері менеджменту й передового практичного досвіду щодо питань управління людськими ресурсами [15].

На нинішньому етапі розвитку теорії та практики управління персоналом створено чимало концепцій, які мають різний рівень перевірки та надійності. Уся сукупність цих концепцій, упорядкована та дозволяє дослідити наукові ідеї у сфері управління персоналом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій показав, що теоретичні та практичні аспекти управління персоналом у системі менеджменту організації висвітлюють у своїх наукових працях такі іноземні вчені: Д. Ульріх, Л.У. Стаут, М. Амстронг, Х.Т. Грехем, Р. Беннет, Г. Десслер та ін. Вагомий внесок у дослідження, пов'язані з проблематикою управління персоналом, зробили й вітчизняні науковці: Т.І. Балановська Т.І. [6], Л.Л. Ведута, М.Д. Виноградський, С.О. Гуткевич, В.М. Данюк, Л.Є. Довгань [19], Н.Г. Калюжна, А.Я. Кибанов, С.О. Кубіцький [6], А.В. Линенко, Т.Л. Мостенська, Г.А. Мохонько, А.С. Пелих, В.М. Петюх, В.А. Рудьєв, Н.І. Ситник, А.В., Троян, С.О. Цимбалюк та інші Також варто виділити праці таких вчених як: О.Є., Баркова, Р.І. Олексенко, Г.А. Кузьмін.

Аналіз нормативно-правової бази [43] – сукупність документів, що створюють нормативно-методичне і правове забезпечення функціонування управління персоналом як системи, що регламентує роботу управління

персоналом підприємства, забезпечує правову основу для діяльності організацій у сфері трудових відносин. До таких документів відносяться: Конституція України; Кодекс законів про працю України; ЗУ «Про оплату праці»; ЗУ «Про охорону праці»; ЗУ «Про зайнятість населення», ЗУ «Про пенсійне забезпечення», ЗУ «Про порядок вирішення колективних трудових спорів», ЗУ «Про колективні договори і угоди», «Про відпустки»; Класифікатор професій ДК 003-2005 (стандартизує назви категорій персоналу, професій, посад); Правила внутрішнього трудового розпорядку; Колективний договір; Положення про структурні підрозділи організації; Посадові інструкції; Трудовий договір; Штатний розклад; Кошторис витрат; Тарифні сітки і тарифні ставки оплати праці, схеми посадових окладів; Положення про преміювання працівників; Норми і правила з охорони праці, стандарти якості; Документи оперативного управління (накази, розпорядження, графіки, регламенти обслуговування).

Основні завдання цієї документації включають: регулювання трудових відносин - нормативно-правові акти встановлюють права і обов'язки як роботодавців, так і працівників, що допомагає уникати конфліктів і неправомірних дій; визначення стандартів і процедур - документація визначає стандарти для процесів набору, оцінки, навчання та розвитку персоналу, що сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів; захист прав працівників - наявність нормативно-правових документів забезпечує захист прав працівників, таких як право на оплату праці, відпустку, соціальне забезпечення тощо; справедливість і прозорість - регламентація процесів управління персоналом через документацію допомагає створити справедливі умови праці, підвищуючи довіру до організації; адаптація до змін - нормативно-правова документація дозволяє організаціям відслідковувати зміни в законодавстві та адаптувати свої внутрішні політики, що є особливо важливим в умовах швидко змінюваного середовища; відповідальність організації - встановлення чітких процедур і правил допомагає підприємствам нести відповідальність за свої рішення та дії, що знижує ризик правових криз та конфліктів.

Загалом, нормативно-правова документація є основою для ефективного управління персоналом, адже вона забезпечує врегулювання всіх аспектів трудових відносин і підтримує стабільність в організації.

Дослідження наукової літератури показало, що можна знайти приклади різного трактування уявлення про управління персоналом та незважаючи на досить велику кількість різних наукових праць, трактувань, підходів до складових елементів процесу управління персоналом, всі автори в цілому досить схоже їх визначають. Термін «персонал» трактують по-різному: ототожнюють або розмежовують із терміном «кадри»[21].

Найбільш розповсюдженим є підхід, відповідно якому поняття «кадри», «працівники», «персонал» ототожнюються. При цьому персоналом називають сукупність всіх працівників підприємства, які виконують виробничі або управлінські операції, та зайнятих переробкою предметів праці із застосуванням засобів праці. Інший підхід передбачає розмежування понять «персонал» та «кадри». За такого підходу під персоналом розуміють сукупність всіх працівників підприємства – постійних та тимчасових, виробничих та управлінських, що виконують виробничі або управлінські операції, та зайнятих переробкою предметів праці із застосуванням засобів праці; під кадрами – лише сукупність постійних та кваліфікованих управлінських працівників [64]. Персонал – найбільш складний об'єкт управління в організації, оскільки, на відміну від речових факторів виробництва, є живим, має можливість самостійно ухвалювати рішення, діяти, критично висунуті пред'явлені до нього вимоги, має суб'єктивні інтереси тощо [49].

Персонал (від лат. Persona – особистість) – колектив працівників або сукупність осіб, що здійснюють трудові функції на основі трудового договору (контракту); це особовий склад організації, що охоплює всіх найманих працівників, а також акціонерів і власників, які працюють. Персонал — це весь особовий склад установи, підприємства, організації чи частина цього складу, виділена за ознакою характеру виконуваної роботи, наприклад, управлінський персонал [1].

Для розкриття сутності наукової категорії «управління персоналом» необхідно проаналізувати зміст понять, які її утворюють. Загалом поняття «управління» є неоднозначним, теоретично й методологічно дискусійним у зарубіжній та вітчизняній науці. Визначення, які наведено в табл. 1, не вичерпують усієї багатоманітності підходів до тлумачення категорії «управління», а лише зосереджують увагу на основних концептуальних положеннях її змісту. Так, колектив авторів на чолі з Г.С. Одинцовою наводить двадцять визначень відповідної категорії, які класифікуються за такими основними групами: загальна, функціональна, процесуальна та суб'єктно-об'єктна [17].

Таблиця 1

Автори	Визначення
Виноградський М.Д.	Управління персоналом – це соціально-економічна система на підприємстві, основними комплексними завданнями та функціями якої є планування, прогнозування, маркетинг персоналу, його розвиток, аналіз засобів мотивації, створення оптимальних умов праці, розробка організаційної структури управління, регулювання трудових відносин, облік персоналу, надання юридичних послуг та розвиток соціальної інфраструктури.
Друкер П.	Управління – це особливий вид діяльності, що перетворює неорганізований натовп в ефективну цілеспрямовану і продуктивну групу.
Деслер Г.	Управління персоналом – це частина менеджменту, що стосується працюючих співробітників і їх взаємин в рамках підприємства. Управління персоналом здійснюється заради реалізації двох великих і взаємопов'язаних цілей:– підвищення ефективності діяльності

	підприємства; – підвищення якості трудового життя персоналу.
Кибанов А.Я	Управління персоналом – це цілеспрямована діяльність керівного складу підприємства на розробку концепції, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами.
Кравченко В.О.	Управління – це цілеспрямована дія на об'єкт з метою змінити його стан або поведінку у зв'язку зі зміною обставин.
Линенко А.В.	Управління персоналом – це комплексна система заходів спрямованих на підвищення професійно-кваліфікаційного рівня, мотивації, стимулювання персоналу та повне використання його можливостей задля здійснення управління розвитком підприємства.
Михайлов С.І.	Цілеспрямована діяльність людини, за допомогою якої вона впорядковує і підкоряє своїм інтересам елементи внутрішнього і зовнішнього середовища об'єкта управління.
Пелих А.С.	Управління персоналом – це сукупність логічно пов'язаних дій, спрямованих на оптимізацію трудових ресурсів підприємства (персоналу) в аспекті їх діяльності, якісних і кількісних характеристик, з метою раціонального досягнення поставлених перед організацією цілей
Ситник Н.І.	Управління персоналом – це забезпечення підприємства необхідною кількістю працівників, що виконують необхідні виробничі функції.

Як бачимо, сьогодні існує чимало підходів щодо визначення поняття «управління персоналом». З огляду на розкриті науковцями поняття, можемо

стверджувати, що це процес, що охоплює планування, підбір, оцінку, мотивацію та безперервне навчання співробітників, зосереджений на їх раціональному використанні та підвищенні ефективності функціонування організації.

Аналіз літературних джерел і практики [11,19,33,34,73] управління різними організаціями дає підстави розглядати управління персоналом на різних рівнях. На нижчому рівні керівник здійснює безпосереднє управління виконавцями, які доводять до кожного підлеглого виробничі завдання, забезпечують їх необхідними ресурсами, контролюють виконання завдань, трудову дисципліну, дотримання норм і правил охорони праці, якість виробленої продукції тощо. На середньому рівні управління вирішуються питання планування виробництва, нормування праці, організації діяльності, оплати праці, заміщення вакантних посад. На вищому рівні управління розробляється кадрова стратегія як функціональна складова генеральної стратегії організації, формується політика управління персоналом, визначаються обсяги інвестування в розвиток персоналу, ухвалюються рішення щодо заміщення ключових посад [56]. Таким чином, процес управління персоналом є складним процесом і важливим компонентом управління організацією як системою. Дуже важливо відслідкувати зв'язок цілей, завдань та функцій управління персоналом, які дозволяють чітко визначити системний підхід до управління персоналом організації.

Основними цілями управління персоналом є підвищення ефективності функціонування організації та поліпшення якості трудового життя персоналу, які органічно разом пов'язані.

В. Шубалій вважає, що цілі управління персоналом полягають в наступному [64]:

- підвищення конкурентоспроможності підприємства в ринкових умовах;
- підвищення ефективності виробництва і праці, зокрема, досягнення максимального прибутку;

- забезпечення високої соціальної ефективності функціонування колективу.

Успішне виконання поставлених цілей потребує виконання таких задач, як:

- забезпечення потреби підприємства в робочій силі в необхідній кількості та кваліфікації;

- досягнення обґрунтованого співвідношення між організаційно-технічною структурою виробничого потенціалу та структурою трудового потенціалу;

- повне та ефективне використання потенціалу робітника та виробничого потенціалу в цілому;

- забезпечення умов для високопродуктивної праці, високого рівня її організованості, вмотивованості, самодисципліни, виробітки у робітника звички до взаємодії та співробітництва;

- закріплення робітника на підприємстві, формування стабільного колективу як умова окупності коштів, що тратяться на робочу силу (залучення, розвиток персоналу);

- забезпечення реалізації бажань, потреб та інтересів працівників по відношенню до змісту праці, умов праці, виду зайнятості, можливості професійно-кваліфікаційного та посадового просування;

- узгодження виробничої та соціальних задач (балансування інтересів підприємства та інтересів працівників, економічної та соціальної ефективності);

- підвищення ефективності управління персоналом, досягнення цілей управління при скорочення витрат на робочу силу [30].

Тому, згідно узагальнення досвіду вітчизняних і зарубіжних організацій дозволяє сформувати головну ціль системи управління: забезпечення кадрами, організація їх ефективного використання, професійного і соціального розвитку.

Що стосується завдань управління персоналом, то можна виділити економічну ефективність: виробничу діяльність і вкладення в загальний успіх організації, досягнення з мінімальними витратами на персонал цілей організації – економічних результатів, стабільності, високої гнучкості й адаптації до

середовища, що змінюється, ефективність результатів діяльності, матеріальна ефективність виробничого процесу, нематеріальної ефективності виробництва. Важливе завдання управління персоналом складається не тільки в підвищенні ефективності, але й в оптимізації їхніх взаємин на базі організаційних цілей [30].

Оскільки управління трудовим потенціалом підприємства це безпосередній вплив на працівників підприємства шляхом мотивації для ефективної діяльності, з метою досягнення поставлених цілей, полягає необхідність розглянути функції управління.

Функції управління персоналом – це види діяльності управлінського апарату організації, які умовно діляться на загальні та специфічні [66]. До загальних функцій належать: планування, організація, координація, контроль та мотивація.

Розглянемо їх детальніше [44]. **1. Функція планування.** Вирішує те, якою має бути мета організації і що мають робити члени організації, щоб досягти її. За своєю суттю функція планування відповідає на три основні питання:

1. Де ми знаходимося на даний час? Керівники мають оцінити сильні та слабкі сторони організації в таких важливих галузях, як фінанси, маркетинг, виробництво, наукові дослідження і розробки, трудові ресурси. Все це здійснюється з метою визначення, чого може реально досягти організація.

2. Куди ми хочемо прямувати? Оцінюючи можливості та загрози в навколишньому середовищі, такі як конкуренція, клієнти, закони, політичні фактори, економічні умови, технологія, постачання, соціальні та культурні зміни, керівництво визначає, що може перешкодити організації досягненню цих цілей.

3. Як ми збираємось це зробити? Керівники мають вирішити, як в загальних рисах, так і конкретно, що мусять робити члени організації, щоб досягти виконання мети організації.

За допомогою планування керівництво намагається встановити основні напрями зусиль і прийняти рішення, які забезпечують єдність цілей для всіх членів організації. Іншими словами, планування – це один із засобів, за

допомогою якого керівництво забезпечує єдиний напрям зусиль усіх членів організації для досягнення її загальної мети.

Планування в організації не є окремим одноразовим явищем через дві суттєві причини.

1. Хоч деякі організації припиняють своє існування після досягнення мети, заради якої вони створювалися, багато з них намагаються продовжити своє існування якомога довше.

2. Друга причина, за якою планування має здійснюватися безперервно, – це постійна невизначеність майбутнього. У силу змін у навколишньому середовищі або помилок у судженнях, явища можуть розвиватися не так, як це передбачало керівництво при розробці планів. Тому плани необхідно переглядати, щоб вони узгоджувалися з реальністю [44].

2. Організація. Організовувати – значить створювати певну структуру. Існує багато елементів, які необхідно структурувати, щоб організація могла виконувати свої плани і досягати таким чином своєї мети. Одним із цих елементів є робота, конкретні завдання організації, такі як спорудження житлових будинків або забезпечення страхування життя. Промислова революція почалася з усвідомлення того, що організація роботи певним чином дозволяє групі працівників досягти значно більшого, ніж вони могли б без певної організації. Організація роботи була в центрі уваги руху за наукове управління. Оскільки в організації роботу виконують люди, другим важливим аспектом функції організації є визначення, хто саме має виконувати кожне конкретне завдання із великої кількості тих, що існують у рамках організації, у тому числі – управління. Керівник підбирає людей для конкретної роботи, делегуючи окремим з них завдання і повноваження, або право використовувати ресурси організації. Ці суб'єкти делегування беруть на себе відповідальність за успішне виконання своїх обов'язків. Поводячись таким чином, вони вважають себе підлеглими щодо керівника.

3. Координація. Координація – це діяльність із підтримки в динамічній системі управління виробництвом заданих параметрів. Її завдання – зберегти

стан упорядкованості, котрий задається функцією організації як у підсистемі виробництва, так і в підсистемі управління. Функція координації детермінується нормативністю: в полі її зору перебуває будьяке відхилення від норми. Зміни в самому виробництві фіксуються завдяки диспетчеризації, що є специфічною формою оперативного регулювання. Отже, саме функція координації забезпечує виконання поточних заходів, що пов'язані з усуненням відхилень від заданого режиму функціонування організаційної системи виробництва. Здійснюється вона в процесі оперативного управління спільною діяльністю людей шляхом диспетчеризації на основі контролю й аналізу цієї діяльності [44].

4. Контроль. Майже все, що виконує керівник, спрямоване на майбутнє. Керівник планує щось мати до певного часу. За цей період може статися багато змін. Робітники можуть відмовитися виконувати свої обов'язки згідно з планом. На ринку може з'явитися новий сильний конкурент, який ускладнить реалізацію мети підприємства. Контроль - це процес забезпечення досягнення мети. Існують три аспекти управлінського контролю. Встановлення стандартів – це точне визначення мети, яка повинна бути досягнута у визначений час. Воно ґрунтується на планах, які розроблені у процесі планування. Другий аспект – це вимірювання того, що було насправді досягнуто за певний період, і порівняння досягнутого з очікуваними результатами. Якщо ці обидві фази виконані правильно, то керівництво організації не тільки знає про те, що в організації існує проблема, йому відоме й джерело цієї проблеми. Це знання необхідне для успішного здійснення третьої фази – стадії, на якій виконуються дії, якщо це необхідно, для коригування серйозних відхилень від початкового плану. Одна з можливих дій – перегляд мети для того, щоб вона стала більш реальною та відповідала ситуації [44].

5. Мотивація. Керівник завжди має пам'ятати, що навіть чітко розроблені плани і найдосконаліша структура організації позбавлені сенсу, якщо хтось не виконує фактичну роботу організації. І завдання функції мотивації полягає в тому, щоб члени організації виконували роботу згідно з делегованими їм обов'язками і узгоджуючи з планом. Керівники завжди виконували функцію

мотивації своїх працівників, усвідомлювали вони самі це чи ні. У давні часи для цього служили батіг та погрози, для нечисленних обраних – нагороди. З кінця XVIII-го до XX-го століття була поширена думка, що люди завжди будуть працювати краще, якщо у них є можливість заробити більше. Вважалося, таким чином, що мотивування – це просте питання, яке зводиться до пропозиції надання відповідних грошових винагород в обмін на зусилля. На цьому ґрунтується підхід до мотивації школи наукового управління. Керівники дійшли висновку, що мотивація, тобто створення внутрішніх мотивів до дії, є результатом складної сукупності потреб, які постійно змінюються. Нині ми розуміємо, що для того, щоб заохочувати своїх працівників якнайкраще, керівнику слід визначити, які ж справді їхні потреби, і забезпечити засоби, за допомогою яких працівники зможуть задовольняти ці потреби через сумлінну працю [20].

Я.О. Зубрицька [27] до функцій системи управління персоналом відносить:

1. Планування трудового потенціалу (передбачає прогнозування кількісної та якісної потреби в кадрах).
2. Відбір та найм кадрів (передбачає якісне укомплектування підприємства високоефективними та освіченими кадрами).
3. Адаптація персоналу (створення умов для швидкого пристосування до колективу та умов діяльності підприємства).
4. Підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації (розвиває та примножує трудові можливості персоналу, підлаштовуючи кадровий склад під потреби виробництва).
5. Ротація, планування кар'єри та можливості професійного зростання (один із інструментів мотивації, який дозволяє підвищити результати трудової діяльності, самовдосконалюватися та постійно розвиватися).
6. Соціальний захист (гарантує соціальну та економічну безпеку підприємства).
7. Техніка безпеки та охорона здоров'я (передбачає дотримання та створення умов праці передбачених чинним законодавством).

8. Відносини між керівником та підлеглими (передбачає взаєморозуміння і довіру керівника та підлеглого)

9. Технології управління персоналом (використання сучасних методів управління дозволить підвищити продуктивність праці працівників)

10. Витрати на персонал (Інвестування в персонал підприємства дає змогу розширювати його можливості різними способами).

11. Мотивація трудової діяльності (дозволяє досягти високої результативності праці та трудової активності).

12. Централізація управління (визначає ступінь підпорядкованості всіх членів трудового колективу вищому керівництву).

13. Формалізація управління (визначає ступінь значимості формальних правил, директив, розпоряджень тощо на підприємстві) [27].

Ці функції виконують усі керівники, в межах своїх посадових обов'язків, прав і відповідальності. Специфічні функції управління персоналом визначаються функціональним поділом праці між структурними підрозділами організації та між виконавцями. Ці функції в чинних нормативних документах не закріплені, але їх можна визначити з переліку завдань та обов'язків, що містяться в «Довіднику кваліфікаційних характеристик професій працівників» [18].

Як будь-який процес управління, управління трудовим потенціалом також має включати традиційні функції управління запропоновані Анрі Файолем, до яких він відносив: передбачення (прогнозування); планування; організацію; розпорядження; координацію і контроль [67].

Можемо стверджувати, що функції управління персоналом – це основні напрямки даного виду діяльності, орієнтовані на задоволення визначених потреб організації, являють собою основні напрямки цього роду діяльності, орієнтовані на задоволення визначених потреб підприємств.

Отже, ефективно створена система управління персоналом на підприємстві сприятиме: підвищенню рівня мотивації працівників на підприємстві; зростанню продуктивності праці; регулюванню та усуненню недоліків, які виникають у

процесі виробничих відносин; створенню сприятливої атмосфери в трудовому колективі та формуванню корпоративної культури на підприємстві; формуванню у працівників нових навичок і вмінь у процесі навчання, підвищення кваліфікації персоналу, розвитку творчого потенціалу; збільшенню прибутків підприємства та у цілому поліпшенню його іміджу, позиції в сучасному конкурентному ринковому середовищі [15].

1.2 Зарубіжний досвід управління персоналом підприємства

Однією із ключових проблем ефективного функціонування підприємств є високий рівень підготовки персоналу та управління, оскільки він виступає рушійною силою будь – яких економічних змін. Сучасні концепції систем управління персоналом базуються, з одного боку, на принципах і методах адміністративного управління, з іншого – на концепції всебічного розвитку особистості і теорії людських відносин. [41].

На вітчизняних підприємствах під управлінням персоналом розуміється процес планування, підбору, підготовки, оцінювання та безперервного навчання працівників, спрямований на раціональне використання їх та підвищення продуктивності праці. На практиці стратегія управління персоналом являє собою систему управлінських та організаційних рішень, направлених на реалізацію місії, цілей й завдань підприємства, пов'язаних або з її розвитком, або з перетворенням. Оскільки головним виробничим ресурсом, який забезпечує поточну діяльність та розвиток підприємства, є її трудовий колектив (персонал), то стратегію управління персоналом доцільно розглядати як центральну функціональну стратегію. Стратегію управління персоналом можна розглядати як генеральний план дій підприємства у сфері кадрової політики, що визначає її форми та напрями, джерела й способи формування персоналу, які забезпечують досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства. Стратегію управління персоналом слід розуміти як перспективний (стратегічний) план забезпечення потреб підприємства в конкурентоспроможному персоналі, який базується на

системі теоретичних поглядів, ідей, принципів та узгоджений з генеральною стратегією [16].

Вважаємо, що удосконалення системи управління персоналом на вітчизняних підприємствах має опиратися на накопиченому зарубіжному досвіді. Проте, варто наголосити на тому, що потрібно не копіювати ту чи іншу модель, а формувати нову, власну, виходячи з власних традицій, правил, позитивного досвіду, які необхідно враховувати. Головна ціль системи управління персоналом – це повне забезпечення трудовими ресурсами, їх раціональне використання, професійний і соціальний розвиток [59].

Л.В. Шостак [71] говорить, що нині напрацювань вітчизняної економічної школи нажалі не завжди вистачає для адекватної оцінки проблем управління персоналом на окремих підприємствах, тому доцільне буде проведення комплексного аналізування, узагальнення зарубіжного досвіду. Авторка акцентує увагу на тому, що в Україні існує низка нагальних проблем, які потрібно вирішувати вже сьогодні. Значна частина цих проблем пов'язана з формуванням на підприємствах кадрового потенціалу. За умови підвищення ефективності формування кадрового потенціалу можна знайти такі методи, які дозволять створювати колективи на підприємствах та з мінімальними витратами будуть приносити очікуваний прибуток. З цією метою слід використовувати досвід розвинутих країн світу. Існує декілька основних моделей менеджменту – класична Японська та Американська моделі, модель ЄС, кожна з яких має свої особливості та комбінує певні елементи з інших моделей. Між собою вони відрізняються як трактуванням діяльності, так і мотивацією працівників, а також методами взаємодії з персоналом та впливу на нього. Україна стоїть перед вибором, куди їй рухатися далі, тому, використовуючи іноземний досвід й опираючись на українські реалії та ментальні особливості, із кожної моделі слід використовувати кращі підходи, що дозволить досягти бажаного ефекту за найменших витрат [63].

С. В Прохорчук в свою чергу зазначає у своїй науковій праці, що в останні роки у вітчизняній системі управління персоналом спостерігається поєднання

різних моделей, а саме японської, американської і, частково, західноєвропейської. Усі ці моделі враховують національний менталітет працівників, тому не доцільно позичати одну модель управління для економіки іншої держави без врахування її особливостей, в першу чергу, психологічних, культурних і соціально-історичних факторів. Проте співставлення цих моделей представляє значний інтерес, так як створення вітчизняної моделі управління персоналом потребує дослідження досвіду зарубіжних країн [52].

Вивчення та узагальнення світового досвіду ефективного управління персоналом дає можливість визначити основні аспекти, зокрема: найбільш поширеною є американська модель. Американська філософія бізнесу побудована на традиціях конкуренції та заохоченні індивідуалізму робітників з чіткою орієнтацією на прибуток компанії і залежність власного доходу від нього. Характерною рисою є чітка постановка цілей і задач, висока оплата персоналу, заохочення споживацьких цінностей, високий рівень демократії в суспільстві, соціальні гарантії [55].

Американський стиль управління персоналом – передбачає початкове визначення професійно-кваліфікаційної моделі «посади» і «підтягування» до найбільш відповідних працівників за схемою «посада – працівник». Особливостями системи управління в американських фірмах є наступне: персонал розглядається як основне джерело підвищення ефективності виробництва; йому надається певна автономія; підбір здійснюється за такими критеріями, як освіта, практичний досвід роботи, психологічна сумісність, уміння працювати в колективі; орієнтація на вузьку спеціалізацію менеджерів, інженерів, вчених. Вся управлінська діяльність в американських компаніях ґрунтується на механізмі індивідуальної відповідальності, оцінці індивідуальних результатів, розробки кількісних виражень цілей, які мають короткотерміновий характер. Управлінські рішення, як правило, приймають конкретні особи і несуть відповідальність за їх реалізацію [48].

Досить цікавою в контексті управлінської діяльності для нас є американська модель мотивації праці, яка лежить в основі всебічного заохочення

підприємницької активності та збагаченні найбільш активної частини населення. Модель побудована на соціально-культурних властивостях нації – масовому орієнтуванні на досягнення особистого успіху кожного, а також високому рівні економічного добробуту. Система мотивації праці в США характеризується оплатою праці. Найбільшого поширення набули зміни погодинної системи оплати праці з нормованими завданнями, доповнені різними формами преміювання. Нині, головною формою оплати праці в США, є оплата праці, яка поєднує в собі елементи відрядної та погодинної систем як для основних, так й для допоміжних робітників. В даному випадку, денний заробіток працівника визначається як добуток годинної тарифної ставки на кількість годин роботи. Дана система оплати праці не включає виплату премії, так як, на думку американських економістів, ці суми вже закладені у високій тарифній ставці робітника та окладі службовця. Відмінністю даної системи є простота нарахування заробітку та планування витрат на заробітну плату [16].

Можемо підсумувати, що особливістю системи управління персоналом США є використання найбільш доцільної системи оплати праці, постійна атестація службовців з метою кар'єрного просування, оцінка ефективності організації праці та оснащеності робочих місць працівників. На підприємствах здійснюється постійна оцінка заслуг працівників. Широке поширення в останні роки в американських корпораціях отримала система "Pay for Performance" – «плата за виконання» (PFP), яка має на увазі використання будь-яких способів оплати праці, при яких винагорода, що одержується працівником, залежить від індивідуальних і групових відмінностей в їх діяльності. Це виражається в системах гнучкої оплати праці, системі змінної оплати тощо [39].

Американські менеджери традиційно орієнтовані на індивідуальні цінності і результати. Вся управлінська діяльність в американських компаніях ґрунтується на механізмі індивідуальної відповідності, оцінці індивідуальних результатів, розробки кількісних виражень цілей [41].

Отже, у роботі з персоналом американські компанії важливого значення надають удосконаленню організації і стимулюванню праці. Вони все частіше

відмовляються від ієрархічних структур, ліквідовують вертикальні управлінські ланки, розширюють коло відповідальних осіб за виконання виробничих завдань, переміщують повноваження принципово інша форма організації праці – у межах робочої групи, бригади, які мають певну виробничу самостійність [37].

Як бачимо, американське управління характеризується підходом до людини як до робочої сили, одного із засобів досягнення мети підприємства, з акцентом на індивідуалізм, особисте прийняття рішень на основі службових повноважень, концентрацію на поняттях самовідповідальності та самоствердження, здійснення короткотермінового найму. Американським компаніям властиві капіталоцентризм, швидка оцінка та кар'єрне зростання персоналу, спеціалізація діяльності, формальні, кількісні методи оцінки персоналу [16].

Японська практика управління персоналом теж заслуговує на особливу увагу, оскільки користується все більшим впливом внаслідок успіхів японських товаровиробників.

Починаючи з 60-х років XIX століття на японських підприємствах почали поширюватися такі поняття, як «планування кар'єри персоналу» і «управління кар'єрою персоналу», які розглядалися в першу чергу через цінності, характерні для цього явища. В Японії основними цінностями є гармонія та узгодженість. Якщо говорити про процес управління кар'єрою персоналу на підприємствах Японії, то для них характерним є довічне наймання, яке можна розглядати як організаційну форму планування кар'єрного просування працівників підприємства [28].

Японська модель – це підвищення продуктивності праці по відношенню до підвищення рівня життя населення. З метою стимулювання підприємницької діяльності, державою не приймаються серйозні заходи з нагляду за майновим розшаруванням суспільства. Наявність такої моделі можливе тільки при розвинутій у суспільстві національній самосвідомості, пріоритеті інтересів нації над інтересами окремої людини, готовності населення йти на певні матеріальні жертви для достатку країни. Багато японських компаній, виходячи з

матеріального стимулювання, використовують узагальнені системи, які об'єднують елементи традиційної (вікової та нової) трудової тарифікації працівників. Розмір заробітної плати характеризується по чотирьох показниках – вік, стаж, професійний розряд та продуктивність праці. Вік та стаж є основою для особистої ставки, а професійний розряд й продуктивність праці є показником величини трудової тарифної ставки, яка називається «ставка за кваліфікацію» [16].

В Японії для підприємства характерна послідовна повільна оцінка та просування по службі, неформальні специфічні механізми контролю і аналізу діяльності працівників, відсутність чіткої спеціалізації персоналу [59].

М. М. Мороз зазначає, що особливість японської системи полягає у гнучкій системі групової відповідальності за кінцеві результати роботи, стимулювання працівників та система зв'язків здійснюється на горизонтальному рівні. Дана система передбачає першочергове вивчення особливостей працівника, його сильних та слабких сторін, а вже в межах отриманих результатів йому надається посада, визначаються службові обов'язки та оснащується робоче місце. В Японії не існує традиції розподілу працівників на три категорії (висококваліфікованих, малокваліфікованих і некваліфікованих). Всі робітники в час прийняття їх на роботу є некваліфікованими. Вони обов'язково будуть підвищувати свою кваліфікацію [41]. Вважається, що основна причина успіхів японської економіки криється в методах управління. Використовуються головним чином дві групи методів: «канбан» («точно вчасно») і «комплексне управління якістю» («нуль дефектів»), відповідно до яких і будується робота з персоналом, ведуться його виховання, добір і формування резерву [41].

Японські корпорації в більшому ступені використовують відданість компанії. Досягається це шляхом ототожнення інтересів службовців з інтересами корпорацій. Крім того, значне місце приділяється системі довічного наймання робітників та службовців, системі обліку виробничого стажу і зв'язаної з нею заробітній платі, активному спілкуванню та заохоченню часток, прямих зв'язків, просуванню і ротатії кадрів, упору на навчання працівників. Ключовою ідеєю

системи є повага до людей [71]. У Японії і вищі посадові особи, і рядові виконавці вважають себе представниками корпорації. І ті й інші організаційні рішення (система пільг, премії при одержанні компанією великого прибутку, оплата більшої частини лікарняних витрат, продаж і здача в оренду житлових будинків працівникам по більш низькій ціні, позики на покупку житлових будинків по більш низькому відсотку, (близько 4-6%) чим у комерційних банків) дозволяють, забезпечувати унікальний психологічний клімат.

Японський менеджмент показав таку високу ефективність, що сприяв досягненню країною в ХХІ столітті статусу «лідер світового економічного розвитку». Японська система управління трудовою діяльністю є колективістською, інноваційно-орієнтованою, соціально-спрямованою, централізованою, горизонтально спеціалізованою, самоконтрольованою [39].

Японська модель передбачає, що керівник повинен бути спеціалістом, що зможе виконувати практично будь-яку роботу. Відповідно під час підвищення кваліфікації цей процес відбувається у іншій сфері діяльності, новій для працівника. В Японії кожен суб'єкт господарювання дуже вибагливо ставиться до підбору нових кадрів. Для країни з незначним рівнем безробіття (близько 1,5-2%) ця проблема є більш актуальною безпосередньо для підприємств, ніж для рівня державного управління. Але практика підбору персоналу в Японії заслуговує на особливу увагу [37].

Японська філософія менеджменту ґрунтується на традиціях поваги до старших, колективізму, загальної згоди, ввічливості, відданості ідеалам фірми, довічного найму співробітників великих компаній, постійна ротація персоналу, створення умов для ефективної колективної праці [55].

Отже, у Японії управлінська практика відрізняється орієнтацією на людину, що виражається у підході до неї як особистості, колективізмі, співпраці, колективному прийнятті рішень, здійсненні довготермінового найму.

Японська управлінська модель передбачає початкове вивчення сильних і слабких сторін особистості працівника і підбір для нього відповідного робочого місця (система «працівник – посада»).

Японській моделі характерна орієнтація на:

1. Довгу перспективу роботи на одному підприємстві;
2. Якість освіти й особистий потенціал робітника;
3. Оплата праці визначається комплексно, з врахуванням віку, стажу роботи, освіти та здібностей до виконання поставленого завдання;
4. Участь працівників у профспілках, що створюються в межах організації, а не галузі [48].

Європейський досвід управління персоналом розглянемо на прикладі Німеччини, де найбільше уваги приділяється перепідготовці працівників за відповідними профілю роботи працівника програмами, стажуванню; здійснюється постійна перепідготовка окремих категорій персоналу, проводяться тренінги на суміжних посадах; широко використовуються послуги; розроблені на підприємствах посадові інструкції існують не лише на папері, а постійно використовуються в процесі здійснення функціональних обов'язків; використовуються різні види оплати праці в залежності від рівня кваліфікації, досвіду, володіння новими методами роботи, знання іноземних мов тощо.

На підприємствах Франції до рівня працівників приділяється високі вимоги, зумовлені наявністю жорсткої конкуренції. Особливо приділяється увага перепідготовці персоналу: просування по службі можливе лише при постійній перепідготовці та підвищенні знань працівника, навчання всіх без виключення працівників за окремими спеціалізованими на підприємствах програмами, працівники постійно інформуються про стан підприємства та нові внутрішні вакансії.

На італійських підприємствах на півночі країни більшістю підприємств використовуються американські методи формування стратегії персоналом [39].

В південних районах управління персоналом здійснюється без певної системи. В Італії, практично діє система відбору та переміщення персоналу на основі суб'єктивних факторів: родинних та товариських зв'язків і т.п. Відсутні стимули, що сприяють підвищенню кваліфікації. Надається перевага

адміністративним методам управління, а не методам економіко-соціального характеру [55].

Л.В. Шостак та Є.О. Болобан [71] у своїй науковій публікації щодо зарубіжного досвіду управління персоналом дають наступне узагальнення особливостей систем управління персоналом, табл. 1.1

Спільними позитивними особливостями систем управління персоналом в зарубіжних країнах є:

- горизонтальне управління і увага до всіх ресурсів, зосередженість на формуванні колективу;
- децентралізована кадрова робота здійснюється на лінійному рівні управління; фахівці з персоналу забезпечують підтримку лінійному управлінню;
- планування трудових ресурсів впроваджується в корпоративне планування;
- мета – взаємодія наявних трудових ресурсів, кваліфікації і потенціалів із стратегічними цілями організації;
- цілісна корпоративна культура і пристосування поточних вимог інтегрованого підприємства до умов зовнішнього середовища.

Аналізуючи досвід іноземних підприємств, можна сформулювати головну мету системи управління персоналом – якісне забезпечення кадровим складом, його продуктивне використання, особистісний, професійний і соціальний розвиток.

Таблиця 1.1

Узагальнення особливостей систем управління персоналом

Японія	США	Німеччина	
<ul style="list-style-type: none"> - оплата праці визначається врахуванням віку, стажу роботи, освіти та здібностей до виконання поставленого завдання; - початкове вивчення сильних і слабких сторін особистості працівника і підбір для нього відповідного робочого місця; - висока залежність працівників від фірми; - система «довічного найму»; - пріоритет колективним формам; - система управління трудовою діяльністю є колективістською, інноваційно-орієнтованою, соціально-спрямованою, централізованою, горизонтально спеціалізованою, самоконтрольованою; - Японська філософія менеджменту ґрунтується на традиціях поваги до старших, колективізму, загальної згоди, ввічливості, відданості ідеалам фірми. 	<ul style="list-style-type: none"> - система "Pay for Performance" - «плата за виконання»; - принцип індивідуалізму; - механізм індивідуалізації ЗП; - персонал розглядається як основне джерело підвищення ефективності виробництва; - підбір здійснюється за такими критеріями, як освіта, практичний досвід роботи, психологічна сумісність, уміння працювати в колективі; - орієнтація на вузьку спеціалізацію менеджерів, інженерів, вчених; - практично всі великі та більшість середніх підприємств США здійснюють власні програми навчання. 	<ul style="list-style-type: none"> - спільна участь у наглядових радах фірм представників капіталу й найманої праці; - виробничі ради на підприємствах; - увага приділяється перепідготовці працівників служб персоналу за програмами стажування; - проводяться тренінги на суміжних посадах; - посадові інструкції із збалансованими обов'язками та правами; - використовуються різні види оплати праці в залежності від рівня кваліфікації, досвіду, володіння новими методами роботи, знання іноземних мов і т.п. 	
Франція	Великобританія	Італія	Україна
<ul style="list-style-type: none"> - викори стання конкурсів під час заміщення різних посад; - зв'язок просування по службі з перепідготовкою та підвищенням рівням знань; - навчан ня всіх працівників за програмою «Психологія спілкування»; - інформ ування персоналу про вакансії. 	<ul style="list-style-type: none"> - стандартизована система «Інвесторів людей»; - зобов'язан ня розвивати усіх співробітників для досягнення стратегічних цілей та завдань; - перегляда ються потреби у навчанні та розвитку відповідно до конкурентної стратегії; - проводять ся відповідні заходи з підтримки навчання та розвитку серед співробітників; 	<ul style="list-style-type: none"> - на півночі країни використовують американські методи управління персоналом. - у південних районах діє "радянська" система добору персоналу та переміщення кадрів на основі суб'єктивних чинників: родинних та дружніх зв'язків і т. ін.; - відсутні стимули, що сприяють підвищенню кваліфікації; - пріоритет надають адміністративним методам управління, а не економіко-соціального характеру. 	<ul style="list-style-type: none"> - низька продуктивність праці; - висока плинність кадрів; - несприятливий соціально-психологічний клімат; - відсутня на підприємствах єдина система роботи з кадрами; - персонал не знає про перспективи розвитку підприємства; - відсутність коштів на розвиток персоналу.

Висновки до першого розділу

Проведений аналіз документів і літератури з проблеми управління персоналом підприємства свідчить, про те, що на нинішньому етапі розвитку теорії та практики управління персоналом створено чимало концепцій, які мають різний рівень перевірки та надійності. Уся сукупність цих концепцій, упорядкована та дозволяє дослідити наукові ідеї у сфері управління персоналом.

Проведений аналіз сутності управління персоналом, а саме цілі, завдання та функції показав, що сьогодні існує чимало підходів щодо визначення поняття «управління персоналом». З огляду на розкриті науковцями поняття, можемо стверджувати, що процес управління персоналом є складним процесом і важливим компонентом управління організацією як системою. Дуже важливо відслідкувати зв'язок цілей, завдань та функцій управління персоналом, які дозволяють чітко визначити системний підхід до управління персоналом організації.

Встановлено основні цілі управління персоналом: підвищення ефективності функціонування організації та поліпшення якості трудового життя персоналу, які органічно разом пов'язані. Узагальнення досвіду вітчизняних і зарубіжних організацій дало можливість сформулювати головну ціль системи управління – забезпечення кадрами, організація їх ефективного використання, професійного і соціального розвитку.

В першому розділі нами визначено основні завдання управління персоналом, де виділено економічну ефективність: виробничу діяльність і вкладення в загальний успіх організації, досягнення з мінімальними витратами на персонал цілей організації – економічних результатів, стабільності, високий гнучкості й адаптації до середовища, що змінюється, ефективність результатів діяльності, матеріальна ефективність виробничого процесу, нематеріальної ефективності виробництва. Важливе завдання управління персоналом складається не тільки в підвищенні ефективності, але й в оптимізації їхніх взаємин на базі організаційних цілей.

Розкрито функції управління персоналом – це основні напрямки діяльності, орієнтовані на задоволення визначених потреб організації, являють собою основні спрямування цього роду діяльності; орієнтовані на задоволення визначених потреб підприємств; види діяльності управлінського апарату організації, які умовно діляться на загальні та специфічні.

У розділі було розглянуто зарубіжний досвід управління персоналом підприємства. Вважаємо, що удосконалення системи управління персоналом на вітчизняних підприємствах має опиратися на накопиченому зарубіжному досвіді. На сьогодні існує декілька основних моделей менеджменту – класична Японська та Американська моделі, модель ЄС, кожна з яких має свої особливості та комбінує певні елементи з інших моделей. Між собою вони відрізняються як трактуванням діяльності, так і мотивацією працівників, а також методами взаємодії з персоналом та впливу на нього. Проте, варто наголосити на тому, що потрібно не копіювати ту чи іншу модель, а формувати нову, власну, виходячи з власних традицій, правил, позитивного досвіду, які необхідно враховувати.

Проаналізувавши досвід іноземних підприємств, можна сформулювати головну мету системи управління персоналом – якісне забезпечення кадровим складом, його продуктивне використання, особистісний, професійний і соціальний розвиток.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ТОВ «Перфект Проджект»

2.1 Організаційно-економічний аналіз підприємства

Організація ТОВ «Перфект Проджект» зареєстрована 29.05.2020 року.

Юридична адреса: Україна, місто Київ, вулиця Бориспільська, будинок 26 Ж, офіс 6-10.

За даними Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань (ЄДР), код ЄДРПОУ товариство з обмеженою відповідальністю «Перфект Проджект» — 43640299.

Основний вид діяльності – діяльність у сфері архітектури. Також команда проектного бюро надає наступні послуги:

- фотокопіювання, підготування документів та інша спеціалізована допоміжна офісна діяльність;
- лізинг інтелектуальної власності та подібних продуктів, крім творів, захищених авторськими правами;
- надання в оренду офісних машин і устаткування, у тому числі комп'ютерів;
- надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів;
- інша професійна, наукова та технічна діяльність;
- спеціалізована діяльність із дизайну;
- діяльність у сфері бухгалтерського обліку й аудиту;
- консультування з питань оподаткування;
- діяльність у сфері права;
- управління нерухомим майном за винагороду або на основі контракту;
- агентства нерухомості;
- надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна;
- купівля та продаж власного нерухомого майна;

- завдання інших інформаційних послуг;
- діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах.

Проектне бюро Перфект Проджект – бюро, яке спеціалізується на проектуванні житлових будинків та їх комплексів (зі школами та дитячими садочками), торгових, офісних та розважальних центрів [24].

Бюро має досвід проектування особливо великих житлових комплексів різного класу (від економ-класу до бізнес-класу) з нетиповими проектними рішеннями на ділянках зі складними інженерно-геологічними умовами.

ТОВ «Перфект Проджект» – проектувальник житлових та нежитлових будинків і споруд, серед яких житлові будинки та їх комплекси, дитячі садочки, школи, торгово-розважальні та офісні центри. Проекти товариства підкреслюють особливості ділянки, враховують контекст, навколишню забудову та інфраструктуру в такий спосіб, щоб зробити місто кращим, місцевість кращою.

Команда ТОВ «Перфект Проджект», дбаючи про цілі та вирішуючи завдання клієнта, вміє використовувати індивідуальні особливості ділянки таким чином, щоб підвищити цінність об'єкта і забезпечити прибуток.

Управління ТОВ «Перфект Проджект» має актуальні специфічні характеристики ефективності, які виражаються головним чином в успішності роботи проектних бюро, зокрема і в прибутку. Ефективність діяльності показує, в якій мірі управляючий орган реалізовує цілі та досягає запланованих позитивних результатів. Результати діяльності, співвідносять із метою та витратами, що є змістом ефективності як адміністративної категорії.

Цілі діяльності ТОВ «Перфект Проджект» визначають концепцію її розвитку та основні напрямки ділової активності компанії – забезпечення оптимальної рентабельності при наявному наборі видів діяльності, що визначається такими показниками: обсяг продажів, рівень та норма прибутку; темпи щорічного приросту обсягу продажу та прибутку; частка на ринку [24].

У своїй діяльності підприємство керується чинним законодавством України, Законом «Про Товариства з обмеженою відповідальністю»,

нормативними документами, положенням про облікову політику з метою бухгалтерського та податкового обліку. Згідно ст. 14 Закону України № 996 «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» ТОВ «Перфект Проджект», як суб'єкт господарювання - платник податку на прибуток - публікує фінансову та аудиторську звітність [25].

Зважаючи на специфіку діяльності ТОВ, військовий стан має вплив на його діяльність, втім товариство впровадило різноманітні заходи на робочих місцях, було облаштовано укриття, щоб захистити працівників від потенційних ризиків.

У 2023 році річний рівень інфляції склав 5,0% порівняно з 4,1% у 2022 році. Незважаючи на плавне зростання реального ВВП приблизно на 3,2% в 2022 році, падіння реального ВВП в 2023 році становило близько 4%.

ТОВ організувало та здійснює облік і відображає господарські операції та інші події не тільки згідно з їх юридичною формою, але відповідно до їх змісту та економічної суті. У найближчому майбутньому ТОВ «Перфект Проджект» буде продовжувати підпадати під вплив військового стану та нестабільної економіки в країні. У результаті виникає невизначеність, яка може вплинути на майбутні операції й можливість відшкодування вартості активів товариства, її здатність обслуговувати й погашати свої зобов'язання в міру настання строків їх оплати.

Функціональною валютою ТОВ «Перфект Проджект» є українська гривня, що є валютою середовища, в якому здійснюються всі господарські операції.

Операції в іноземній валюті первісно відображаються у гривнях за обмінним курсом, що діє на дату операції. Монетарні активи і зобов'язання, деноміновані в іноземній валюті, перераховуються у гривні за курсом, що діє на звітну дату. Прибутки і збитки, які виникли в результаті здійснення розрахунків за такими операціями і від перерахунку монетарних активів і зобов'язань, виражених в іноземній валюті, за обмінним курсом на кінець року, відображаються у складі прибутку/збитку від курсових різниць в звіті про сукупні доходи [25].

Немонетарні статті, які оцінюються за історичною собівартістю в

іноземній валюті, перераховуються в гривні за обмінним курсом, що діяв на дату первісної операції. Немонетарні статті, які оцінюються за справедливою вартістю в іноземній валюті, перераховуються за обмінним курсом, що діяв на дату визначення справедливої вартості.

Дохід оцінюється виходячи з компенсації, яку ТОВ очікує отримати в рамках контракту з покупцем за винятком сум, отриманих від імені третіх сторін. Компанія визнає дохід, коли передає контроль над продуктом або послугою клієнту. Витрати визнаються витратами певного періоду одночасно з визнанням доходу, для отримання якого вони здійснені. Витрати, які неможливо прямо пов'язати з доходом певного періоду, відображаються у складі витрат того звітного періоду, в якому вони були здійснені. Якщо актив забезпечує одержання економічних вигід протягом кількох звітних періодів, то витрати визнаються шляхом систематичного розподілу його вартості між відповідними звітними періодами.

ТОВ «Перфект Проджект» має договірні зобов'язання – це зобов'язання передати товари або послуги клієнту, за які товариство отримало від клієнта винагороду (або суму компенсації, що підлягала погашенню). Якщо покупець сплачує компенсацію до того, як товариство передає товари або послуги, договірне зобов'язання визнається, коли платіж здійснено або підлягає оплаті (залежно від того, що раніше). Договірні зобов'язання визнаються як дохід, коли товариство виконує зобов'язання щодо виконання [24].

Поточні податкові активи та зобов'язання за поточний і попередній періоди оцінюються за сумою, що очікується до відшкодування податковими органами або до сплати податковим органам згідно з українським податковим законодавством. Ставки податку та податкове законодавство, що використовуються для розрахунку цієї суми, - це ставки та закони, які були чинними на звітну дату. Відстрочений податок на прибуток розраховується на дату складання звітності за всіма тимчасовими різницями між балансовою вартістю активів та зобов'язань для цілей фінансового обліку і вартістю, що враховується в податковому обліку.

Доходи, витрати, активи та зобов'язання визнаються за вирахуванням суми податку на додану вартість, крім таких випадків: ПДВ, що виникає при придбанні активів чи послуг, що не відшкодовується податковим органом; в такому випадку, ПДВ визнається як частина витрат на придбання активу або частина витратної статті, залежно від обставин; дебіторська і кредиторська заборгованість відображається з урахуванням суми ПДВ [25].

Чиста сума податку на додану вартість, що відшкодовується податковим органом або сплачується йому, враховується в складі дебіторської або кредиторської заборгованості, відображеної в звіті про фінансовий стан.

Собівартість основних засобів складається з вартості їх придбання, включаючи невідшкодовані податки на придбання, а також будь-які витрати, пов'язані з приведенням засобів у робочий стан та їх постачанням до місця використання.

Заміни та покращення, що суттєво продовжують термін служби активів, капіталізуються, а витрати на поточне обслуговування відображаються в складі витрат у періоді їх виникнення. Витрати, пов'язані з поліпшенням об'єкта, амортизуються відповідно до строку корисного використання основного засобу.

Після первісного визнання основні засоби обліковуються за собівартістю за вирахуванням накопиченої амортизації й накопичених збитків від зменшення корисності.

Грошові кошти та їх еквіваленти включають грошові кошти у касі, грошові кошти на поточних банківських рахунках та короткострокові депозити з терміном погашення до трьох місяців. Для цілей звіту про рух грошових коштів грошові кошти та їх еквіваленти включають грошові кошти у касі, грошові кошти на рахунках у банку, короткострокові депозити, за мінусом банківських овердрафтів, що підлягають погашенню за вимогою [25].

В нинішніх складних політичних та економічних умовах, проектне бюро ТОВ «Перфект Проджект» приділяє особливу увагу покращенню якості обслуговування всіх категорій своїх клієнтів та вдосконаленню системи діяльності у сфері архітектури.

- Керівництво підприємства діє відповідно до покладених на нього завдань:
- визначає основні напрямки вдосконалення діяльності підприємства,
- заходи щодо всебічного задоволення потреб клієнтів;
- вирішує соціальні проблеми колективу підприємства;
- заслуховує звіти керівників підрозділів про стан роботи;
- розглядає питання підбору, розміщення, оцінки та звільнення з посад керівників підрозділів торговельного підприємства.

Можливостями для ТОВ «Перфект Проджект» є підвищення якості обслуговування, територіальне розташування.

Дослідивши соціально-економічний стан ТОВ «Перфект Проджект» та надавши йому оцінку, це дає змогу зробити висновки, що ефективна діяльність організації має деякі прогалини. Це може спонукати загальна економічна криза країни, а також не ефективне управління. Наслідком цих процесів є збільшення незадоволеності працівників та контрагентів проектного бюро, що може призвести до конфліктних ситуацій.

2.2 Аналіз управління персоналом у ТОВ «Перфект Проджект»

Система управління персоналом в ТОВ «Перфект Проджект» включає в себе сукупність прийомів, технологій, що дозволяють здійснювати роботу зі співробітниками підприємства, і складається з наступних елементів:

- підходи та технології до набору та оцінки персоналу;
- методологія адаптації співробітників на підприємстві;
- способи і механізми розвитку персоналу (навчання та підвищення кваліфікації);
- технології мотивації і раціональної організації співробітників на підприємстві [58].

Систему управління можна розглядати як систему прийняття рішень. Схеми організаційної структури ТОВ «Перфект Проджект» показана на рис. 2.1

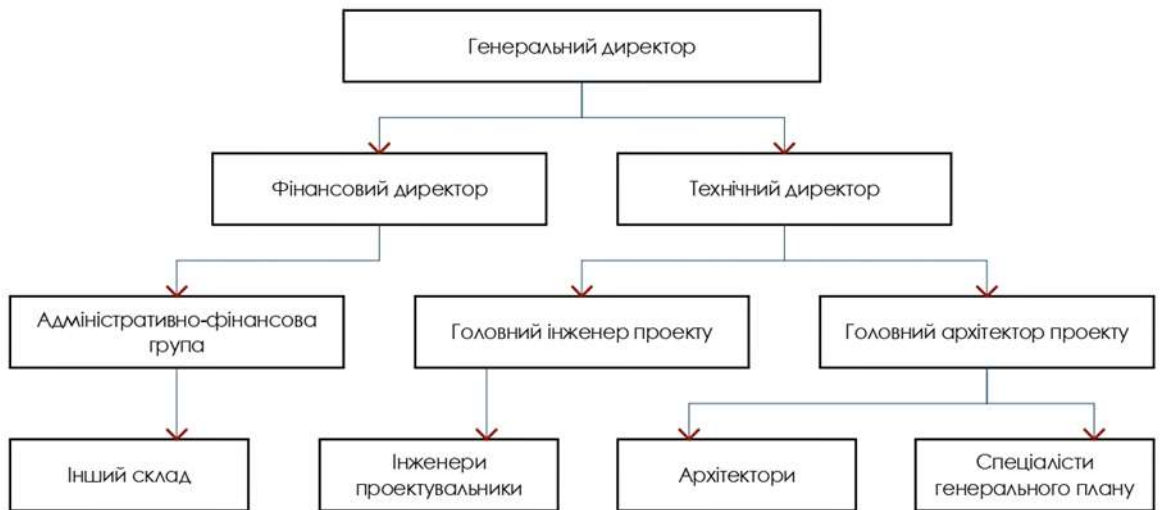


Рис. 2.1 Організаційна структура ТОВ «Перфект Проджект»

В ТОВ «Перфект Проджект» стратегічні рішення приймає генеральний - директор-голова правління. Також у прийнятті рішень активну участь беруть топ-менеджери, а саме генеральний директор, фінансовий директор, технічний директор. Також залучені до процесу адміністративно-фінансова група, головний інженер проекту, головний архітектор проекту, інженери проектувальники, адміністратори, спеціалісти генерального плану та інший склад.

Основними функціями підрозділів управління є забезпечення стратегічного планування діяльності проектного бюро, розподілу відповідальності і повноважень персоналу, забезпечення ТОВ необхідними ресурсами, проведення періодичного аналізу та контролю діяльності організації з метою її удосконалення.

Внутрішнє середовище підприємства складається з основних елементів, серед яких цілі, задачі, технологія, структура, персонал (люди), організаційна культура. Враховуючи, що важливим елементом об'єкту управління є персонал підприємства, для багатьох підприємств України, в тому числі і для ТОВ «Перфект Проджект», в умовах ринкової економіки все більшого значення набуває проблема більш ефективного використання людських ресурсів.

Мета кадрової політики ТОВ «Перфект Проджект» полягає в розумному балансуванні процесів оновлення та збереження, а також у підтримці оптимального чисельного та якісного складу персоналу, здатного до професійного та соціального розвитку. Це забезпечить можливість ефективного вирішення завдань товариства на високому рівні [24].

Таким чином, можна вважати, що як організаційна, так і виробнича структура ТОВ «Перфект Проджект» доцільна для даної організації. Перевагою цієї структури є можливість швидко приймати рішення, реагувати на зміни у зовнішньому оточенні. Така структура задовольняє виконання цілей та завдань, які стоять перед командою ТОВ. Робота, яка повинна виконуватись в проектному бюро, розподілена між підрозділами. Це дозволяє економити час та трудові ресурси. Перед кожним працівником стоять конкретні завдання, цілеспрямоване виконання яких кожним окремо призведе до конкурентоспроможного функціонування всієї організації. Кожний працівник має свого безпосереднього керівника, від якого отримує завдання та поради, та перед яким відповідає за виконану роботу.

До ключових документів, що регулюють систему управління персоналом в ТОВ «Перфект Проджект», належать:

1. Накази керівництва ТОВ «Перфект Проджект».
2. Кадрові документи, що стосуються прийому та звільнення працівників.
3. Правила внутрішнього трудового розпорядку підприємства.
4. Положення про захист персональних даних працівників ТОВ «Перфект Проджект».
5. Посадові інструкції для співробітників ТОВ «Перфект Проджект».
6. Трудові договори.
7. Особисті картки співробітників.
8. Угода про індивідуальну матеріальну відповідальність.
9. Положення про преміювання та депреміювання працівників ТОВ «Перфект Проджект».

10. Табель обліку робочого часу працівників ТОВ «Перфект Проджект» [24].

Підбір персоналу в ТОВ «Перфект Проджект» здійснює спеціаліст відділу кадрів. Його діяльність включає організацію процесу найму працівників, підтримку в успішній адаптації нових співробітників на робочому місці, своєчасне проведення переведень на різні посади, організацію навчання персоналу, оцінку кадрів (атестацію), розробку мотиваційних програм, звільнення співробітників та вирішення конфліктних ситуацій у колективі ТОВ «Перфект Проджект». У виконанні своїх обов'язків спеціаліст керується правовими нормами загального або локального характеру.

В рамках управління кадрами, відбір персоналу в ТОВ «Перфект Проджект» складається з таких етапів:

1. Запит на вакансію від керівника.
2. Заповнення картки або анкети з вимогами до нового працівника.
3. Опублікування оголошення про вакансію в мережі.
4. Збір резюме від потенційних кандидатів або активний пошук необхідних фахівців відповідно до заданих критеріїв.
5. Заповнення анкети кандидатом, проведення співбесіди та, за потреби, тестування.
6. Презентація результатів співбесіди керівнику відповідного структурного підрозділу.
7. Друга співбесіда з керівником підрозділу для оцінки рівня необхідних для роботи навичок кандидата.
8. Третя співбесіда з генеральним директором ТОВ «Перфект Проджект», на якій ухвалюється рішення про прийняття кандидата на роботу, виходячи з результатів попередніх етапів.
9. Оформлення на роботу.

Рух персоналу в ТОВ «Перфект Проджект» здійснюється, якщо новий спеціаліст успішно проходить випробувальний термін, який зазвичай триває 3 місяці, після чого його оформляють на постійну роботу. У випадку, якщо

протягом випробувального терміну працівник не виконує своїх обов'язків, він підлягає звільненню [24].

Основним елементом системи управління персоналом в ТОВ «Перфект Проджект» є самі співробітники, які є найважливішим і найціннішим активом компанії. Особливість цієї системи полягає у здатності поєднувати досвід і професіоналізм з енергією та талантом. Вона орієнтована на організацію ефективної діяльності всього колективу, оскільки виконання завдань і досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства залежить від зусиль кожного працівника.

Щоб оцінити ефективність існуючої системи управління персоналом в ТОВ «Перфект Проджект», було проведено анкетування серед співробітників товариства. Ця методика дозволяє отримати чітке уявлення про реальний стан справ на ТОВ.

Ступінь задоволеності роботою у співробітників знаходиться на досить високому рівні. Повне задоволення своєю роботою відзначають 25% співробітників. «Швидше так, ніж ні» – так відповіли 30% співробітників, «швидше ні, ніж так» - 20%. Повне незадоволення відзначається у 4% опитаних. І, нарешті, 22% не змогли відповісти на поставлене запитання. Рис. 2.2

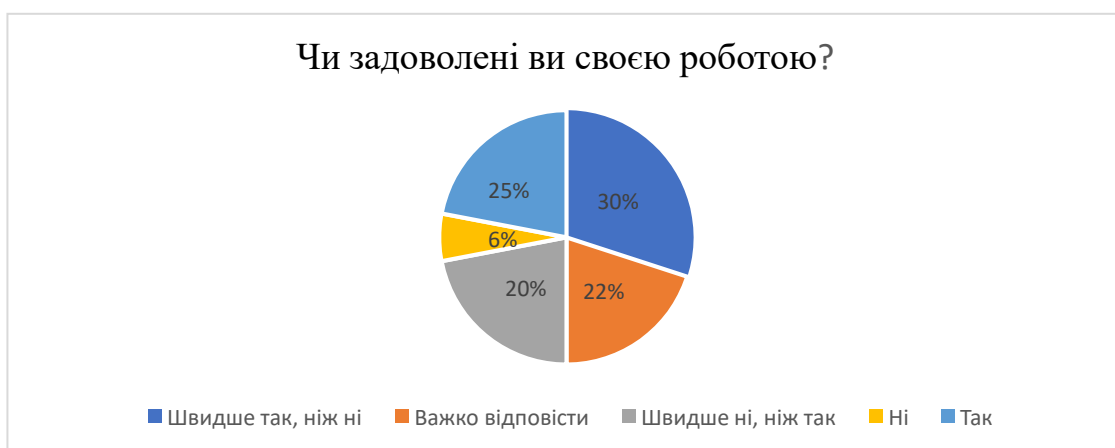


Рис. 2.2 Ступінь задоволення працівників своєю роботою в ТОВ «Перфект Проджект»

42% опитаних працівників відзначають «дбайливе ставлення» керівництва ТОВ «Перфект Проджект» до своїх підлеглих. 36% вважають, що ставлення керівництва до співробітників можна охарактеризувати як поблажливе. Варіант

відповіді, що характеризує негативне ставлення керівництва, вибрали 8% опитаних співробітників. Вагалися з відповіддю 14% опитаних (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Ставлення керівництва в ТОВ «Перфект Проджект» до своїх працівників

Щодо управлінського стилю в ТОВ «Перфект Проджект» отримали наступні результати: 71% опитаних співробітників відзначили демократичний стиль, 23% опитаних - ліберальний і 6% - авторитарний стиль управління (рис. 2.4)



Рис. 2.4 Домінуючий стиль керівництва в ТОВ «Перфект Проджект»

Як бачимо, ставлення більшості ТОВ «Перфект Проджект» до роботи та товариства в цілому є позитивним. Спостерігається значна задоволеність від виконуваної діяльності та задоволення щодо ставлення керівництва та його стилю управління. Проте, відмінним результатом це бути не може. Тому,

вбачаємо необхідність у розгляді сучасних тенденцій розвитку управління персоналом для товариства та винесення пропозицій щодо заходів оптимізації системи управління персоналом у ТОВ «Перфект Проджект».

Висновки до другого розділу

У розділі подано аналіз управління персоналом у ТОВ «Перфект Проджект». База нашого дослідження – проектне бюро, яке спеціалізується на проектуванні житлових будинків та їх комплексів (зі школами та дитячими садочками), торгових, офісних та розважальних центрів. Основний вид діяльності – діяльність у сфері архітектури. Бюро має досвід проектування особливо великих житлових комплексів різного класу (від економ-класу до бізнес-класу) з нетиповими проектними рішеннями на ділянках зі складними інженерно-геологічними умовами.

ТОВ «Перфект Проджект» – проектувальник житлових та нежитлових будинків і споруд, серед яких житлові будинки та їх комплекси, дитячі садочки, школи, торгово-розважальні та офісні центри. Проекти товариства підкреслюють особливості ділянки, враховують контекст, навколишню забудову та інфраструктуру в такий спосіб, щоб зробити місто кращим, місцевість кращою.

Цілі діяльності ТОВ «Перфект Проджект» визначають концепцію її розвитку та основні напрямки ділової активності компанії – забезпечення оптимальної рентабельності при наявному наборі видів діяльності, що визначається такими показниками:

- обсяг продажів, рівень та норма прибутку;
- темпи щорічного приросту обсягу продажу та прибутку;
- частка на ринку.

У своїй діяльності підприємство керується чинним законодавством України, Законом «Про Товариства з обмеженою відповідальністю», нормативними документами, положенням про облікову політику з метою бухгалтерського та податкового обліку. Згідно ст. 14 Закону України № 996 «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні»

ТОВ «Перфект Проджект», як суб'єкт господарювання - платник податку на прибуток - публікує фінансову та аудиторську звітність.

ТОВ організувало та здійснює облік і відображає господарські операції та інші події не тільки згідно з їх юридичною формою, але відповідно до їх змісту та економічної суті. В нинішніх складних політичних та економічних умовах, проектне бюро ТОВ «Перфект Проджект» приділяє особливу увагу покращенню якості обслуговування всіх категорій своїх клієнтів та вдосконаленню системи діяльності у сфері архітектури.

Під час дослідження, нами було здійснено аналіз системи управління персоналом у ТОВ «Перфект Проджект». Визначено, що система управління персоналом в ТОВ включає в себе сукупність прийомів, технологій, що дозволяють здійснювати роботу зі співробітниками підприємства.

Охарактеризовано схему організаційної структури товариства, визначено мету кадрової політики ТОВ «Перфект Проджект», яка полягає в розумному балансуванні процесів оновлення та збереження, а також у підтримці оптимального чисельного та якісного складу персоналу, здатного до професійного та соціального розвитку.

Опрацьовано ключові документи, що регулюють систему управління персоналом товариства, визначені основні етапи відбору персоналу в ТОВ «Перфект Проджект».

З метою оцінки ефективності існуючої системи управління персоналом в ТОВ «Перфект Проджект», було проведено анкетування серед співробітників товариства, що дозволяє отримати чітке уявлення про реальний стан справ у товаристві. За результатами опитування вбачаємо необхідність у розгляді сучасних тенденцій розвитку управління персоналом для товариства та винесення пропозицій щодо заходів оптимізації системи управління персоналом у ТОВ «Перфект Проджект».

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ТОВ «Перфект Проджект»

3.1 Основні тенденції розвитку управління персоналом на підприємстві

Персонал є значним джерелом розвитку підприємства, дієвим важелем, потенціалом, який впливає на його прибутковість, особливо його інтелектуальний капітал. Тому управління персоналом визнається однією із найбільш важливих сфер діяльності, спроможною кількаразово підвищити ефективність функціонування підприємства або довести його до збитковості. З метою попередження такої ситуації система управління персоналом повинна відповідати сучасним вимогам, застосовувати інновації, у тому числі інноваційні методи мотивації працівників, передбачати розвиток інтелектуального капіталу і підвищення ефективності його використання, а також розвиток всіх своїх складових і в першу чергу персоналу [62].

Управління персоналом – це системно організований процес відтворення й ефективного використання всіх кадрів організації, направлений на досягнення поставленої цілі [56].

До основних концепцій управління персоналом вітчизняні науковці відносять [3]:

- концепцію управління трудовими ресурсами (технічна, а не управлінська підготовка працівників, єдність керівництва, баланс між владою і відповідальністю, дисципліна, чітка ієрархія, підпорядкування індивідуальних інтересів загальній справі, теоретична основа – теорія наукового управління Ф. Тейлора);

- управління персоналом (увага акцентується на підборі працівників, їх оцінці, навчанні, кар'єрі, вивченні специфіки потреб працівників та розробці програм для їх задоволення, теоретична основа – теорія бюрократичної організації А. Файоля);

- управління людськими ресурсами (теоретична основа – теорія «людських відносин» Елтона Мейо і теорія організації);
- управління людиною (акцентування уваги на організаційній культурі, вплив культурного аспекту на формування управління персоналом, теоретична основа – філософія японського менеджменту, людина в системі управління виступає як головний суб'єкт організації).

Управління персоналом – це складний і багатогранний процес, який вимагає від керівників гнучкості, знань та навиків приймати рішення у швидкому темпі змін. Час від моменту «планування» до моменту «дія» суттєво скоротився. Сьогодні перед керівниками компаній стоїть велика кількість глобальних викликів, які потребують інноваційних методів управління персоналом та нових підходів. Для українських компаній ця проблема є надзвичайно актуальною, оскільки в більшості випадків функція управління персоналом розглядається не як окрема функція, а в контексті загальних щодо діяльності підприємств.

Проблема управління персоналом є досить актуальною для України, оскільки на вітчизняних підприємствах ще недостатньо приділяється уваги такій важливій функції. Здебільшого в полі зору діяльності підприємств залишаються проблеми підвищення ефективності використання речових факторів виробництва, тоді як питання управління людськими ресурсами не розглядаються. Отже, нерідко на українських підприємствах використовуються застарілі методики та технології управління людськими ресурсами.

Серед сучасних проблем компаній у сфері управління персоналом виокремлюють такі:

- відтік кадрів працездатного віку (міграція у зв'язку з воєнними діями). Яким буде ринок праці через декілька років, ким будемо замінити?
- внутрішня міграція – проблеми з різними корпоративними культурами, міжрегіональні відмінності між працівниками;
- зростання кількості вакансій та збільшення конкуренції за працівника;

- нестача кваліфікованого персоналу;
- незадоволеність працівників низьким рівнем заробітної плати (у зв'язку із оптимізацією витрат бізнесом);
- емоційний стан працівників, низька продуктивність;
- пошук оптимальних методів мотивації та способів утримання працівників у компанії в умовах нестабільності [62].

Г. Захарчин [23] у своїй науковій праці подає схематично сучасні глобальні виклики у сфері управління персоналом (рис. 2.1).

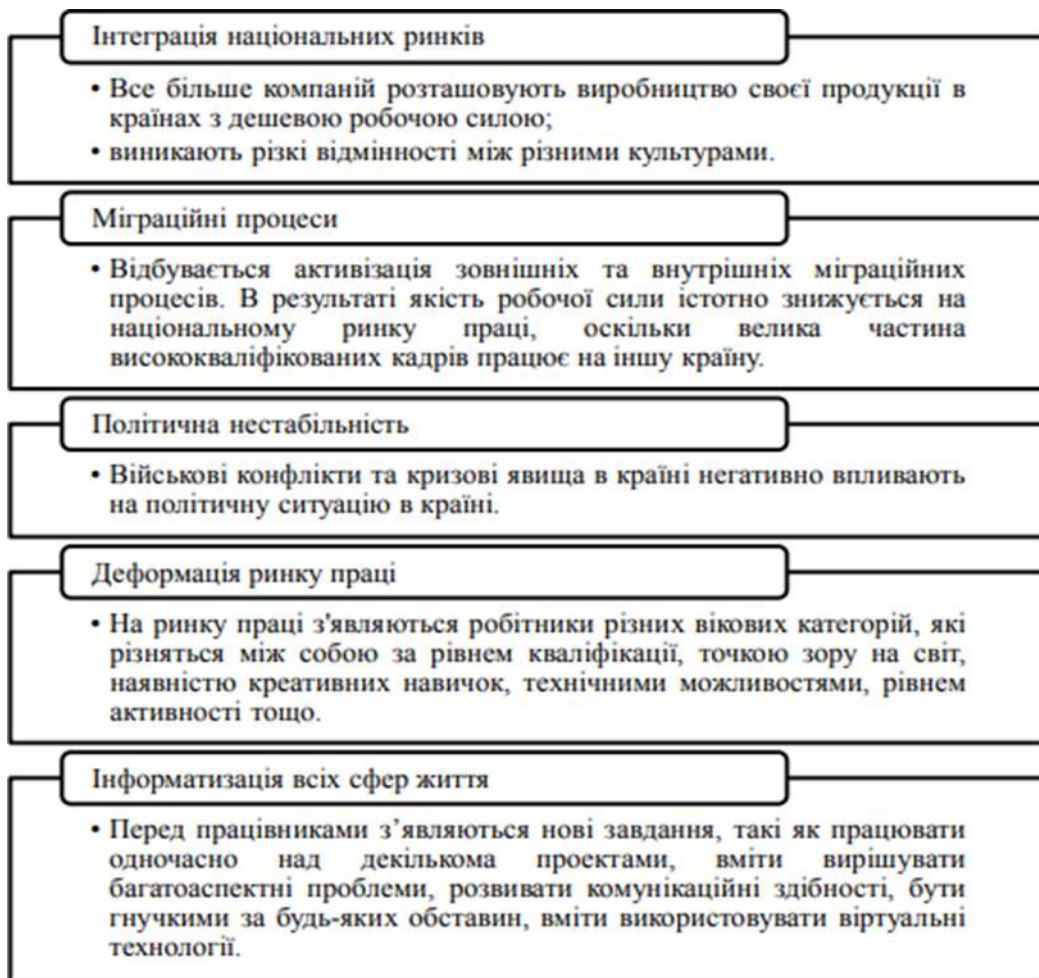


Рис. 3.1 Сучасні глобальні виклики у сфері управління персоналом

Як бачимо, проблеми сфери управління персоналом зумовлені складними процесами, що сьогодні виникають в економічній, політичній та соціальній сферах.

Тенденції в управлінні персоналом постійно еволюціонують під впливом розвитку технологій, зміни у суспільстві, а також економіко-політичних

факторів. Перші суттєві зміни розпочалися під час пандемії, а війна ще більше загострила ці процеси. Ми стикаємося з викликами, які наразі не мають аналогів у світі. Нові обставини кардинально змінюють ставлення працівників до їх роботи та методи виконання завдань. Компаніям надзвичайно важливо своєчасно та ефективно пристосовуватися до нових реалій і норм. Іноді кризи, замість того щоб уповільнити або зупинити певну сферу, навпаки, стають каталізатором для її прискореного розвитку. Це наочно спостерігається в управлінні персоналом, де виявляється більша винахідливість та виникають нові тренди, як вітчизняні, так і міжнародні [11].

Тому, враховуючи, що оцінка та ідентифікація викликів сьогодення, які виникають перед організаціями – певним чином впливають на сферу управління персоналом, дадуть змогу розробити інноваційні методи управління персоналом, які допоможуть організаціям подолати виклики та отримати нові можливості для подальшого розвитку. Одним з головних завдань є визначення основних напрямів та пошук нових інструментів і методів управління персоналом, які допоможуть створити передумови для подальшого розвитку підприємств через підвищення ефективності використання людського капіталу.

Інноваційні технології управління персоналом розглядаються з двох позицій:

- нові інноваційні технології, що значно підвищують ефективність діяльності підприємства (наприклад, нові способи впливу на персонал організації);

- нововведення, які впроваджуються в кадрову роботу підприємства за допомогою використання традиційних технологій (зокрема, використання нового компонента за незмінних умов).

Сучасні інновації у сфері управління персоналом скеровані на вирішення таких завдань:

- підвищення рівня сприйнятливості та вміння персоналу адаптуватись до змін;

- підвищення продуктивності роботи персоналу;

- ефективного навчання та підвищення кваліфікації персоналу, а також його розвиток;
- стимул до появи у працівників креативних ідей;
- підвищення якості трудового життя;
- створення на підприємстві творчого середовища, а також покращення соціальнопсихологічного клімату, який склався в трудовому колективі;
- спрямування діяльності менеджерів на розвиток здібностей та вмінь, а не на виконання рутинної роботи; – підвищення згуртованості колективу; – концентрація уваги на інтересах не тільки підприємства, але й працівників. [31].

До потенційно очікуваних тенденцій найближчого майбутнього належать [62]:

- розширення повноважень HR фахівців. Роль HR стане ключовою у розробці стратегій компанії. HR-функції стануть більш зосередженими на забезпеченні розвитку бізнесу;
- автоматизація та збільшення використання штучного інтелекту в HR-процесах. З'являться нові інструменти для автоматизації бізнес-процесів, рекрутингу, оцінювання кандидатів, аналізу даних та прогнозування потреб компанії у персоналі. Це дозволить збільшити швидкість прийняття рішень, значно скоротити час на виконання завдань, зменшити кількість ручної роботи, тим самим мінімізувати ризики помилок, та підвищити продуктивність, оптимізувати чисельність, що у свою чергу впливає на зменшення витрат компанії.

Авторка Тимошенко В.Б. [62] погоджується з науковцем Череп О.В. який, стверджує, що крім того, що цифрові технології є важливим інструментом для розвитку інновацій та підвищення якості праці, вони ще й впливають на зв'язок між цифровізацією та рівнем безробіття в країні [68];

- технології будуть ще більше розвиватись і ще більше впливати на ландшафт професій. З'являться нові професії, і в той час, великий відсоток поточних навичок «підуть у вічність». ТОП 3 навичок, які потрібно розвивати: креативне та аналітичне мислення, технологічна грамотність;

– розвиток і поширення віддаленої та гібридної роботи. Потрібно надавати працівникам можливість гнучких форматів роботи (віддалена робота, гнучкий графік, поєднання різних форматів роботи). Це не новинка для українського бізнесу, але актуальність цього тренду буде тільки зростати, оскільки має переваги як для працівників, так і для роботодавців. Проте, не всі професії мають можливість працювати поза офісом, тому керівникам потрібно шукати компроміси, які будуть вигідними як для працівників, так і для бізнесу;

– підвищення значущості ментального здоров'я у робочому середовищі (баланс роботи та особистого життя, стрес, вигорання). В умовах війни це надзвичайно актуально, оскільки велика кількість працівників знаходиться в низькому морально-психологічному стані, що негативно впливає на продуктивність та якість праці. Керівникам потрібно приділити більше уваги для розвитку корпоративної культури, яка буде орієнтована на працівників. Такі культури стають все більш популярними, оскільки вони укріплюють зв'язок між компанією і людьми, які сприяють її успіху. Регулярний зворотній зв'язок, визнання заслуг, відчуття залученості допоможе попередити вигорання працівників, а відтак і відтік професійних кадрів [9];

– фокус на розвиток навичок персоналу – інвестиції у розвиток працівників для підвищення ефективності роботи та збереження талантів у компанії. Це умова для життєстійкості та виживання + DEI (різноманітність, рівність, інклюзивність). В умовах сьогодення професійний розвиток персоналу – одна із найбільш важливих складових загального підвищення ефективності бізнесу. Від того, наскільки рівень професійної підготовки працівників відповідає потребам розвитку економіки, значною мірою залежать темпи зростання продуктивності праці, обсягів виробництва, можливості збільшення валового внутрішнього продукту. Водночас заходи з розширення і поглиблення професійних знань, умінь і навичок колективу значно підвищують командний дух та лояльність працівників до підприємства. Для багатьох висококваліфікованих працівників можливість професійного росту має більше значення, ніж заробітна плата. Нерідко провідних спеціалістів можна утримати

на підприємстві тільки перспективою отримання додаткових знань, бо від цього залежить перспектива їх кар'єрного просування. Чим краще, стабільніше, більш узгоджено працює персонал, тим більших прибутків підприємству він приносить. У теперішній час професійне навчання персоналу необхідне кожному підприємству, незалежно від сфери його діяльності, чи форми власності, при чому його значущість буде підвищується кожного року [29];

– лізинг та аутстафінг деяких категорій персоналу. В умовах війни економія ресурсів є важливим завданням кожного підприємства, особливо мінімізація витрат на персонал, при цьому не знижуючи якість виконання робіт та конкурентоспроможність [1].

Л.В. Стрижеус [61] наводить такі нові тенденції в управлінні персоналом успішних компаній:

1. Кадровий аутсорсинг – це передача організацією на договірній основі будь-яких непрофільних функцій сторонньому виконавцю (організації або фізичній особі), який є фахівцем у цій галузі та має відповідний досвід, знання, технічні засоби.

2. Кадровий консалтинг – це система організаційно-психологічних заходів щодо діагностики та за необхідності коригуванні організаційної структури і/або культури підприємства (організації) з метою поліпшення виробничих показників, оптимізації соціально-психологічного клімату, посилення мотивації персоналу.

3. Кадровий аутстафінг – це кадрова технологія, за якої компанія-провайдер послуг оформляє до свого штату вже існуючий персонал компанії-клієнта. При цьому права та обов'язки роботодавця переходять до провайдера послуги, в той час як самі працівники продовжують працювати на колишньому місці і виконувати свої функції.

4. Кадровий лізинг – це певна форма передачі найманих робітників для виконання професійних робіт. Іншими словами, кадровий лізинг – це інструмент найму кадрів, зміст якого полягає в компенсації потреб організації без створення виробничого резерву кадрів.

5. Кадровий аутплейсмент – послуга з організації процесу звільнення співробітників найбільш щадним способом, форма розірвання трудових відносин між компанією і працівниками, що передбачає залучення спеціалізованих організацій з метою надання допомоги в працевлаштуванні звільненим співробітникам, так зване «м'яке звільнення».

6. Кадровий аудит – перевірка всієї документації компанії, що стосується персоналу, на відповідність до вимог законодавства. У першу чергу перевіряється наявність необхідних документів: наказів, положень, розпоряджень, заяв, особистих листків, інструкцій і т. д. Після цього здійснюється безпосередня перевірка кожного документа, який повинен відповідати вимогам трудового законодавства, нормативам діловодства. За результатами аудиту складається підсумковий документ, в якому зазначаються виявлені порушення та недоліки, даються рекомендації щодо їх усунення [61].

Глобальне дослідження HR-трендів [75] дало наступні результати щодо сучасних тенденції у сфері управління персоналом:

- 1) командами керують команди керівників;
- 2) частка тимчасових працівників в організаціях збільшується;
- 3) використовуються нові системи винагород;
- 4) зростає важливість гуманітарних знань;
- 5) використовується потенціал старшого покоління;
- 6) створюються програми добробуту для персоналу.

Швидкі зміни у зовнішньому середовищі, впровадження сучасних технологій, ефективних форм організації виробництва, новітніх тенденцій управління персоналом – змінили ставлення бізнесу до людини. Персонал перестав бути лише кадровим ресурсом, а став ключовим фактором успіху розвитку підприємства. Така роль людини у виробничому процесі зумовила необхідність пошуку та запровадження інноваційних підходів до управління персоналом.

3.2 Заходи оптимізації управління персоналом у ТОВ «Перфект Проджект»

Розвиток ринкових відносин в Україні вимагає нових підходів до управління кадрами. Багато українських компаній не можуть швидко адаптуватися до змін на ринку через брак висококваліфікованих спеціалістів, а також через застарілу та недостатньо гнучку кадрову політику. Незважаючи на технічні можливості та організаційні переваги, підприємство не зможе функціонувати ефективно без відповідного людського потенціалу. Кожен аспект роботи залежить від людей, їхньої кваліфікації, навичок та мотивації. В сучасних умовах роль працівника у виробничому процесі стала особливо важливою, оскільки він є не лише ключовим елементом виробництва, але й основним стратегічним ресурсом компанії. Тому питання ефективного управління персоналом стає надзвичайно актуальним на всіх етапах функціонування підприємства.

В умовах ринку підприємство потребує не лише кваліфікованих спеціалістів, а й тих, хто здатен самостійно приймати рішення та нести повну відповідальність за якісно виконану роботу. Саме тому вдосконалення менеджменту персоналу, з урахуванням правильного підбору та реалізації всього комплексу заходів, є одним із найефективніших шляхів для систематичного підвищення ефективності виробництва та його розвитку.

Сучасні практики менеджменту персоналу виділяють низку типових механізмів оптимізації управлінських процесів на підприємстві [70.]:

- впровадження автоматизації та комп'ютеризації на тих ланках трудових процесів, що реалізуються в ручному режимі;
- зміна обсягів ресурсів (робочого часу, часу на проходження етапів процесів) з метою їх економії;
- реорганізація етапів трудових процесів, їх інтеграція та (або) виконання паралельно в часі;
- усунення зайвих етапів трудових процесів, якщо вони не надають суттєвої цінності кінцевому результату;

– включення до основних трудових процесів суміжних процесів, їх етапів, що додають суттєвої цінності кінцевому результату;

– здійснення додаткового контролю на різних етапах трудових процесів, що потенційно можуть загрожувати успіху його кінцевого результату.

Результатом визначення набору механізмів оптимізації є перелік потенційних інновацій, що в розрізі етапів окремих управлінських процесів мають забезпечити досягнення цільових показників його успішності [47].

Одним із ключових моментів при оптимізації управлінських процесів є визначення переліку показників, за якими буде здійснюватися оцінювання цих процесів. Досвід провідних підприємств дозволяє включити до цього переліку такі показники, як:

– показники кількості етапів трудових процесів – їх складності та завантаженості;

– показники часу на проходження етапів трудових процесів – норми часу;

– показники залучення працівників на кожному етапі трудових процесів – норми чисельності персоналу;

– кількість помилок у проходженні трудових процесів, їх типи на підприємстві; – дотримання термінів проходження проміжних етапів трудових процесів;

– витрати на оплату праці працівників, залучених до трудових процесів;

– система мотивації працівників, які залучені до різних процесів управління персоналом;

– дотримання режиму роботи та відпочинку, наявність понаднормових витрат робочого часу [2].

Таким чином, саме комплексне оцінювання наведених показників дозволить виявити перспективи та напрями оптимізації трудових процесів та їх окремих етапів. Аналітичний аналіз отриманої інформації дозволить змоделювати різні зміни в трудових процесах і їх обсяг: процеси залишаються без змін; процеси вносяться незначні коригування; відбувається інтеграція (об'єднання) окремих трудових процесів; відбувається реструктуризація

процесів; процеси повністю оновлюються за змістом; процеси передаються на аутсорсинг стороннім організаціям; процеси ліквідуються.

Остаточо, будь-який із вибраних варіантів має значний вплив на поточні моделі поведінки працівників. Кожен з представлених сценаріїв слід аналізувати в контексті підсистем системи управління персоналом, зокрема: планування кадрів, підбір працівників, оцінка персоналу, управління ефективністю роботи, навчання співробітників, мотивація тощо.

Тому, можемо стверджувати, що система управління персоналом у ТОВ «Перфект Проджект» має бути побудована на основі сучасних принципів, що дозволяє товариству досягати як загальних цілей на обраних ринках, так і високого рівня залученості працівників. Ефективна система управління персоналом – це взаємодія з персоналом, відповідно до концепції розвитку підприємства.

У зв'язку з цим, була проведена оцінка системи управління персоналом на у ТОВ «Перфект Проджект» з метою внесення змін в існуючу систему управління, анкетування було здійснено серед працівників товариства, форма анкети для ознайомлення, див. додаток А. В результаті цього була отримана детальна інформація про вже існуючу систему управління персоналом та схему навчання, а також виявлені її недоліки, зокрема:

- недооцінка важливості залучення персоналу до процесів прийняття рішень та планування діяльності ТОВ;
- недостатня відповідальність керівництва за професіоналізм і кваліфікацію своїх працівників;
- нестача креативних методів та підходів до управління персоналом у товаристві.

На основі проведеного аналізу системи управління (підрозділ магістерської роботи 2.2, анкетування-діагностика проблем системи управління персоналом у ТОВ «Перфект-Проджект»), запропоновано заходи удосконалення управління персоналом, табл. 3.1:

Таблиця 3.1

№	Напрями	Засоби
1	Покращення організаційної структури управління персоналом ТОВ «Перфект Проджект»	Запропоновано внести зміни до загальної організаційної структури, зокрема, в кадрах, створити відділ управління персоналом; розробка «Положення про відділ управління персоналом»; розробка «Кодексу корпоративної культури і організаційної поведінки».
2	Оптимізація процесу навчання, підготовки та перепідготовки працівників	Створення власної системи навчання;
3	Підвищення якості інформаційного забезпечення	Запровадження програмного продукту;
4	Підвищення мотивації	Удосконалення та підтримка мотиваційної стратегії.

Створення відділу управління персоналом, його кадрову стратегію (згідно таблиці 3.1) пропонуємо скласти із наступних розділів:

- підбір, прийом на роботу та планування персоналу згідно з потребами відділу та самого товариства.
- Адаптація персоналу — яким чином буде адаптовуватися новий персонал, що приходить до ТОВ «Перфект Проджект».
- Навчання та розвиток персоналу — навчання нових та наявних працівників, а також створення схем розвитку талановитих працівників.
- Оцінка персоналу — побудова індивідуальних критеріїв оцінки персоналу відповідно до специфіки компанії та кожної вакансії зокрема.
- Створення кадрового резерву (особливо щодо ключових позицій для компанії) та робота із кадровим резервом.

- Створення системи мотивації — як матеріальної, так і нематеріальної.
- Внутрішній PR компанії, підвищення лояльності працівників, покращення комунікацій всередині компанії.
- Зовнішній PR — представлення компанії на ринку праці, створення іміджу позитивного роботодавця.

Після створення і затвердження відділу, обов'язково слід представити інформацію працівникам, щоб з'ясувати, а для чого ж все-таки потрібен відділ з управління персоналом, що буде змінюватися із його приходом у товариство, працівники повинні ознайомитися із загальними функціями відділу та конкретними заходами, які будуть вжиті протягом року.

Діяльність відділу має регламентуватися Положенням про відділ управління персоналом. Це положення включає наступні розділи: а) загальні положення; б) задачі відділу; в) функції відділу; г) права відділу; відповідальність відділу.

З метою покращення залученості співробітників до політики ТОВ «Перфект Проджект», завданням відділу управління персоналом стане розробка «Кодексу корпоративної культури та організаційної поведінки». Запроваджений Кодекс має виконувати три ключові функції: інтеграція організації; формування очікуваних норм життєдіяльності колективу, спонтанно регулюючих фактичну поведінку (звички, традиції); полегшення і прискорення адаптації новачків, допомогти новим співробітникам зрозуміти і прийняти культуру ТОВ, освоїтися в ній.

Пропонується вдосконалити розвиток корпоративної культури шляхом впровадження Кодексу, який слугуватиме «моральним контрактом» між організацією та співробітниками. Розробка цього Кодексу повинна ґрунтуватися на вже існуючих цінностях корпоративної культури ТОВ «Перфект Проджект» та практиках щоденної діяльності персоналу. Кодекс включатиме цінності, норми та переконання, необхідні для формування і розвитку організаційної поведінки працівників на підприємстві. Він має на меті визначити принципи, які

регулюють ділову поведінку співробітників товариства. Положення, прописані в Кодексі, дотримання їх співробітниками і не повинні суперечити їхнім переконанням. Таким чином, розроблений план заходів дозволить впровадити кодекс корпоративної культури.

Наступним кроком у напрямку підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Перфект Проджект» є створення заходів для вдосконалення процесу навчання, підготовки та підвищення кваліфікації. Як показали результати опитування співробітників, працівники найчастіше отримують інформацію про навчання у сфері своєї діяльності з наступних джерел: 37,3% - офіційні веб-сайти закладів вищої освіти, що займаються підготовкою/перепідготовкою та підвищенням кваліфікації фахівців; 25% - соціальні мережі; 15,7% - контекстна реклама; 12,5% - періодичні видання; 5,5% - інформація під час участі у нарадах, зібраннях; 4% - веб-платформа офіційного сайту ТОВ «Перфект Проджект», діаграма 3.1.

Як бачимо, організація даного процесу у ТОВ «Перфект Проджект» недосконала і потребує покращення, адже це є важливим аспектом розвитку товариства (збільшення продуктивності, адаптація до змін, покращення морального клімату, зниження плинності кадрів та інше). Тому, вважаємо, що інформування про можливість навчання, перенавчання та підвищення кваліфікації працівників є не менш важливим пунктом у процесі управління персоналом, ніж його організація.

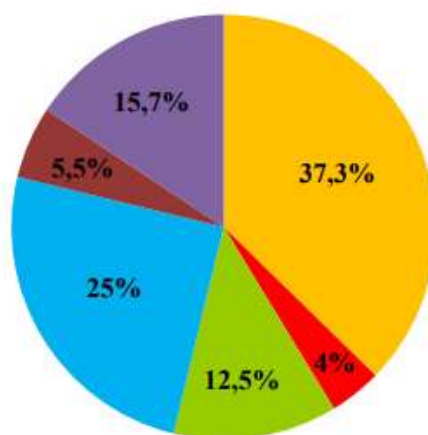


Рис. 3.2 Джерела інформування працівників ТОВ про навчання, підготовки та підвищення кваліфікації

Основним етапом організації навчання працівників є вибір форм і методів навчання. Методи навчання можна умовно поділити на дві групи: методи навчання персоналу на робочому місці і методи навчання поза робочим місцем.

Навчання персоналу на робочому місці характеризується безпосередньою взаємодією слухача з роботою. Характерною ознакою такої підготовки є те, що вона організовується спеціально для даної організації і орієнтована лише на потреби її персоналу. Навчання у межах організації пропонуємо здійснювати із залученням викладачів закладів освіти.

Вважаємо, що професійне навчання на виробництві більш ефективно для формування знань, умінь і навичок, необхідних для виконання поточних виробничих завдань, коли зміст навчання може бути пристосований до потреб підприємства.

Навчання поза робочим місцем пропонуємо здійснюватися за допомогою навчально-методичного забезпечення, котрого немає на підприємстві та висококваліфікованими викладачами, які є лише у закладі вищої освіти. До основних традиційних методів навчання поза робочим місцем належать: лекція, кейс-стаді, ділові ігри, рольові ігри, моделювання, навчальні ситуації, тренінги, самостійне навчання, тощо. Рекомендуємо обов'язково включити в процес навчання працівників ТОВ «Перфект Проджект», застосування таких перспективних методів навчання персоналу як аналіз професійних прийомів, метод відкриттів, дистанційне навчання та модульне навчання.

Дистанційне навчання [38] є найбільш динамічно розвинутим видом профнавчання. Дистанційне навчання – це метод навчання, за якого слухач і викладач-консультант (тьютор) розділені у часі та просторі, двосторонні навчальні контакти здійснюються з переважним використанням інформаційно-комунікаційних систем. Вони надають можливість слухачеві оволодіти навчальною програмою в результаті самоосвіти, незалежно від віку, місця проживання, термінів та періоду навчання. Головними компонентами пізнавальної діяльності слухачів є їх самостійність у визначенні змісту, форм, методів і режиму занять. Дистанційне навчання зорієнтоване на забезпечення

максимальної доступності і зручності, проводиться з урахуванням інтересів слухачів. Його розвиток дає змогу слухачам мати доступ до міжнародних професійних та кваліфікаційних стандартів.

Впровадження модульної системи навчання передбачає таку форму підготовки, яка не має чіткої регламентації щодо тривалості навчання і може розглядатися як заняття-блок. Це заняття містить такі етапи: самостійне вивчення слухачем навчального матеріалу відповідно до його індивідуального плану; самостійне відпрацювання професійних умінь та навичок відповідно до письмового інструктивного матеріалу; тестування, що забезпечує перевірку рівня засвоєних теоретичних знань, умінь і оволодіння практичними навичками. Серед ефективних методів навчання професійним навичкам, слід відзначити аналіз професійних прийомів. Цей метод професійного навчання спеціально призначений для таких видів діяльності, що вимагають високого ступеня вправності і координації. Дії висококваліфікованого працівника аналізуються з високим ступенем деталізації для виявлення і описання: дій, що виконує кожен палець, кожна нога і рука працівника; сполучень всіх цих дій; набору сигналів про початок і завершення дій, що розпізнає працівник у процесі виконання операцій; почуттів, за допомогою яких працівник уловлює ці сигнали; можливих дефектів, що можуть мати предмети праці; вони класифікуються, визначаються причини виникнення дефектів та методи їх усунення [38].

Підвищення кваліфікації повинно навчити працівника самостійно мислити, вирішувати комплексні питання, застосувати підприємницький підхід до вирішення питань, до справи, працювати в команді. Дати знання, що виходять за рамки посади та викликають бажання вчитися надалі.

В цілому система навчання повинна бути створена з урахуванням потреб окремих співробітників, цільових груп і відділів, керівного складу ТОВ «Перфект Проджект» та включених до кадрового резерву працівників.

Впровадження запропонованих заходів надасть товариству статус компетентного підприємства, яке ефективно використовує інтелектуально-творчий потенціал своїх працівників, має унікальний комплекс організаційних

знань і вважає формування та розвиток ключових компетенцій важливими чинниками для досягнення стійкої конкурентної переваги.

Особливо важливим є впровадження в ТОВ «Перфект Проджект» засобів інформаційних технологій, адже інформаційне забезпечення підприємства позитивно впливає на підвищення конкурентоспроможності. Тому, пропонуємо впровадження програмного забезпечення саме для управління персоналом. Програмне забезпечення для управління персоналом – це система, яка складається з різних інструментів для підтримки управління HR-процесами або окремих інструментів для підтримки обраного процесу.

На сьогоднішній день існує чимало викликів з якими стикається система управління персоналом, що використовує програмне забезпечення для управління персоналом. Управління персоналом включає в себе низку завдань, які можна розділити на кілька категорій [50]:

- підбір персоналу та управління талантами (ефективне управління працівниками за допомогою програмного забезпечення для управління персоналом починається з процесу пошуку кандидата, який найкраще підходить для цієї ролі);

- моніторинг та управління ефективністю (ефективність роботи співробітників повинна вимірюватися (за чіткими критеріями оцінки) і контролюватися для дотримання стандартів в рамках досягнення цілей - наприклад, за допомогою найкращого програмного забезпечення для управління персоналом);

- взаємодія та залучення працівників з використанням найкращого програмного забезпечення для управління персоналом (йдеться про обмін інформацією (формальною та неформальною) та/або про те, як покращити залученість працівників. Ця взаємодія передбачає безперешкодну комунікацію щодо вимог, очікувань та зворотній зв'язок);

- управління пільгами (воно передбачає визнання, похвалу, грошові премії та інші заохочення за перевиконання або просто очікувані дії);

– дисципліна та правила («дисципліна» - це заходи, які HR-менеджери або просто керівники застосовують для виправлення помилок, низької продуктивності або неналежної поведінки, яка далека від політики компанії, щоб виправити ці недосконалості. Отже, можна сказати, що найкращі системи управління персоналом перетворюють працівників, які погано працюють, на видатних працівників. І, з іншого боку, запобігають тому, щоб працівники не працювали погано).

Як відзначають фахівці [51], правильне програмне забезпечення для управління персоналом (або системи управління персоналом, або системи управління робочою силою) постачається з набором функцій, вузькоспеціалізованих для виконання конкретних завдань. Таке програмне забезпечення насамперед допомагає в організації людей і даних для спрощення адміністративних завдань. Воно також дозволяє менеджерам мати повне уявлення про розподіл своїх співробітників.

Щоб вибрати найкраще програмне забезпечення для управління персоналом, яке відповідає поточним і майбутнім очікуванням компанії, потрібно звернути увагу на деякі ключові функціональні можливості, зокрема:

1. База даних співробітників.

Точна інформація про працівників та їхні записи мають важливе значення для ефективного управління ними. Хороший додаток для управління персоналом працює як цифрова картотека, де зберігаються конфіденційні дані співробітників, такі як контакти, адреси, назви посад, дати найму, зарплати та інші основні дані. Рідкісні рішення навіть зберігають інші важливі дані, такі як час роботи, курси, сертифікати, компетенції, навички тощо.

2. Управління присутністю, відсутністю та відпустками працівників.

Неточне відстеження відвідуваності працівників може суттєво вплинути на фонд оплати праці, що коштуватиме організації тисячі доларів. Управління відвідуванням важливе для того, щоб гарантувати, що звітність по заробітній платі буде точною.

Хороше програмне рішення (програми для управління персоналом) допоможе працівникам планувати свої відпустки та надавати всю необхідну інформацію для запиту. Роботодавці можуть прозоро управляти відпустками, схвалюючи або відмовляючи в них на основі політики та записів.

3. Аналітика співробітників.

З появою аналітики даних, найсучасніше програмне забезпечення для управління персоналом може використовувати дані про працівників для прогнозування та передбачення ризиків комплаєнсу чи безпеки. Воно також зможе аналізувати залученість працівників і розробляти моделі, які визначатимуть ідеальні шляхи для висококваліфікованих працівників.

4. Залучення працівників без програмного забезпечення для управління персоналом.

Залучення працівників має вирішальне значення для продуктивності та формування лояльної робочої сили. Це означає, що вам потрібно дати працівникам відчуття, що їх цінують, постійно отримуючи їхні відгуки про різні організаційні параметри - від менеджменту до культури. Варто розглянути програмне забезпечення, яке пропонує регулярні пульсові опитування, анонімні рейтинги та перевірку зворотного зв'язку менеджерами. Це може принести користь працівникам.

5. Управління командою.

Командна робота є запорукою успіху будь-якої компанії. Система управління співробітниками повинна бути гнучкою, щоб адаптуватися і вносити зміни для роботи з сучасним гнучким управлінським підходом. Призначення та перепризначення проектів різним командам або співробітникам має бути простим завданням. Вона також повинна мати можливість працювати з мобільною робочою силою, щоб дозволити менеджерам виконувати адміністративні завдання, а працівникам - свої рутинні роботи з будь-якого місця, пристрою і в будь-який час.

6. Система оцінювання працівників.

Огляди та відгуки мають важливе значення для підвищення ефективності роботи та оцінювання. Хороше програмне забезпечення для управління персоналом повинно пропонувати найсучасніші методи оцінювання, які можуть враховувати всі доступні дані про працівників. Зібрана інформація може бути використана для аналітики, яка дозволить вам приймати найкращі рішення на основі відгуків [51].

Тому, можемо стверджувати, що перелік основних функцій, які повинно включати в себе хороше програмне забезпечення для управління персоналом включає наступне:

1. *Внутрішня узгодженість* — варто переконатися, що дані з одного модуля системи будуть доступні в іншому, наприклад, чи будуть дані з модуля рекрутингу згодом відображатися в модулі, що містить дані про співробітників. Відсутність такої узгодженості в програмному забезпеченні ускладнює робочий процес і призводить до зайвих витрат.

2. *Комплексне управління процесами* — одна система повинна бути здатна обробляти всі HR-процеси.

3. *Ефективна звітність* — система дозволить ефективно створювати звіти та аналітику за процесами та користувачами. Ідеальним HR-рішенням буде персоналізована панель активності, де можна відстежувати обрані HR-метрики.

4. *Можливість інтеграції з іншими додатками* — HR-програма повинна мати нативні інтеграції з іншими найбільш популярними додатками, такими як месенджери або портали з працевлаштування. Якщо воно не має нативних інтеграцій, воно повинно принаймні пропонувати можливість розширення за бажанням користувача (опції розробника, веб-хуки тощо).

5. *Зручна конфігурація* — програмне забезпечення для управління персоналом повинно бути зручним для користувача. Якщо виникають труднощі з тим, щоб співробітники використовували опції системи — це неправильна система. Обов'язково варто замінити її на таку, де налаштування опцій, надання дозволів та створення запитів буде простим, щоб не ускладнювати життя колективу.

6. *Інструменти управління* — система дозволить швидко отримувати доступ до даних про використання часу в проектах, про заплановані відпустки, про стан обліку робочого часу тощо. Це дозволить приймати рішення на основі найактуальніших даних.

7. *Підтримка ефективності та розвитку* — потрібно шукати систему, яка, окрім типових HR-функцій, також підтримуватиме в організації шляхів розвитку співробітників та дозволить контролювати ефективність роботи кожного співробітника, наприклад, шляхом встановлення KPI/OKR або за допомогою оцінювання співробітників.

8. *Доступність*: коли і де завгодно, і тут, щоб скористатися всіма перевагами функціоналу системи, зробіть ставку на хмарне рішення. Доступ у будь-який час, з будь-якого місця, з різних пристроїв дозволить усім співробітникам ефективно комунікувати та безперебійно виконувати робочі процеси.

9. *Завжди актуальні дані* — одна система для управління співробітниками означає кращу комунікацію на багатьох рівнях: роботодавець — співробітник, співробітник — HR-відділ, HR-відділ — підрозділи, що приймають рішення, тощо. Всі бачать завжди актуальні дані, приймаючи рішення на основі фактів, а не здогадок.

10. *Самообслуговування співробітників* — автоматизація подачі кадрових документів та полегшення процесу для співробітників зменшить навантаження на ваш HR-відділ. Обов'язково потрібно обирати систему, яка матиме таку функцію. Також вона буде корисною, якщо команда працює віддалено [50].

Найкращі ресурси програмного забезпечення для управління персоналом, за версією менеджерів з управління персоналу є такі:

Teatdesk - програмне забезпечення для управління ресурсами та співробітниками - це веб-система для відстеження часу та програмне забезпечення для планування ресурсів який дозволяє організаціям відстежувати та контролювати завдання та проекти. Додаток підходить для малих (10

працівників) та середніх (999+ працівників) організацій. Він забезпечує повну видимість команди, управління робочим графіком і точне відстеження оплачуваного та неоплачуваного часу. Інтерфейс програми, огляд планування ресурсів в системі управління персоналом Teamdeck.io, рис. 3.3

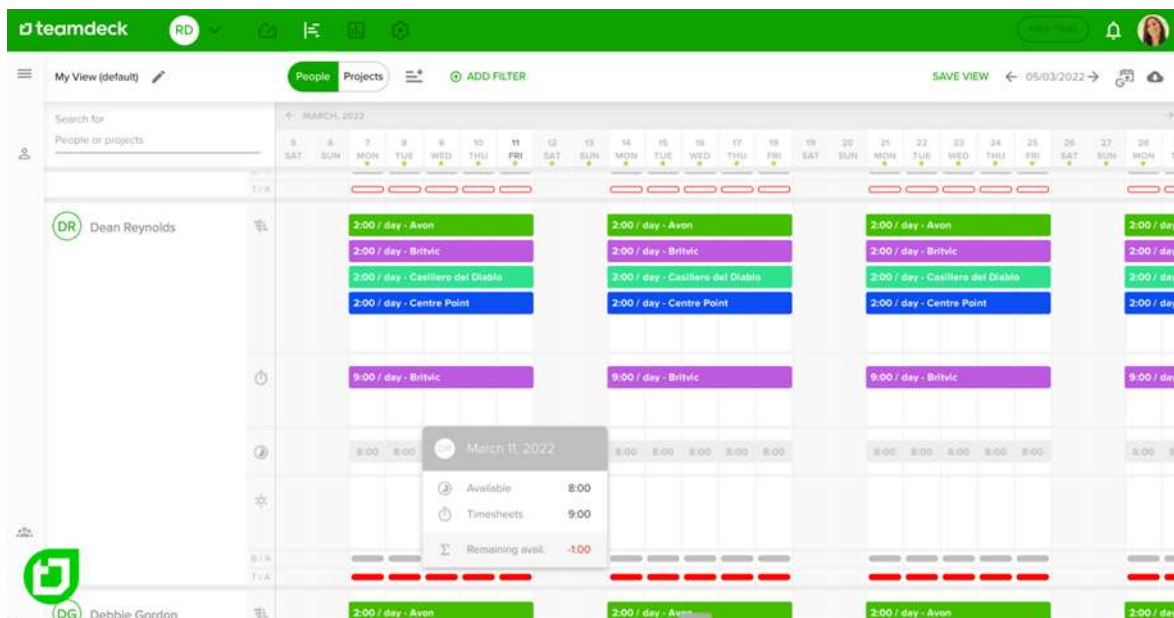


Рис. 3.3 Огляд планування ресурсів в системі управління персоналом Teamdeck.io

Основні характеристики: планування ресурсів/працівників, календарний планувальник онлайн, керування табелем обліку робочого часу, відстеження робочого часу співробітників, управління навантаженням і планування потужностей, використання працівників, управління відпустками/управління відсутністю на роботі, відстеження валу відбору потужності, планування проекту, звітність, що налаштовується, включаючи шаблон розрахунку заробітної плати працівників.

Плюси: Teamdeck.io впізнається завдяки простому у використанні інтерфейсу на десктопній та мобільній версіях; ефективне відстеження ресурсів з швидкою аналітикою для менеджерів; просте управління ресурсами та управління навантаженням; точна продуктивність і відстеження бюджету проекту.

Мінуси: розділ звітів та спливаючі вікна при наведенні трохи повільні.

Zoho [50]- Програмне забезпечення для управління персоналом - це веб-програмне забезпечення для управління співробітниками, яке користується популярністю серед компаній різного масштабу. Він пропонує електронні таблиці, обробку текстів, ведення нотаток, бази даних, веб-конференції, виставлення рахунків, управління проектами та багато іншого. Інтерфейс програми, рис. 3.4.



Рис. 3.4 Інтерфейс програмного забезпечення **Zoho**

Основні характеристики: підтримка мобільних додатків на iOS та Android, комплексна база даних співробітників, звітність на основі модулів, вступний курс, відстеження відвідуваності та таблиці обліку робочого часу, управління ефективністю, управління навчанням на підприємстві.

Плюси: ідеально підходить для невеликих компаній, які шукають недорогий перехід на програмне забезпечення для управління персоналом; безкоштовна версія для 5 користувачів; інтуїтивно зрозумілий користувацький інтерфейс як на настільних, так і на мобільних пристроях; легко інтегрується з іншими інструментами, такими як Zapier, AdobeSign та DocuSign.

Мінуси: обмежена підтримка платформи 24/5.

Bamboo HR - програмне забезпечення для управління персоналом - це відзначене нагородами програмне забезпечення для управління персоналом, яке покращує процес найму в усіх відділах, усуваючи складнощі, пов'язані з

рекрутингом, за допомогою автоматизації та спрощених робочих процесів. Інтерфейс програми, рис. 3.5.

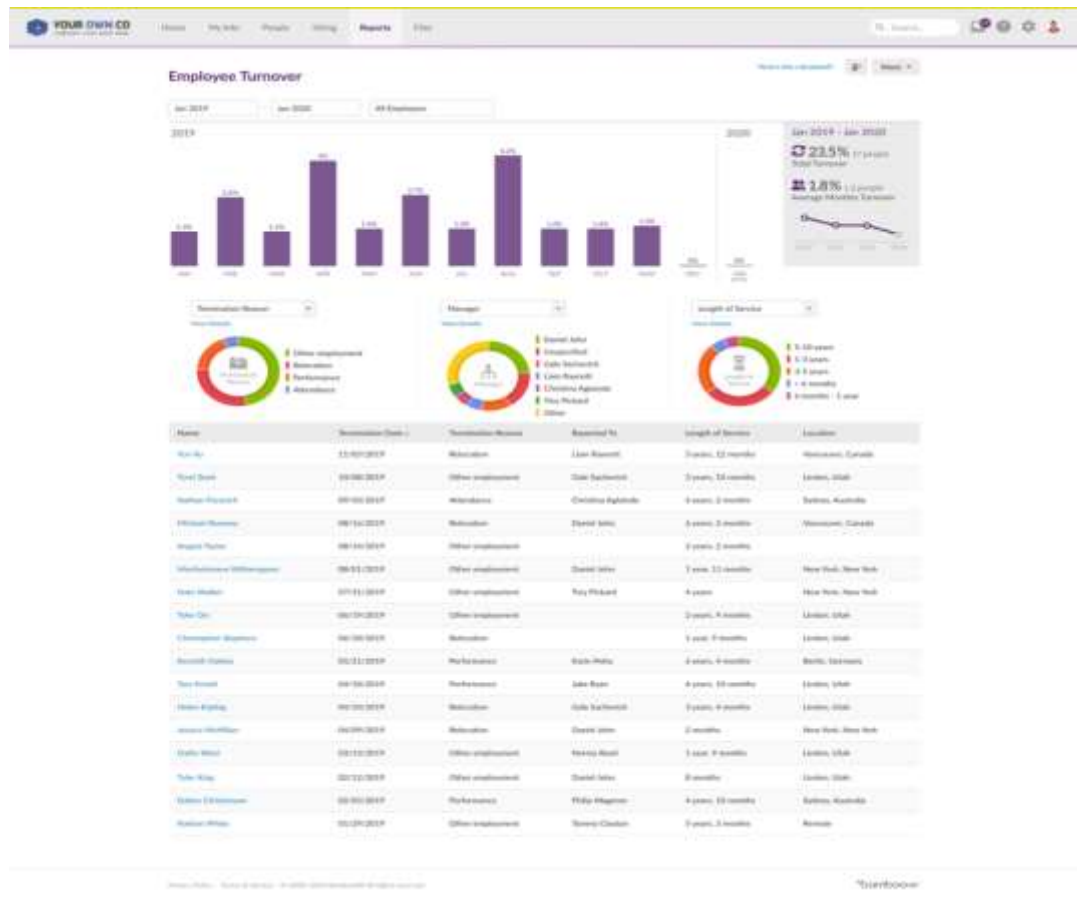


Рис. 3.5 Інтерфейс програмного забезпечення Bamboo HR

Основні характеристики: управління людськими ресурсами, система відстеження заявників, відстеження робочого часу співробітників, управління заробітною платою, відвідуваність та управління відпустками, самообслуговування працівників, управління активами, інструменти онбордінгу, управління ефективністю, планування наступництва.

Плюси: універсальне рішення, що підходить для бізнесу будь-якого розміру; налаштовувана інформаційна панель та звіти; глобальні налаштування для міжнародного бізнесу; дружній інтерфейс, який спрощує роботу навіть для користувачів, які не розуміються на технологіях.

Мінуси: інтеграцію з іншими платформами можна покращити.

Apploye [50] - програмне забезпечення для управління персоналом, орієнтоване на облік робочого часу. Забезпечення для управління часом співробітників, яке дозволяє краще керувати часом ваших співробітників,

включаючи віддалених працівників. Вона забезпечує відстеження активності, управління заробітною платою, формування рахунків та звітність для найефективніших працівників на основі журналів обліку робочого часу та показників активності. Інтерфейс програми, рис. 3.6.

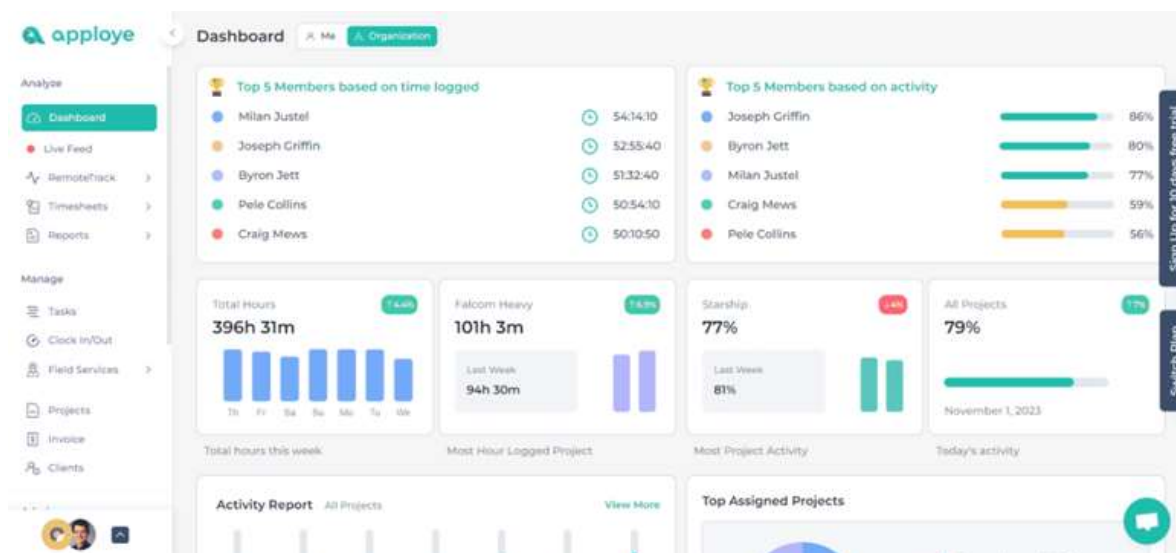


Рис. 3.6 Інтерфейс програмного забезпечення Apploye

Основні характеристики: онлайн-табелі обліку робочого часу, керування рахунками-фактурами, моніторинг співробітників, планування роботи співробітників, відстеження рівня продуктивності, GPS відстеження місцезнаходження, індивідуальна автоматизація, інструменти відвідування, скріншоти, бюджетування проекту.

Плюси: підтримує всі основні платформи та пристрої; мобільний додаток підтримує як iOS, так і Android; контролює як людей, так і завдання; звітність та моніторинг у реальному часі для працівників на місцях.

Мінуси: дискомфорт для співробітників через функцію скріншотів.

Воб [50] - програмна платформа для управління персоналом - програмне забезпечення для управління персоналом Воб - відносно новий учасник ринку з HR-системою, яка має сильну аналітичну складову. Їхній підхід до залучення та продуктивності працівників полягає у розвитку розуміння робочої сили за допомогою інсайтів, отриманих на основі даних. Інтерфейс програми, рис. 3.7

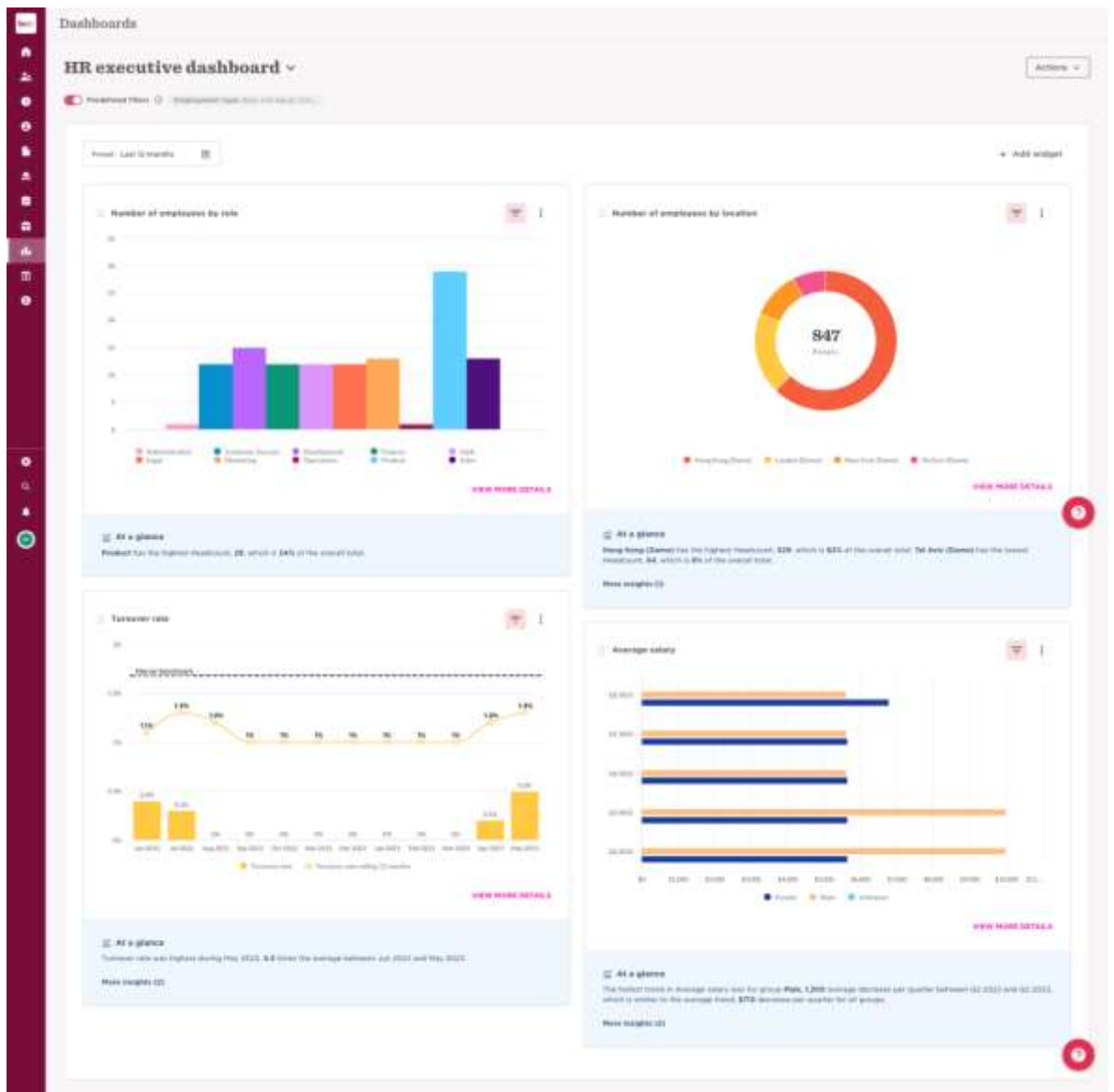


Рис. 3.7 Інтерфейс програмного забезпечення Vob

Основні характеристики: управління ефективністю, повнофункціональний інтерфейс розрахунку заробітної плати, управління компенсаціями, вступний курс, база даних співробітників, портал самообслуговування, опитування щодо залученості, звіти по персоналу, час та відвідування.

Плюси: добре підходить для малого та середнього бізнесу; набір функцій культурного хабу, що розширює можливості співробітників; аналітичні інсайти для підвищення залученості та продуктивності; інтеграція з популярними інструментами, такими як комета, важіль, Greenhouse, Slack, Jira, Okta та іншими.

Мінуси: мобільний додаток потребує значного вдосконалення.

Sage HR [50] - програмне забезпечення для управління персоналом - Програмне забезпечення для управління персоналом Sage HR швидко стає одним з найкращих рішень для управління базами даних працівників, планування змін та відпусток. Просте у використанні рішення призначене для малого та середнього бізнесу з інтуїтивно зрозумілими функціями, доступними як з настільних, так і з мобільних пристроїв. Інтерфейс програми, рис. 3.8

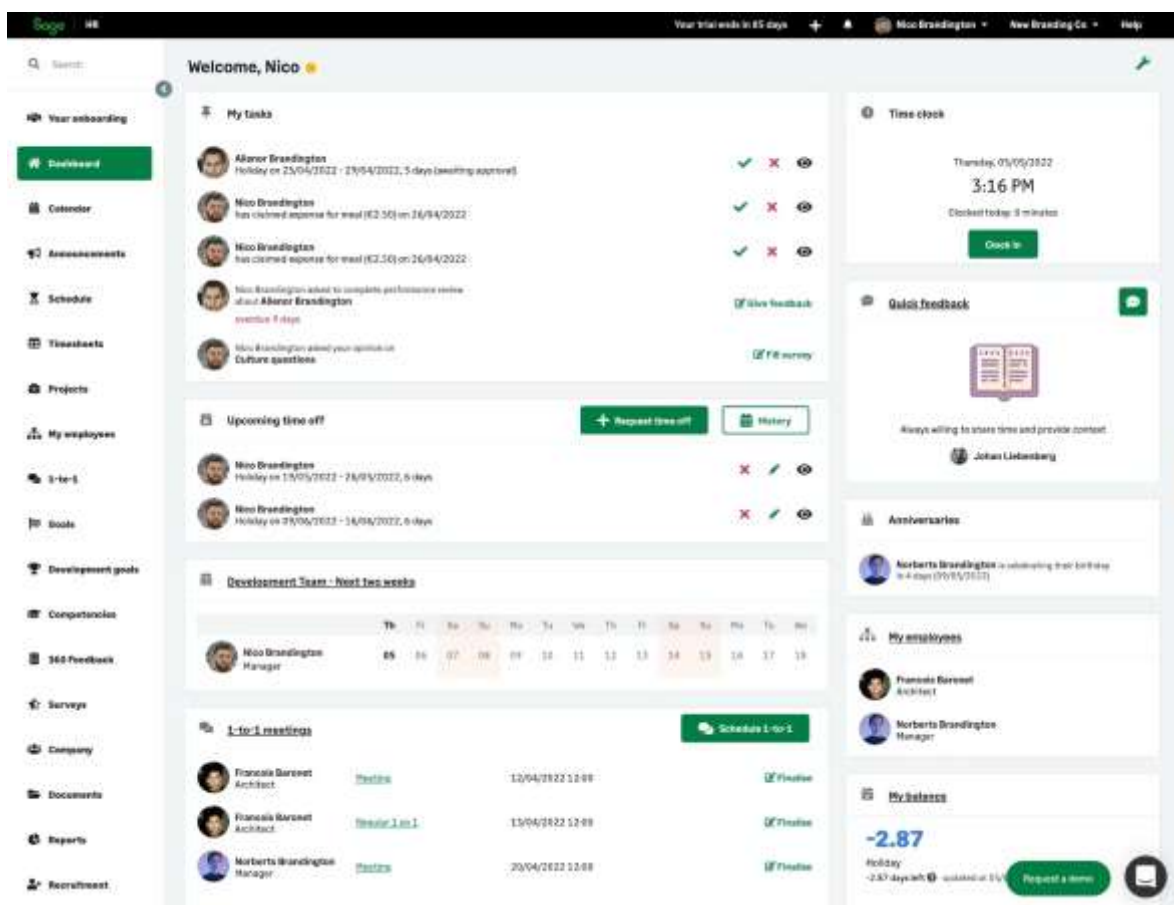


Рис. 3.8 Інтерфейс програмного забезпечення Sage HR

Основні характеристики: управління людськими ресурсами, відвідуваність та система управління відпустками, самообслуговування працівників, управління активами, управління ефективністю, звітність по персоналу, рекрутинг та відстеження кандидатів, вступний курс, ефективність та цілі.

Плюси: простий у використанні та інтуїтивно зрозумілий інтерфейс підходить для будь-яких користувачів-початківців; модульний набір функцій, що налаштовується відповідно до потреб бізнесу; розгортання на десктопі та всіх мобільних пристроях; відмінна підтримка та навчання

Мінуси: підходить лише для малих та середніх компаній

Podio [50] - рішення для робочого простору не лише для управління працівниками - це добре зарекомендуване себе програмне забезпечення для управління співробітниками, яке використовують понад 500 000 організацій. The SaaS в першу чергу використовується для організації командних комунікацій, роботи з даними, контентом та іншими бізнес-процесами. Вона призначена для компаній будь-якого розміру і пропонує надійну платформу для відстеження роботи. Інтерфейс програми, рис. 3.9

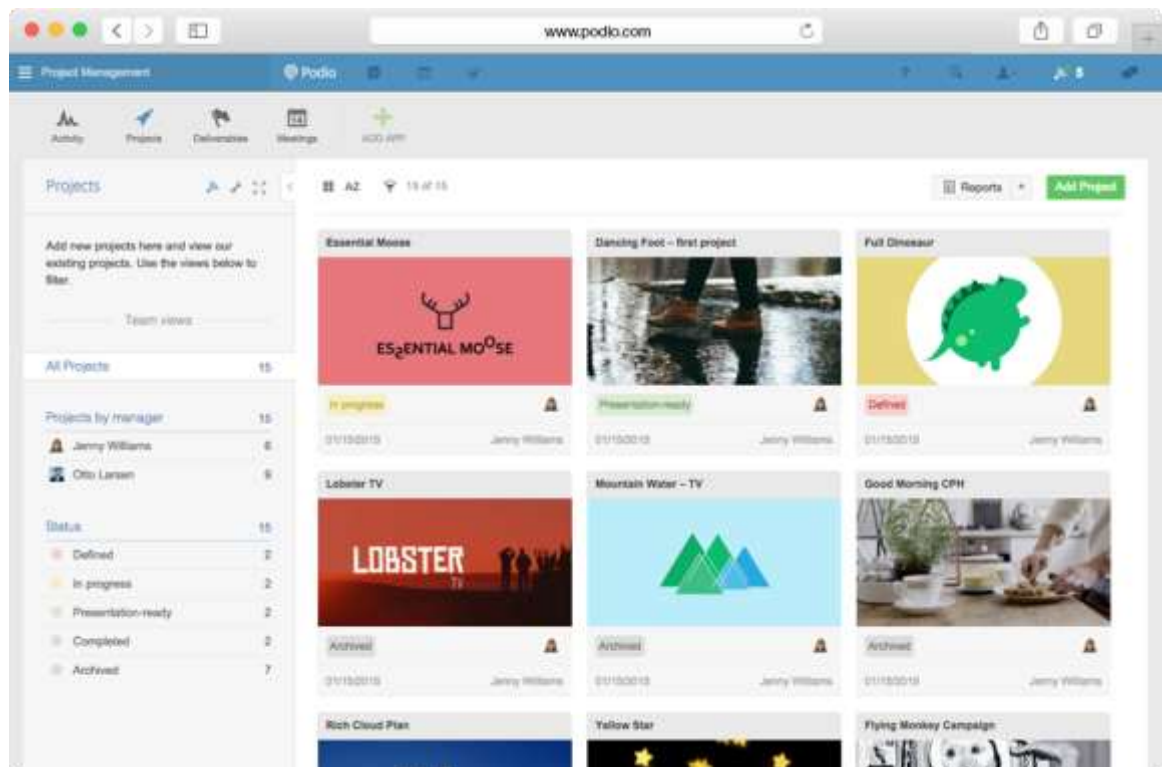


Рис. 3.9 Інтерфейс програмного забезпечення Podio

Основні характеристики: гнучкі методології, керування завданнями, канбан-дошка, відстеження витрат до завершення проекту, управління документами, доступ до мобільних пристроїв, клієнтські портали, управління ідеями.

Плюси: потужні вбудовані та зовнішні інтеграції, що налаштовуються для різних ніш; інтуїтивно зрозумілий інтерфейс і дуже простий у використанні; підходить для малих і великих організацій.

Мінуси: широкі можливості налаштування роблять навчання нудним для початківців.

ProofHub [50]- планування проектів з функціями програмного забезпечення для управління персоналом - це універсальний інструмент для управління роботою та програмне забезпечення для спільної роботи (програмне забезпечення для управління співробітниками). Воно розроблене, щоб допомогти вам взяти під контроль усі процеси, пов'язані з персоналом, і полегшити управління співробітниками у вашій організації. За допомогою ProofHub ви можете зберігати всі відповідні дані про них в одному місці та виконувати різні операції, пов'язані з людьми, такі як розрахунок заробітної плати, налаштування робочих процесів, управління відпустками та створення кастомних форм для кадрової діяльності. Інтерфейс програми, рис. 3.10

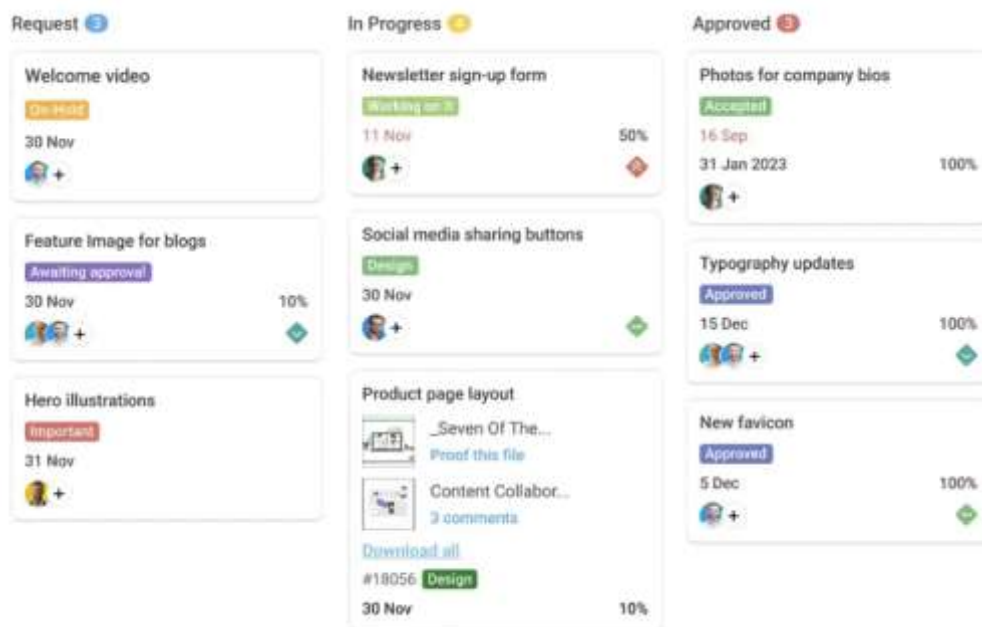


Рис. 3.10 Інтерфейс програмного забезпечення ProofHub

Основні характеристики: гнучкі методології, керування завданнями, відстеження часу проекту, звіти та рахунки-фактури, обмін файлами, груповий чат, анонси; встановлення орієнтирів, оптимізація робочих процесів, діаграми Ганта, канбан-дошки, доступ до мобільних пристроїв, управління документами.

Плюси: створюйте власні робочі процеси найму, щоб контролювати процес найму; створюйте нотатки про політику компанії та інструкції, яких слід дотримуватися під час роботи; встановіть віхи для відстеження конкретних фаз життєвого циклу окремих працівників; тримайте всіх співробітників на зв'язку за допомогою функції групового чату; виділений простір для оголошень для всієї

компанії; потужний інструмент звітності для відстеження ефективності роботи співробітників, моніторингу та обміну зворотним зв'язком.

Мінуси: не можна знайти табличний вигляд у мобільному додатку.

Отже, керівництву ТОВ «Перфект-Проджект» важливо визначитися із вибором програмного забезпечення. Як бачимо існує багато унікальних пропозицій на ринку, кожне програмне забезпечення з наведених буде актуальне і цінне в роботі товариства. При цьому враховувати, що найціннішим ресурсом будь-якої організації є людський капітал, а отже, управління персоналом – це ключовий процес, який необхідно здійснювати правильно для покращення кінцевих результатів. Поєднання принципів управління персоналом зі складними технологічними інструментами - це найкращий шлях для будь-якої організації, яка прагне мотивувати своїх співробітників, підвищити продуктивність і задоволеність працівників.

Важливим аспектом в управлінні персоналом вважаємо *мотиваційну стратегію*, яка, на нашу думку є провідною детермінантою оптимізації системи управління персоналом. Особливим аспектом для оптимізації процесу управління працівників підприємства є саме *мотивація*, її застосовують як чинник підвищення продуктивності виробництва. Для з'ясування сутності такого явища необхідно проаналізувати значення цього терміну. Мотивація – сукупність зовнішніх і внутрішніх сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації [32].

Сучасні науковці [7] акцентують увагу на позиції колеги Гайдученко С.О. щодо то, що найчастіше категорію мотивації персоналу трактують як процес або ж як систему заходів, рідше у науковій літературі з менеджменту його визначають як функцію керівництва, яка полягає у формуванні у працівників стимулів до праці (спонукання їх працювати з повною віддачею), а також у довгостроковому впливі на працівника для зміни по заданих параметрах структури його ціннісних орієнтацій та інтересів, формування відповідного мотиваційного ядра і розвитку на цій основі трудового потенціалу [12]. О.В.

Крушельницька вважає, що це – «довготерміновий вплив на працівників із метою зміни за заданими параметрами структури ціннісних орієнтацій та інтересів, формування відповідної мотиваційної системи і розвиток на цій основі трудового потенціалу» [35]. Більш точно визначення категорії «мотивація» пропонує Л.М. Шевчук: «Мотивація персоналу – це поєднання цілої низки складників, таких як мотивація трудової діяльності, тобто спонукання персоналу до ефективної трудової діяльності, що забезпечує необхідні винагороди і задовольняє наявні потреби; мотивація стабільної та продуктивної зайнятості; мотивація розвитку конкурентоспроможності працівника; мотивація володіння засобами виробництва; мотивація вибору нового місця роботи тощо» [70].

Мотивація персоналу стає особливо важливою у сучасних умовах під час військового стану, економічного спаду. Економічна криза не тільки призводить до фінансових труднощів і зниження конкурентоспроможності підприємств, але й може спровокувати втрату кваліфікованих фахівців, чия відсутність ускладнює ведення бізнесу. Втрата спеціаліста може відбутися не лише в буквальному сенсі, але й у переносному, коли знижується його продуктивність, ініціативність, впевненість у майбутньому та оптимізм. Мотиваційна сфера особистості не є лише ієрархією потреб і мотивів, а включає також ієрархію цілей, стратегічних планів та очікуваних результатів, наявність яких сприяє активізації діяльності індивіда в цілому та трудової активності персоналу зокрема.

ТОВ «Перфект Продакт» у своїй діяльності застосовує мотиваційну стратегію з оптимізації системи управління персоналом. Мотиваційна стратегія – це підсистема стратегії підприємства, яка представляє довгострокову програму дій по реалізації концепції використання і розвитку потенціалу персоналу підприємства з метою забезпечення його стратегічних конкурентних переваг.

При розробці мотиваційної стратегії спеціалістам товариства доцільно дотримуватися певних принципів, а саме: персонал підприємства повинен відчувати визнання свого вкладу в діяльність товариства; за результати праці персонал повинен отримувати справедливу винагороду; персонал повинен усвідомлювати особливості діючої системи мотивації персоналу; методи

мотивації повинні бути зрозумілими та задовольняти основні стимули персоналу до праці.

Впровадження системи мотивації персоналу на підприємстві полягає у матеріальному стимулюванні: премії, надбавки, матеріальна допомога, дотації.

Нематеріальне стимулювання у ТОВ «Перфект Проджект» пропонуємо запровадити шляхом таких методів: колективна ідея, де відображається мета, місія та бачення, які транслює бізнес; навчальні програми для співробітників. Організовані фокус-групи із представників всіх департаментів для створення різних мотиваційних програм розвитку для працівників компанії; система заохочень за результатами досягнення встановлених показників. Створений івент-план для окремих відділів, який регулює життя всередині фірми.

Отже, якщо підсумувати, то можна виокремити декілька порад щодо мотивування співробітників товариства:

1. Відкритий діалог. Регулярно спілкуйтеся зі своїми працівниками. Вислуховуйте їхні думки та ідеї, щоб вони відчували свою цінність у компанії.

2. Визнання досягнень. Підтримуйте культуру визнання. Хваліть працівників за їхні досягнення та внесок у роботу. Це може бути як публічне визнання, так і особисті слова вдячності.

3. Можливості для розвитку. Інвестуйте в навчання та професійний розвиток своїх працівників. Це може бути тренінги, курси або інші ресурси для розвитку їхніх навичок.

4. Гнучкий графік роботи. Якщо можливо, надайте працівникам можливість працювати за гнучким графіком. Це може покращити баланс між роботою та особистим життям.

5. Командний дух. Організуйте команди та командні заходи, щоб створити відчуття спільності та співпраці. Спільна робота над проектами може покращити атмосферу в колективі.

6. Конкурси та нагороди. Розгляньте можливість проведення конкурсів або програми бонусів для заохочення працівників.

7. Здоров'я та благополуччя. Забезпечте програми, які підтримують здоров'я і благополуччя працівників, такі як фітнес-програми, медичне страхування чи психологічна підтримка.

Впровадження цих порад може допомогти підвищити мотивацію та продуктивність працівників ТОВ «Перфект Проджект».

Отже, з метою підвищення ефективності системи управління персоналом на базі нашого дослідження запропоновано здійснити покращення організаційної структури управління персоналом ТОВ «Перфект Проджект», зосередити зусилля на оптимізацію процесу навчання, підготовки та перепідготовки працівників, здійснити підвищення якості інформаційного забезпечення та удосконалення, підтримка мотиваційної стратегії.

Висновки до третього розділу

Персонал є значним джерелом розвитку підприємства, дієвим важелем, потенціалом, який впливає на його прибутковість, особливо його інтелектуальний капітал. Тому управління персоналом визнається однією із найбільш важливих сфер діяльності.

У розділі представлено основні тенденції розвитку управління персоналом на підприємстві, де зазначено, що тенденції в управлінні персоналом постійно еволюціонують під впливом розвитку технологій, зміни у суспільстві, а також економіко-політичних факторів. Тому, одним з головних завдань є визначення основних напрямів та пошук нових інструментів і методів управління персоналом, які допоможуть створити передумови для подальшого розвитку підприємств через підвищення ефективності використання людського капіталу.

Розглянуто сучасні та потенційно очікувані тенденції найближчого майбутнього, а саме: розширення повноважень HR фахівців; автоматизація та збільшення використання штучного інтелекту в HR-процесах; розвиток цифрових технологій, які є важливим інструментом для розвитку інновацій та підвищення якості праці; розвиток і поширення віддаленої та гібридної роботи; підвищення значущості ментального здоров'я у робочому середовищі (баланс

роботи та особистого життя, стрес, вигорання); фокус на розвиток навичок персоналу – інвестиції у розвиток працівників для підвищення ефективності роботи та збереження талантів у компанії; лізинг та аутстафінг деяких категорій персоналу.

Опрацьовано глобальне дослідження HR-трендів, яке дало наступні результати щодо сучасних тенденцій у сфері управління персоналом: командами керують команди керівників; частка тимчасових працівників в організаціях збільшується; використовуються нові системи винагород; зростає важливість гуманітарних знань; використовується потенціал старшого покоління; створюються програми добробуту для персоналу.

Запропоновано заходи оптимізації системи управління персоналом у ТОВ «Перфект Проджект», оскільки сучасні практики менеджменту персоналу виділяють низку типових механізмів оптимізації управлінських процесів на підприємстві. Результатом визначення набору механізмів оптимізації є перелік потенційних інновацій, що в розрізі етапів окремих управлінських процесів мають забезпечити досягнення цільових показників його успішності.

В результаті дослідження, можемо стверджувати, що система управління персоналом у ТОВ «Перфект Проджект» має бути побудована на основі сучасних принципів, що дозволяє товариству досягати як загальних цілей на обраних ринках, так і високого рівня залученості працівників.

На основі проведеного аналізу системи управління, нами запропоновано заходи удосконалення управління персоналом, зокрема:

- запропоновано внести зміни до загальної організаційної структури, зокрема, в кадрах, створити відділ управління персоналом, в обов'язки відділу повинні входити: підбір, прийом на роботу та планування персоналу згідно з потребами відділу та самого товариства; адаптація персоналу; організація навчання та розвитку персоналу; створення кадрового резерву (особливо щодо ключових позицій для компанії) та робота із кадровим резервом; створення системи мотивації; внутрішній PR компанії, підвищення лояльності працівників,

покращення комунікацій всередині компанії; зовнішній PR — представлення компанії на ринку праці, створення іміджу позитивного роботодавця;

- розробити «Положення про відділ управління персоналом», оскільки діяльність відділу має регламентуватися Положенням про відділ управління персоналом;

- розробити «Кодекс корпоративної культури і організаційної поведінки» - запроваджений Кодекс має виконувати три ключові функції: інтеграція організації; формування очікуваних норм життєдіяльності колективу, спонтанно регулюючих фактичну поведінку (звички, традиції); полегшення і прискорення адаптації новачків, допомогти новим співробітникам зрозуміти і прийняти культуру ТОВ, освоїтися в ній;

- створити власну систему навчання з урахуванням потреб окремих співробітників, цільових груп і відділів, керівного складу ТОВ «Перфект Проджект» та включених до кадрового резерву працівників;

- запровадити програмний продукт з управління персоналом роботу ТОВ «Перфект Проджект» - система, яка складається з різних інструментів для підтримки управління HR-процесами або окремих інструментів для підтримки обраного процесу. На сьогодні існує багато пропозицій щодо таких програм, тому, нами був зроблений огляд і виокремлено кращі пропозиції (Teamdeck, Zoho, Bamboo HR, Apploye, Bob, Sage HR, Podio, ProofHub);

- мотиваційна стратегія – важливим аспектом в управлінні персоналом вважаємо мотиваційну стратегію, яка, на нашу думку є провідною детермінантою оптимізації системи управління персоналом. Особливим аспектом для оптимізації процесу управління працівників підприємства є саме мотивація, її застосовують як чинник підвищення продуктивності виробництва.

ВИСНОВКИ

Сьогодні в Україні створення системи і зміна методів управління пов'язані з безперервним науковим пошуком оптимального розв'язання складних економічних та соціально-політичних проблем, радикального оновлення всіх ланок управління, стилю роботи управлінського корпусу країни.

Виклики сьогодення потребують більш ретельно обґрунтованих рішень щодо пріоритетності напрямів розвитку кожного підприємства, установи, організації, де персонал є основним ресурсом, що забезпечує гнучкість і адаптивність їх функціонування та є одним із найважливіших чинників успіху їх діяльності. Тому особливо гостро стоїть задача ефективного управління персоналом підприємства – створення цілком нових систем управління або внесення прогресивних змін у побудову і порядок функціонування діючих.

У магістерській роботі досліджено сутність, роль і зміст процесу управління персоналом підприємства, що стало основою для формулювання таких висновків.

1. Проведений аналіз документів і літератури з проблеми управління персоналом підприємства свідчить, про те, що на нинішньому етапі розвитку теорії та практики управління персоналом створено чимало концепцій, які мають різний рівень перевірки та надійності. Уся сукупність цих концепцій, упорядкована та дозволяє дослідити наукові ідеї у сфері управління персоналом.

Проведене дослідження сутності управління персоналом, а саме цілі, завдання та функції показало, що сьогодні існує чимало підходів щодо визначення поняття «управління персоналом». З огляду на розкриті науковцями поняття, можемо стверджувати, що процес управління персоналом є складним процесом і важливим компонентом управління організацією як системою. Дуже важливо відслідкувати зв'язок цілей, завдань та функцій управління персоналом, які дозволяють чітко визначити системний підхід до управління персоналом організації.

У розділі було розглянуто зарубіжний досвід управління персоналом підприємства. Вважаємо, що удосконалення системи управління персоналом на вітчизняних підприємствах має опиратися на накопиченому зарубіжному досвіді. На сьогодні існує декілька основних моделей менеджменту – класична Японська та Американська моделі, модель ЄС, кожна з яких має свої особливості та комбінує певні елементи з інших моделей. Між собою вони відрізняються як трактуванням діяльності, так і мотивацією працівників, а також методами взаємодії з персоналом та впливу на нього. Проте, варто наголосити на тому, що потрібно не копіювати ту чи іншу модель, а формувати нову, власну, виходячи з власних традицій, правил, позитивного досвіду, які необхідно враховувати.

Проаналізувавши досвід іноземних підприємств, можна сформулювати головну мету системи управління персоналом – якісне забезпечення кадровим складом, його продуктивне використання, особистісний, професійний і соціальний розвиток.

2. Охарактеризовано діяльність ТОВ «Перфект Проджект» бази нашого дослідження – проектного бюро, яке спеціалізується на проектуванні житлових будинків та їх комплексів (зі школами та дитячими садочками), торгових, офісних та розважальних центрів. Основний вид діяльності – діяльність у сфері архітектури. Бюро має досвід проектування особливо великих житлових комплексів різного класу (від економ-класу до бізнес-класу) з нетиповими проектними рішеннями на ділянках зі складними інженерно-геологічними умовами.

Цілі діяльності ТОВ «Перфект Проджект» визначають концепцію її розвитку та основні напрямки ділової активності компанії – забезпечення оптимальної рентабельності при наявному наборі видів діяльності, що визначається такими показниками:

- обсяг продажів, рівень та норма прибутку;
- темпи щорічного приросту обсягу продажу та прибутку;
- частка на ринку.

У своїй діяльності підприємство керується чинним законодавством України, Законом «Про Товариства з обмеженою відповідальністю», нормативними документами, положенням про облікову політику з метою бухгалтерського та податкового обліку. Згідно ст. 14 Закону України № 996 «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» ТОВ «Перфект Проджект», як суб'єкт господарювання - платник податку на прибуток - публікує фінансову та аудиторську звітність.

3. Під час дослідження, нами було здійснено аналіз системи управління персоналом у ТОВ «Перфект Проджект». Визначено, що система управління персоналом в ТОВ включає в себе сукупність прийомів, технологій, що дозволяють здійснювати роботу зі співробітниками підприємства.

Охарактеризовано схему організаційної структури товариства, визначено мету кадрової політики ТОВ «Перфект Проджект», яка полягає в розумному балансуванні процесів оновлення та збереження, а також у підтримці оптимального чисельного та якісного складу персоналу, здатного до професійного та соціального розвитку.

Опрацьовано ключові документи, що регулюють систему управління персоналом товариства, визначені основні етапи відбору персоналу в ТОВ «Перфект Проджект». З метою оцінки ефективності існуючої системи управління персоналом в ТОВ «Перфект Проджект», було проведено анкетування серед співробітників товариства, що дозволяє отримати чітке уявлення про реальний стан справ у товаристві. За результатами опитування вбачаємо необхідність у розгляді сучасних тенденцій розвитку управління персоналом для товариства та винесення пропозицій щодо заходів оптимізації системи управління персоналом у ТОВ «Перфект Проджект».

4. У роботі представлено основні тенденції розвитку управління персоналом на підприємстві, де зазначено, що тенденції в управлінні персоналом постійно еволюціонують під впливом розвитку технологій, зміни у суспільстві, а також економіко-політичних факторів. Тому, одним з головних завдань є визначення основних напрямів та пошук нових інструментів і методів

управління персоналом, які допоможуть створити передумови для подальшого розвитку підприємств через підвищення ефективності використання людського капіталу.

5. Запропоновано заходи оптимізації системи управління персоналом у ТОВ «Перфект Продаж», оскільки сучасні практики менеджменту персоналу виділяють низку типових механізмів оптимізації управлінських процесів на підприємстві. Результатом визначення набору механізмів оптимізації є перелік потенційних інновацій, що в розрізі етапів окремих управлінських процесів мають забезпечити досягнення цільових показників його успішності.

На основі проведеного аналізу системи управління, нами запропоновано наступні заходи удосконалення управління персоналом для ТОВ «Перфект Продаж», зокрема:

- внести зміни до загальної організаційної структури, зокрема, в кадрах, створити відділ управління персоналом, в обов'язки відділу повинні входити: підбір, прийом на роботу та планування персоналу згідно з потребами відділу та самого товариства; адаптація персоналу; організація навчання та розвитку персоналу; створення кадрового резерву (особливо щодо ключових позицій для компанії) та робота із кадровим резервом; створення системи мотивації; внутрішній PR компанії, підвищення лояльності працівників, покращення комунікацій всередині компанії; зовнішній PR — представлення компанії на ринку праці, створення іміджу позитивного роботодавця;

- розробити «Положення про відділ управління персоналом», оскільки діяльність відділу має регламентуватися Положенням про відділ управління персоналом;

- розробити «Кодекс корпоративної культури і організаційної поведінки» - запроваджений Кодекс має виконувати три ключові функції: інтеграція організації; формування очікуваних норм життєдіяльності колективу, спонтанно регулюючих фактичну поведінку (звички, традиції); полегшення і прискорення адаптації новачків, допомогти новим співробітникам зрозуміти і прийняти культуру ТОВ, освоїтися в ній;

– створити власну систему навчання з урахуванням потреб окремих співробітників, цільових груп і відділів, керівного складу ТОВ «Перфект Продаж» та включених до кадрового резерву працівників;

– запровадити програмний продукт з управління персоналом роботи ТОВ «Перфект Продаж» - система, яка складається з різних інструментів для підтримки управління HR-процесами або окремих інструментів для підтримки обраного процесу. На сьогодні існує багато пропозицій щодо таких програм, тому, нами був зроблений огляд і виокремлено кращі пропозиції (Teamdeck, Zoho, Bamboo HR, Apploye, Bob, Sage HR, Podio, ProofHub);

– зацентувати увагу на мотиваційну стратегію – важливим аспектом в управлінні персоналом вважаємо мотиваційну стратегію, яка, на нашу думку є провідною детермінантою оптимізації системи управління персоналом. Особливим аспектом для оптимізації процесу управління працівників підприємства є саме мотивація, її застосовують як чинник підвищення продуктивності виробництва.

Отже, ефективна система управління персоналом на підприємстві повинна бути адаптивною, здатною змінювати зміст, способи та організаційні форми відповідно до потреб підприємства та умов на ринку праці.

Список використаних джерел

1. Ачкасова О. Аутсорсинг персоналу в сучасних умовах функціонування підприємств. *Економіка та суспільство*, № 49, 2023. URL:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-22>
2. Базелюк В.Г., Кубіцький С.О., Михайліченко М.В., Михнюк С.В.(2022). Техніка управлінської діяльності: навчальний посібник. Київ, 424 с.
3. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Київ, 2011 468 с.
4. Балановська Т. І., Гоголя О. П., Троян А. В. Менеджмент: навчальний посібник. Київ, 2017. 465 с.
5. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління персоналом: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування. Київ, 2022. 371с.
6. Балановська Т.І., Гоголя О.П., Кубіцький С.О., Михайліченко М.В., Троян А.В. Управління організацією: навчальний посібник. Київ, 2021. 464 с.
7. Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А.В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ, 2020. 466 с.
8. Бортнік С. Стратегічне управління розвитком персоналу підприємства та сучасні підходи до оцінювання його рівня. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2015. № 2 С.33-39.
9. Вараксіна О., Шульга В. Роль корпоративної культури у сучасному бізнес-середовищі. *Економіка та суспільство*. № 49, 2023. URL:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-63>.
10. Ведерніков М.Д., Чернушкіна О.О., Мантур-Чубата О.С. Сучасні технології управління персоналом: компетенційний підхід. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 19 (1). С. 39-43. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_19%281%29__11

11. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом: монографія. Київ, 2017. 528 с.

12. Гайдученко С.О. Тексти лекцій з навчальної дисципліни «Мотивація персоналу». Харків, 2013. 111 с.

13. Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41>.

14. Горпинченко О.В. Система підготовки кадрів: світовий досвід та тенденції розвитку в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 8. Ч.1. С.45-48.

URL: http://www.visnykeconom.uzhnu.uz.ua/archive/8_1_2016ua/13.pdf

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

16. Денисенко М. П., Будякова О. Ю. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії управління персоналом підприємств. *Вчені записки Університету "КРОК" (економічні науки)*. № 4 (52). 2018. С. 231-238.

17. Державне управління і менеджмент: навчальний посібник за ред. Г.С. Одинцової. Харків, 2012. 492 с.

18. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/FIN47900>

19. Довгань Л. Є., Ведута Л. Л. , Мохонько Г.А. Технології управління людськими ресурсами: навчальний посібник. Київ, 2018. 512 с.

20. Дорошенко Т.М. Стимулювання професійного розвитку працівників в системі стратегічного розвитку підприємства. *Наукові праці КНТУ. Економічні науки*. 2009. Вип. 15. С. 258-263.

URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2009_15_42

21. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник. Тернопіль, 2018. 288 с.
22. Єлецьких С.Я., Брижниченко В.Є. Теоретичні аспекти управління персоналом на великих промислових підприємствах. *Економічний вісник Донбасу*. 2021. № 3 (65). С. 206–215
23. Захарчин Г., Поплавська Ж. Управління персоналом в контексті сучасних викликів. Актуальні проблеми економіки: стаття. Львів, 2017. № 4. с. 126–127.
24. Звіти ТОВ «Перфект Проджект» за 2022-2023 р.
25. Звіт про фінансовий стан ТОВ «Перфект Проджект» за 2022-2023 р.
26. Зелінська Г.О., Процишин А.В. Адаптація персоналу підприємства: сутність та основні чинники. *Молодий вчений*. 2018. № 10 (62). С. 334-337. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2018_10%281%29__81.
27. Зубрицька Я.О. Оцінка системи управління трудовим потенціалом підприємства. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки № 1*. Запоріжжя, 2015. С. 172-182.
28. Іванова В.І., Кубіцький С.О. Зарубіжний досвід управління кар'єрою персоналу. *Теорія модернізації в контексті сучасної світової науки*. Полтава, 2023. С. 64-70.
29. Коваленко Т. В., Поторочин С. О. Вплив професійного розвитку на стабільність персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. 2012. № 6.
30. Ковальов Г.Д. Інноваційні комунікації. *Персонал №8*, 2000. С. 14-19
31. Колобердянко І.І., Бражник Д.Г. Сучасні тенденції у сфері управління персоналом. *Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика*. Випуск 19, 2018. С. 867-873.
32. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник. Київ, 2002. 337 с.
33. Костунець Т.А., Корнійчук А.М Підходи до управління персоналом підприємств: теоритичний базис. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2014. №2. С.570-572. URL: <http://global-national.in.ua/archive/2-2014/114.pdf>.

34. Криворучко О. М., Водолажська Т.О. Управління персоналом підприємства: навчальний посібник. Харків, 2016. 200 с. URL: http://dl.khadi.kharkov.ua/pluginfile.php/38266/mod_resource/content/2/Posobie_Ypr_PersonalomZ.pdf.
35. Крушельницька О.В., Мельничук Д.Л. Управління персоналом: навч. посіб. Київ, 2003. 296 с.
36. Куйбіда В.С., Петроє О.М., Федулова Л.І., Андрощук Г.О. Цифрові компетенції як умова формування якості людського капіталу. Київ, 2019. 28 с. URL: <http://academy.gov.ua/pages/dop/198/files/90a7d5c8-d10a4f8f-8987-4d1077fdc8f6.pdf>.
37. Кулик Я.О., Чен Н.О. Вітчизняний та закордонний досвід управління персоналом. *Вісник Черкаського університету*. 2015. URL: <file:///C:/Users/Elizabeth/Downloads/396-835-1-SM.pdf>.
38. Левченко А.О. Методичні підходи до управління розвитком персоналу на підприємстві.
URL:<https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/45d42d56-ce3c-4185-bede-2105fb88af45/content>
39. Лібусь Т. Зарубіжний досвід управління персоналом. *VI Всеукраїнська студентська науково-технічна конференція «Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання»*.
URL:http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/9503/2/Conf_2013v2_Libus_T-Zarubizhnyi_dosvid_upravlinnia_62.pdf
40. Михайліченко М.В., Рудик Я.М. Кадровий менеджмент: навчальний посібник. Київ, 2017. 323 с.
41. Мороз М.М. Зарубіжний досвід управління персоналом. Науковий вісник НЛТУ України. 2010. 344 с.
42. Наумова О. Стратегії управління персоналом підприємства. Вчені записки Університету «КРОК». 2021. № 1 (61). С.137–141. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-61-137-141>.

43. Нормативно-правові акти (управління персоналу) URL: <https://www.sumyjust.gov.ua/struktura/upravlinnya-personalu/normatyvno-pravovi-akty-upravlinnya-personalu/>
44. Осовська Г.В. Основи менеджменту: навч. посібник, для студентів вищих навчальних закладів. Київ, 2003. URL: <https://library.if.ua/book/3/325.html> (дата звернення: 06.11.2019)
45. Оцінка системи управління трудовим потенціалом підприємства. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки № 1.* Запоріжжя, 2015. С. 172-182.
46. Палеха Ю. І. Менеджмент персоналу: навчальний посібник. Київ: Ліра-К, 2010. 338 с.
47. Патлах І.М. Особливості оптимізації трудових відносин у період економічної кризи: теорія й практика. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії. Вип. 37, 2009.* С. 105–111.
48. Погромська І. В., Ляшок Н. Ю. Зарубіжний досвід управління персоналом. Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку регіону. 2010. С. 81-84.
49. Пожар О. М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. Суми, 2008. 199 с.
50. Програмне забезпечення для управління персоналом URL: <https://peopleforce.io/uk/hr-glossary/employee-management-software>
51. Програмне забезпечення для управління персоналом та поради. URL: <http://surl.li/avvunl>
52. Прохорчук С.В. Управління персоналом:зарубіжний досвід. *Бізнес-навігатор № 2, 2014.* С. 208–211.
53. Пушкар З.М., Пушкар Б.Т. Кадровий менеджмент: навчальний посібник Тернопіль: Осадца Ю.В., 2017. 210 с.
54. Пшик-Ковальська О.О., Ковальський О.І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку.* 2022. No 2 (8). С. 88–92.

55. Романюк Л.М. Аналіз зарубіжного досвіду щодо формування стратегії розвитку персоналу та його використання на вітчизняних підприємствах. 2006.

URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/2424/1/20.pdf>

56. Рудьєв В.А. Гуткевич С.О. Мостенська Т.Л. Управління персоналом. Навч. посіб. Київ, 2012. 324 с.

57. Сардак С.Е., Третяк О.О. Управління персоналом: теоретичні аспекти та практичні здобутки: монографія. Дніпропетровськ, 2009. 157 с.

58. Семенов В.Ф. Інтегральна оцінка ефективності управління персоналом підприємств. *Журнал Східна Європа: економіка, бізнес та управління*, №5, 2020. С. 147–154.

59. Сепета В. В. Світовий досвід у питаннях управління персоналом підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету № 6 Том 1. Хмельницький*, 2018. С. 191-195.

60. Сидоренко А.О., Чорній В.В. Сучасні методи управління персоналом підприємства. Актуальні проблеми економіки та управління. 2020. № 14. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/193078>.

61. Стрижеус Л.В. Управління персоналом у системі менеджменту організацій.

URL: https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload/%D0%95%D0%9D%D0%9F%20%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B8%D0%B6%D0%B5%D1%83%D1%81%20%D0%9B.%D0%92/other/tema_1_up.pdf

62. Тимошенко В.Б. Тенденції у сфері управління персоналом компаній в умовах трансформацій. Економіка та суспільство. Випуск 52. 2023 URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2523/2441>

63. Ткаченко А.М. Зарубіжний досвід формування кадрового потенціалу. Вісник економічної науки України.

URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/87520/27Tkachenko.pdf?sequence=1>

64. Управління персоналом: підручник. О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямучич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа. Луцьк, 2018. 404 с.

65. Управління персоналом в органах публічної влади: навчальний посібник. С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, К. В. Комарова, Н. А. Липовська, Т. М. Тарасенко. Дніпро, 2019. 200 с.

66. Харун О. А. Ефективність використання персоналу в системі управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету № 14*. Т. 1. Хмельницький, 2009. С.78–80.

67. Хміль Ф. І. Менеджмент: підручник. Київ, 1995. 351с.

68. Череп О. Г. Прискорення цифровізації та COVID-19: ретроспективний огляд та вплив на створення нових робочих місць. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2023. No4. DOI:<https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-4-8825>.

69. Шаповал О.А., Таранічев С.Л. Теоретичні аспекти управління кадровою політикою підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Випуск 27. Частина 2. С. 97–100.

70. Шевченко А.С. Оптимізація трудових процесів як складова управління продуктивністю: особливості проведення в сучасних організаціях. *Управління розвитком складних систем*. Вип. 5, 2011. С. 120–123.

71. Шостак Л.В., Болобан Є.О. (2018). Зарубіжний досвід управління персоналом. *Приазовський економічний вісник*. Вип. 3 (08). С. 94-99.

72. Balanovska T., Wyrzykowska B. The Requirements of the Contemporary Labour Market for Professionals. *Problems of World Agriculture. Warsaw (Problemy Rolnictwa Światowego)*, 2018. Vol. 18 (XXXIII) No. 4. P.92-101. URL: DOI: 10.22630/PRS.2018.18.4.100.

73. Mykhniuk S.V., Kubitskyi S.O. (2021). Technology of prospective social workers' training on pedagogical interaction in the process of studying professional

disciplines. Science and Education a New Dimension. Pedagogy and Psychology, IX (96), Issue: 245, 2021 Feb. P. 34-38.

74. Principles of Management. OpenStax Rice University, Houston, Texas, 2019. 673 p.

75. HR-тренди: чим Україна відрізняється від світу. URL: <http://www.management.com.ua/tend/tend1037.html>

ДОДАТКИ

Додаток А

Анкета діагностики проблем системи управління персоналом у ТОВ «Перфект-Проджект»

<p>Формулювання проблем у напрямках процесу управління персоналом</p>	<p>Характеристика проблеми</p> <ol style="list-style-type: none">1. Для товариства у цілому;2. Для СУП товариства;3. Поточного стану;4. Розвитку;5. Локальна;6. Глобальна;7. Фактична;8. Потенційна. <p><i>Шановні учасники опитування, відмітьте характеристику проблеми у кожній парі позначкою √ навпроти відповідної цифри.</i></p> <p><i>Якщо проблеми немає, то нічого не відмічайте.</i></p>
<p>Немає чіткого бачення цілі ТОВ, що проявляється на усіх рівнях (місія ТОВ відсутня)</p>	<ol style="list-style-type: none">1. Для ТОВ у цілому <input type="checkbox"/>.2. Для СУП ТОВ <input type="checkbox"/>.3. Поточного стану <input type="checkbox"/>.4. Розвитку <input type="checkbox"/>.5. Локальна <input type="checkbox"/>.6. Глобальна <input type="checkbox"/>.7. Фактична <input type="checkbox"/>.8. Потенційна <input type="checkbox"/>.

<p>ТОВ немає чітко сформульованої стратегії та політики управління персоналом</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Для ТОВ у цілому <input type="checkbox"/>; 2. Для СУП ТОВ <input type="checkbox"/>; 3. Поточного стану <input type="checkbox"/>; 4. Розвитку <input type="checkbox"/>; 5. Локальна <input type="checkbox"/>; 6. Глобальна <input type="checkbox"/>; 7. Фактична <input type="checkbox"/>; 8. Потенційна <input type="checkbox"/>.
<p>Відсутнє систематизоване збирання ринкової інформації (не знають чого і скільки виробляти)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Для ТОВ у цілому <input type="checkbox"/>; 2. Для СУП ТОВ <input type="checkbox"/>; 3. Поточного стану <input type="checkbox"/>; 4. Розвитку <input type="checkbox"/>; 5. Локальна <input type="checkbox"/>; 6. Глобальна <input type="checkbox"/>; 7. Фактична <input type="checkbox"/>; 8. Потенційна <input type="checkbox"/>.
<p>Негнучка цінова та асортиментна політика</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Для ТОВ у цілому <input type="checkbox"/>; 2. Для СУП організації /компанії <input type="checkbox"/>; 3. Поточного стану <input type="checkbox"/>; 4. Розвитку <input type="checkbox"/>; 5. Локальна <input type="checkbox"/>; 6. Глобальна <input type="checkbox"/>; 7. Фактична <input type="checkbox"/>; 8. Потенційна <input type="checkbox"/>.
<p>Конфлікти з постачальниками</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Для ТОВ у цілому <input type="checkbox"/>; 2. Для СУП ТОВ <input type="checkbox"/>; 3. Поточного стану <input type="checkbox"/>;

	<p>4. Розвитку <input type="checkbox"/>;</p> <p>5. Локальна <input type="checkbox"/>;</p> <p>6. Глобальна <input type="checkbox"/>;</p> <p>7. Фактична <input type="checkbox"/>;</p> <p>8. Потенційна <input type="checkbox"/>.</p>
<p>Конфлікти з клієнтами по ціноутворенню та асортиментній лінійці</p>	<p>1. Для ТОВ у цілому <input type="checkbox"/>;</p> <p>2. Для СУП ТОВ <input type="checkbox"/>;</p> <p>3. Поточного стану <input type="checkbox"/>;</p> <p>4. Розвитку <input type="checkbox"/>;</p> <p>5. Локальна <input type="checkbox"/>;</p> <p>6. Глобальна <input type="checkbox"/>;</p> <p>7. Фактична <input type="checkbox"/>;</p> <p>8. Потенційна <input type="checkbox"/>.</p>
<p>Великі запаси проектів, готової продукції</p>	<p>1. Для ТОВ у цілому <input type="checkbox"/>;</p> <p>2. Для СУП ТОВ <input type="checkbox"/>;</p> <p>3. Поточного стану <input type="checkbox"/>;</p> <p>4. Розвитку <input type="checkbox"/>;</p> <p>5. Локальна <input type="checkbox"/>;</p> <p>6. Глобальна <input type="checkbox"/>;</p> <p>7. Фактична <input type="checkbox"/>;</p> <p>8. Потенційна <input type="checkbox"/>.</p>
<p>Відсутність командної роботи</p>	<p>1. Для ТОВ у цілому <input type="checkbox"/>;</p> <p>2. Для СУП ТОВ <input type="checkbox"/>;</p> <p>3. Поточного стану <input type="checkbox"/>;</p> <p>4. Розвитку <input type="checkbox"/>;</p> <p>5. Локальна <input type="checkbox"/>;</p> <p>6. Глобальна <input type="checkbox"/>;</p> <p>7. Фактична;</p>

	8. Потенційна <input type="checkbox"/> .
Проблема делегування повноважень	1. Для ТОВ у цілому <input type="checkbox"/> 2. Для СУП ТОВ <input type="checkbox"/> 3. Поточного стану <input type="checkbox"/> 4. Розвитку <input type="checkbox"/> 5. Локальна <input type="checkbox"/> 6. Глобальна <input type="checkbox"/> 7. Фактична <input type="checkbox"/> 8. Потенційна <input type="checkbox"/> .
Плинність персоналу понад 5 %	1. Для ТОВ у цілому <input type="checkbox"/> 2. Для СУП ТОВ <input type="checkbox"/> 3. Поточного стану <input type="checkbox"/> 4. Розвитку <input type="checkbox"/> 5. Локальна <input type="checkbox"/> 6. Глобальна <input type="checkbox"/> 7. Фактична <input type="checkbox"/> 8. Потенційна <input type="checkbox"/> .
Плинність серед ключового персоналу понад 5%	1. Для ТОВ у цілому <input type="checkbox"/> 2. Для СУП ТОВ <input type="checkbox"/> 3. Поточного стану; 4. Розвитку <input type="checkbox"/> 5. Локальна <input type="checkbox"/> 6. Глобальна <input type="checkbox"/> 7. Фактична <input type="checkbox"/> 8. Потенційна <input type="checkbox"/> .
Одні категорії персоналу переобтяжені, інші – не завантажені роботою	1. Для ТОВ у цілому <input type="checkbox"/> 2. Для СУП ТОВ <input type="checkbox"/>

	<ul style="list-style-type: none"> 3. Поточного стану <input type="checkbox"/>; 4. Розвитку <input type="checkbox"/>; 5. Локальна <input type="checkbox"/>; 6. Глобальна <input type="checkbox"/>; 7. Фактична <input type="checkbox"/>; 8. Потенційна <input type="checkbox"/>.
<p>Погана система контролю (обліку) персоналу</p>	<ul style="list-style-type: none"> 1. Для ТОВ у цілому <input type="checkbox"/>; 2. Для СУП ТОВ <input type="checkbox"/>; 3. Поточного стану <input type="checkbox"/>; 4. Розвитку <input type="checkbox"/>; 5. Локальна <input type="checkbox"/>; 6. Глобальна <input type="checkbox"/>; 7. Фактична <input type="checkbox"/>; 8. Потенційна <input type="checkbox"/>.
<p>Відсутність контролю за роботою менеджерів</p>	<ul style="list-style-type: none"> 1. Для ТОВ у цілому <input type="checkbox"/>; 2. Для СУП ТОВ <input type="checkbox"/>; 3. Поточного стану <input type="checkbox"/>; 4. Розвитку <input type="checkbox"/>; 5. Локальна <input type="checkbox"/>; 6. Глобальна <input type="checkbox"/>; 7. Фактична <input type="checkbox"/>; 8. Потенційна <input type="checkbox"/>.
<p>Погано розподілені обов'язки – відповідальність</p>	<ul style="list-style-type: none"> 1. Для ТОВ у цілому <input type="checkbox"/>; 2. Для СУП ТОВ <input type="checkbox"/>; 3. Поточного стану <input type="checkbox"/>; 4. Розвитку <input type="checkbox"/>; 5. Локальна <input type="checkbox"/>; 6. Глобальна <input type="checkbox"/>;

	<p>7. Фактична <input type="checkbox"/>;</p> <p>8. Потенційна <input type="checkbox"/>.</p>
<p>Відсутні комунікаційні взаємозв'язки між підрозділами</p>	<p>1. Для ТОВ у цілому <input type="checkbox"/>;</p> <p>2. Для СУП ТОВ <input type="checkbox"/>;</p> <p>3. Поточного стану <input type="checkbox"/>;</p> <p>4. Розвитку <input type="checkbox"/>;</p> <p>5. Локальна <input type="checkbox"/>;</p> <p>6. Глобальна <input type="checkbox"/>;</p> <p>7. Фактична <input type="checkbox"/>;</p> <p>8. Потенційна <input type="checkbox"/>.</p>
<p>Суб'єктивізм в ухваленні рішень</p>	<p>1. Для ТОВ у цілому <input type="checkbox"/>;</p> <p>2. Для СУП ТОВ <input type="checkbox"/>;</p> <p>3. Поточного стану <input type="checkbox"/>;</p> <p>4. Розвитку <input type="checkbox"/>;</p> <p>5. Локальна <input type="checkbox"/>;</p> <p>6. Глобальна <input type="checkbox"/>;</p> <p>7. Фактична <input type="checkbox"/>;</p> <p>8. Потенційна <input type="checkbox"/>.</p>
<p>Недостатній досвід у сфері управління персоналом у керівників ТОВ</p>	<p>1. Для ТОВ у цілому <input type="checkbox"/>;</p> <p>2. Для СУП ТОВ <input type="checkbox"/>;</p> <p>3. Поточного стану <input type="checkbox"/>;</p> <p>4. Розвитку <input type="checkbox"/>;</p> <p>5. Локальна <input type="checkbox"/>;</p> <p>6. Глобальна <input type="checkbox"/>;</p> <p>7. Фактична <input type="checkbox"/>;</p> <p>8. Потенційна <input type="checkbox"/>.</p>

<p>Системи відбору, просування, розвитку, оцінювання і стимулювання не відповідають стратегії ТОВ</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Для ТОВ у цілому <input type="checkbox"/> 2. Для СУП ТОВ <input type="checkbox"/> 3. Поточного стану <input type="checkbox"/> 4. Розвитку <input type="checkbox"/> 5. Локальна <input type="checkbox"/> 6. Глобальна <input type="checkbox"/> 7. Фактична <input type="checkbox"/> 8. Потенційна <input type="checkbox"/>
<p>Не оцінюється співвідношення витрат і вигод кожної з дій у рамках системи управління персоналом</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Для ТОВ у цілому <input type="checkbox"/> 2. Для СУП ТОВ <input type="checkbox"/> 3. Поточного стану <input type="checkbox"/> 4. Розвитку <input type="checkbox"/> 5. Локальна <input type="checkbox"/> 6. Глобальна <input type="checkbox"/> 7. Фактична <input type="checkbox"/> 8. Потенційна <input type="checkbox"/>
<p>Не проводиться періодично формальний або неформальний аудит персоналу</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Для ТОВ у цілому <input type="checkbox"/> 2. Для СУП ТОВ <input type="checkbox"/> 3. Поточного стану <input type="checkbox"/> 4. Розвитку <input type="checkbox"/> 5. Локальна <input type="checkbox"/> 6. Глобальна <input type="checkbox"/> 7. Фактична <input type="checkbox"/> 8. Потенційна <input type="checkbox"/>
<p>Немає системи контролінгу в ТОВ</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Для ТОВ у цілому <input type="checkbox"/> 2. Для СУП ТОВ <input type="checkbox"/> 3. Поточного стану <input type="checkbox"/> 4. Розвитку <input type="checkbox"/>

	<p>5. Локальна <input type="checkbox"/>;</p> <p>6. Глобальна <input type="checkbox"/>;</p> <p>7. Фактична <input type="checkbox"/>;</p> <p>8. Потенційна <input type="checkbox"/>.</p>
Немає системи контролінгу персоналу	<p>1. Для ТОВ у цілому <input type="checkbox"/>;</p> <p>2. Для СУП ТОВ <input type="checkbox"/>;</p> <p>3. Поточного стану <input type="checkbox"/>;</p> <p>4. Розвитку <input type="checkbox"/>;</p> <p>5. Локальна <input type="checkbox"/>;</p> <p>6. Глобальна <input type="checkbox"/>;</p> <p>7. Фактична <input type="checkbox"/>;</p> <p>8. Потенційна <input type="checkbox"/>.</p>
Інші (впишіть самостійно):	
	<p>1. Для ТОВ у цілому <input type="checkbox"/>;</p> <p>2. Для СУП ТОВ <input type="checkbox"/>;</p> <p>3. Поточного стану <input type="checkbox"/>;</p> <p>4. Розвитку <input type="checkbox"/>;</p> <p>5. Локальна <input type="checkbox"/>;</p> <p>6. Глобальна <input type="checkbox"/>;</p> <p>7. Фактична <input type="checkbox"/>;</p> <p>8. Потенційна <input type="checkbox"/>.</p>
	<p>1. Для ТОВ у цілому <input type="checkbox"/>;</p> <p>2. Для СУП ТОВ <input type="checkbox"/>;</p> <p>3. Поточного стану <input type="checkbox"/>;</p> <p>4. Розвитку <input type="checkbox"/>;</p> <p>5. Локальна <input type="checkbox"/>;</p> <p>6. Глобальна <input type="checkbox"/>;</p>

	<p>7. Фактична <input type="checkbox"/>;</p> <p>8. Потенційна <input type="checkbox"/>.</p>
	<p>1. Для ТОВ у цілому <input type="checkbox"/>;</p> <p>2. Для СУП ТОВ <input type="checkbox"/>;</p> <p>3. Поточного стану <input type="checkbox"/>;</p> <p>4. Розвитку <input type="checkbox"/>;</p> <p>5. Локальна <input type="checkbox"/>;</p> <p>6. Глобальна <input type="checkbox"/>;</p> <p>7. Фактична <input type="checkbox"/>;</p> <p>8. Потенційна <input type="checkbox"/>.</p>