

Карпатський національний університет імені Василя Стефаника

Економічний факультет

(назва інституту, факультету)

Кафедра підприємництва, торгівлі та прикладної економіки

(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Магістр

(освітній рівень)

на тему:

**«УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА СУБ'ЄКТИ ГОСПОДАРЮВАННЯ
У СФЕРІ ТОРГІВЛІ»**

Виконав: студент 2 курсу, групи ПТ-М21
напряму підготовки (спеціальності)
076 «Підприємництво та торгівля»,
освітньої програми «Підприємництво та
торгівля»

(шифр і назва спеціальності)

Кузів М.М.

(прізвище та ініціали студента)

Керівник к.е.н., доц. Стефінін В.В.

(науковий ступінь, вчене звання прізвище та ініціали)

Рецензент к.е.н., доц. Плєць І.І.

(науковий ступінь, вчене звання прізвище та ініціали)

Івано-Франківськ – 2025 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ У СФЕРІ ТОРГІВЛІ.....	6
1.1. Управління персоналом: сутність та сучасні підходи.....	6
1.2. Методи, типи та стилі управління персоналом суб'єкта господарювання.....	14
1.3. Мотивація персоналу в контексті системи управління персоналом суб'єкта господарювання.....	23
Висновок до розділу 1.....	30
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ФІЛАНТРОП».....	34
2.1. Загальна характеристика суб'єкта господарювання.....	34
2.2. Аналіз кількісного та якісного складу персоналу ТОВ «Філантроп»	44
2.3. Аналіз стану управління персоналом суб'єкта господарювання в сфері торгівлі.....	49
Висновок до розділу 2.....	58
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ У СФЕРІ ТОРГІВЛІ	60
3.1. Зарубіжний досвід в удосконаленні управління персоналом суб'єкта господарювання.....	60
3.2. Особливості залучення та навчання персоналу в умовах цифровізації для удосконалення системи управління персоналом суб'єкта господарювання в сфері торгівлі.....	72
3.3. Стратегічне управління персоналом в контексті загальної стратегії розвитку суб'єкта господарювання.....	81
Висновок до розділу 3.....	88
ВИСНОВКИ.....	91
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	97
ДОДАТКИ.....	102

ВСТУП

Сучасні соціальні зміни, пов'язані з воєнним станом в Україні, а раніше – з пандемією COVID-19, посилили негативний вплив на багато суб'єктів господарювання, в тому числі і в сфері торгівлі. Багато компаній, які щойно почали впроваджувати дистанційну роботу у свої системи та розробляти відповідні процеси, зараз стикаються з новою загрозою: військовим вторгненням, яке призводить до руйнувань, втрати майна та персоналу. Одним з найважливіших аспектів забезпечення майбутнього успіху є необхідність зміни підходів до управління персоналом. Крім того, управління персоналом кожного суб'єкта господарювання є специфічним для виду економічної діяльності, що здійснюється. Зрештою, не всі компанії повністю здатні до дистанційної роботи.

Деякі суб'єктів господарювання не змогли бути релоковані через те, що вони не могли перевести компанію з усім своїм персоналом. Як наслідок, методи управління персоналом в умовах воєнного стану суттєво відрізняються та мають унікальний характер, що і пов'язано з **актуальністю обраного дослідження**.

Сьогодні сучасні наукові публікації приділяють значну увагу управлінню персоналом. Зокрема, це питання розглядають провідні зарубіжні та українські науковці: «Л. Балабанов, К. Бондаревська, У. Браддик, В. Данюк, Н. Євченко, Н. Ковальський, Д. Корольов, Т. Кошова, Я. Ковальський, Крушельницька, О. Орлов, В. Петюх, М. Прищак, В. Савченко, О. Ситник, І. Сочинська-Сибірцева, О. Угрин, Ф. Хміль, Л. Шмідт» та ін.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом суб'єкта господарювання ТОВ «Філантроп».

Предмет дослідження – удосконалення ефективності управління роботи персоналу ТОВ «Філантроп».

Метою кваліфікаційної роботи магістра є обґрунтування теоретико-методичних засад управління персоналом на підприємстві.

Відповідно до поставленої мети необхідно вирішити наступні **завдання**:

- висвітлити теоретико-методичні аспекти управління персоналом суб'єкта господарювання у сфері торгівлі;
- охарактеризувати сутність та сучасні підходи управління персоналом;
- визначити методи, типи та стилі управління персоналом суб'єкта господарювання;
- дослідити процес мотивації персоналу в контексті системи управління персоналом суб'єкта господарювання;
- надати загальну характеристику суб'єкта господарювання;
- здійснити аналіз кількісного та якісного складу персоналу ТОВ «Філантроп»;
- провести аналіз стану управління персоналом суб'єкта господарювання в сфері торгівлі;
- визначити шляхи удосконалення системи управління розвитком персоналу суб'єкта господарювання у сфері торгівлі;
- дослідити зарубіжний досвід в удосконаленні управління персоналом суб'єкта господарювання;
- визначити особливості залучення та навчання персоналу в умовах цифровізації для удосконалення системи управління персоналом суб'єкта господарювання в сфері торгівлі;
- запропонувати процес стратегічного управління персоналом в контексті загальної стратегії розвитку суб'єкта господарювання.

Теоретичну основу дослідження складають наукові **методи дослідження**, що є загальними та спеціалізованими в галузі сучасних наукових принципів економіки та суміжних галузей. Для досягнення поставленої мети в цій роботі були використані такі методи: індукції та дедукції, що є для визначення предмета дослідження; монографічного, що вивчає зарубіжні та вітчизняні науково-практичні основи управління персоналом; та узагальнюючого, що встановлює необхідність використання нових методів у розвитку управління персоналом.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти України, статистична інформація Державної служби статистики України, роботи вітчизняних та закордонних авторів, в яких містяться розробки проблем управління персоналом підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що рекомендації, отримані в результаті дослідження можуть бути використані у діяльності суб'єктів господарювання у сфері торгівлі.

Загальний обсяг кваліфікаційної роботи становить 85 сторінки. Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Кваліфікаційна робота магістра містить 8 таблиць, 25 рисунки. Список використаних джерел налічує 60 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ У СФЕРІ ТОРГІВЛІ

1.1. Управління персоналом: сутність та сучасні підходи

Управління персоналом є дуже поширеним і суспільно значущим соціально-економічним явищем; складним, багатограним, багатоаспектним феноменом. Дослідження наукової літератури показало, що можна знайти приклади різного трактування уявлення про управління персоналом. У роботах зарубіжних і вітчизняних економістів представлено безліч визначень даного поняття, в таблиці 1.1 розглянемо деякі з них.

Управління персоналом представляє собою одну із визначальних сфер управління підприємством.

Управління персоналом підприємства є стратегічною функцією, що передбачає розроблення кадрової стратегії, підбір персоналу виходячи з філософії підприємства, заохочення колективних зусиль, спрямованих на його розвиток, стимулювання з урахуванням якості індивідуальної діяльності, мінімізацію трудових затрат і створення позитивного соціально-психологічного клімату на робочих місцях [10].

Тлумачення дефініції «управління персоналом підприємства» різними зарубіжними й вітчизняними науковцями представлено в табл. 1.1.

З інформації, наведеної в таблиці 1.1, вчені мають різні думки щодо визначення поняття «управління персоналом на підприємстві». Однак важливо визнати, що, незважаючи на різноманітність підходів, ці підходи не суперечать один одному, а навпаки, доповнюють один одного, що демонструє широкий охоплення досліджуваного поняття.

Ці визначення мають кілька розбіжностей, вони належать до найрізноманітніших аспектів управління персоналом: одні вважають, що управління персоналом є складовою управління, самостійною діяльністю і

навіть спеціалізованою галуззю; інші вважають, що це сукупність процедур, методів та управлінських показників.

Таблиця 1.1

Трактування дефініції «управління персоналом підприємства»

Автор (джерело)	Визначення
Ф.І. Хміль	«скоординована система заходів що стосується формування й ефективного застосування сукупного трудового потенціалу працівника в складних організаційних утвореннях ієрархічного типу»
А.С. Пелих	«сукупність логічно пов'язаних дій, направлених на оптимізацію трудових ресурсів суб'єкта господарювання (персоналу) в аспекті їх діяльності, кількісних та якісних характеристик, задля раціонального досягнення поставлених перед організацією цілей»
О.Я. Гугул	«сукупність методів, прийомів, способів і впливу, направлених на виявлення і розкриття потенційних можливостей робітника на основі розширення компетенцій, підвищення якісних характеристик персоналу задля досягнення високого рівня соціально-економічного розвитку організації»
А.В. Линенко, О.Л. Шевченко	«комплексна система заходів направлених на збільшення мотивації, професійно-кваліфікаційного рівня, стимулювання персоналу і цілковите використання його можливостей з метою здійснення управління розвитком підприємства»
Н.І. Ситник	«забезпечення організації потрібною кількістю працівників, які виконують необхідні виробничі функції»
М.Д. Виноградський, А.М.Виноградська, А.М. Шканова	«соціально-економічна система в організації, головними комплексними завданнями і функціями котрої являється планування, прогнозування, маркетинг персоналу та його розвиток, аналіз засобів мотивації, формування оптимальних умов праці, розробка організаційної структури управління, облік персоналу, регулювання трудових відносин, надання юридичних послуг і розвиток соціальної інфраструктури»
В.І. Чобіток	«сукупність механізмів, принципів, методів й форм взаємодії при формуванні, розвитку та діяльності персоналу виробничого підприємства, яке реалізується як ряд взаємопов'язаних напрямків та видів діяльності»

Первинна концепція управління персоналом полягає в тому, що працівники є цінністю компанії, їхня важливість для компанії є першорядною, і їх необхідно підвищувати для досягнення стратегічних цілей компанії. Сукупність досвіду зарубіжних та вітчизняних теоретиків і практиків призвела до першочергової мети управління персоналом: створення, розвиток та реалізація трудового потенціалу на підприємстві з найбільшим ступенем ефективності.

З цієї точки зору, управління персоналом – це сукупність принципів, механізмів, методів та форм впливу, які використовуються для створення, розвитку та використання працівників компанії. Ці принципи, механізми, методи та форми впливу взаємопов'язані та являють собою сукупність сфер та видів діяльності, що залежать один від одного. У цьому контексті було помічено, що управління персоналом – це одночасно система організації, процедура та структура, що дозволяє визначити управління персоналом як цілісну систему, а також процедуру, яка забезпечує необхідну кількість працівників необхідними здібностями.

У складі поняття «управління» зазвичай виділяють такі компоненти [1-4]:

Об'єкт управління – це індивід, який визнає дії управлінських процесів (соціальна робота, фізичні та технологічні засоби, тварини, рослини, а також цілеспрямована поведінка людини чи колективу).

Суб'єкт управління – це той, хто здійснює процес управління та спрямовує свої дії на об'єкт. Він спирається на реалізацію конкретних рішень щодо управління (органи влади різних рівнів влади, окремі посадові особи, управління та інші особи чи організації, що беруть участь у процесі управління).

Предмет управління охоплює як безпосередні управлінські рішення, так і всю наступну матеріальну та нематеріальну діяльність.

На основі проведеного дослідження можна зробити проміжний висновок, що під керівництвом персоналу підприємства доцільно розуміти діяльність, яка повинна враховувати можливості, потреби, навички, знання та досвід персоналу з метою використання потенціалу персоналу та забезпечення організаційного та систематичного впливу через економічні, соціальні та організаційні заходи, що призведуть до створення належних умов праці, що підвищать продуктивність виробничого суб'єкта та його конкурентоспроможність.

Погляд авторів на фундаментальну мету управління персоналом також суттєво відрізняється. Наприклад, В.О. Лук'янін визнає, що в загальному сенсі система управління персоналом передбачає створення цілей, функцій та

структурної організації управління персоналом, а також взаємозв'язки між керівниками та спеціалістами, що мають вертикальний та горизонтальний характер. Ці взаємозв'язки використовуються для підтримки реалізації рішень щодо управління робочою силою.

Як наслідок, система управління персоналом – це сукупність методів, технологій та прийомів, що використовуються для управління персоналом.

Важливо зазначити, що система управління персоналом складається з таких важливих компонентів (таблиця 1.2):

Таблиця 1.2

Загальна характеристика провідних елементів СУП [31; 14]

Тип	Склад	Призначення
Група фахівців апарату управління та обслуговуючий персонал	Керівники, плановики, фахівці з підбору кадрів та організації праці, економісти з праці та заробітної плати, програмісти, експерти й ін.	Управління персоналом
Комплекс технічних засобів	Засоби зв'язку, засоби обчислювальної техніки, оргтехніка, пристрої збору та передачі інформації, обчислювальні мережі та комплекси	Технічне забезпечення функцій управління
Інформаційна база	Бази даних та знань, класифікатори інформації, порядок внесення змін, система організації введення та зберігання інформації	Інформаційне забезпечення управління
Методи й методики організації праці й управління персоналом	Методи й методики організації праці та заробітної плати. Методи й методики вирішення кадрових питань (набір, відбір, звільнення, просування тощо)	Організаційне й методичне забезпечення управління
Правова база	Інструкції, статут, розпорядження, накази, установчий договір й ін. Документи, які регламентують підпорядкованість, колективні й індивідуальні договори, кодекс законів про працю, рішення ради директорів, нормативно-довідкові документи, норми, стандарти тощо	Правове та нормативне забезпечення управління
Методи й програми управління інформаційними процесами та рішення задач управління персоналом	Керівні й методичні документи та матеріали, методики зборів та обробки матеріалів, методи управління та прийняття управлінських рішень й програмні засоби, які застосовуються в процесі управління.	Методичне і програмне забезпечення процесу управління

Окрім кадрових складових системи управління, розглянутих В.М. Пелихом, А.С. Маслова визнає, що цільова система включає суб'єкта та об'єкта управління.

Предметом управління є сукупність менеджерів (як функціональних, так і лінійних), які мають безпосередню роль в управлінні об'єктом управління. Об'єктом управління є всі учасники, які сприяють досягненню мети.

Основними складовими системи управління персоналом, на думку В.М. Маслової, є: працівники управлінської команди; профспілка; технологічні ресурси, необхідні для взаємодії; інформаційні, правові та методологічні складові управління персоналом [15].

Основним структурним підрозділом, який займається внутрішнім персоналом, як і раніше, є відділ кадрів, який займається питаннями працевлаштування та звільнення працівників, а також організацією їх навчання, додаткової підготовки та перепідготовки.

Для різних організацій цілі системи управління персоналом відрізняються залежно від характеру діяльності організації, обсягу виробництва, стратегічних цілей тощо. Рис. 1.1 ілюструє склад цілей системи управління персоналом організації.



Рис. 1.1. Структура цілей системи управління персоналом організації[16]

Узагальнення досвіду зарубіжних та вітчизняних організацій дозволяє сформулювати основну мету системи управління персоналом організації як забезпечення організації персоналом, його ефективне використання, професійний та соціальний розвиток.

Беручи до уваги сукупність цілей організації, можна виділити такі типи цілей організації:

- економічні (всі цілі спрямовані на збільшення кінцевого прибутку);
- науково-технічні (зі зростанням продуктивності праці шляхом впровадження нових методів);
- ділово-виробничі (пов'язані з виробництвом та розподілом продукції в обсязі, необхідному для досягнення бажаного рівня прибутку);
- соціальні (організація умов праці).

Обов'язки системи управління персоналом такі:

- забезпечення наявності в компанії компетентних співробітників;
- визнання талантів команди;
- підтримка сприятливого робочого середовища;
- розвиток позитивних індивідуальних здібностей у колективі;
- створення можливостей для кар'єрного зростання співробітників.

Цілі управління персоналом досягаються шляхом виконання учасниками стандартних та спеціалізованих функцій. Усі керівники беруть участь у плануванні, організації, мотивації та контролі загальних функцій. Спеціальні здібності управління персоналом досягаються через функціональні підрозділи, які відповідають функціональним вимогам своїх обов'язків.

Як наслідок, функції управління персоналом є основними напрямками цієї діяльності, яка орієнтована на вирішення конкретних вимог організації. Перелік основних функцій та пов'язаних з ними обов'язків наведено в таблиці 1.2.

Враховуючи вищезазначені риси, всі системи управління персоналом мають такі властивості:

- систему управління персоналом можна вважати основою будь-якої іншої системи управління персоналом;
- система управління персоналом вбудована в кожен функціональний відділ підприємства (виробництво, маркетинг, фінанси та бухгалтерський облік);
- основні цілі системи управління персоналом відповідають цілям компанії;
- при проектуванні системи управління персоналом присутні всі основні властивості системи управління підприємством.

Таблиця 1.2.

Функції управління персоналом

№ п/п	Функції управління персоналом	Завдання
1.	Функція «визначення потреби організації в персоналі»	– планування якісної потреби у персоналі; – вибір методів розрахунку і планування кількісної потреби в персоналі.
2.	Функція «забезпечення персоналом»	– одержання й аналіз маркетингової (в області персоналу) інформації; – розробка і використання інструментарію забезпечення потреби в персоналі; – добір персоналу, його ділова оцінка.
3.	Функція «використання персоналу»	– визначення змісту і результатів праці на робочих місцях; • виробнича соціалізація; – уведення персоналу, його адаптація в трудовій діяльності; – упорядкування робочих місць; – забезпечення безпеки праці; – вивільнення персоналу.
4.	Функція «розвиток персоналу»	– планування і реалізація кар'єри та службові переміщення; – організація і проведення навчання
5.	Функція «мотивація результатів праці та поведінки персоналу»	– управління змістом і процесом мотивації трудової поведінки; – управління конфліктами; – використання монетарних спонукальних систем: оплата праці, участь персоналу в прибутках і в капіталі підприємства; – використання нематеріальних спонукальних систем: групова організація і соціальні комунікації, стиль і методи керівництва, регулювання робочого часу
6.	Функція «правове й інформаційне забезпечення процесу управління персоналом»	– правове регулювання трудових взаємин; – облік і статистика персоналу; – інформування колективу і зовнішніх організацій по кадрових питаннях; розробка кадрової політики.

Як наслідок, система управління персоналом є складним поняттям, що включає велику кількість компонентів і має вирішальне значення для загальної стратегії управління підприємством, яку вона реалізує в повному обсязі.

Важливим елементом системи управління персоналом є її принципи, які зображені на рис.1.2.

Економічності	<ul style="list-style-type: none"> • Передбачає найбільш ефективну та економічну організацію системи управління персоналом, зниження частки витрат на систему управління в загальних витратах на одиницю виробленої продукції, підвищення ефективності виробництва
Прогресивності	<ul style="list-style-type: none"> • Відповідність системи управління персоналом провідним зарубіжним та вітчизняним аналогам
Перспективності	<ul style="list-style-type: none"> • При формуванні системи управління персоналом слід враховувати перспективи розвитку підприємства
Комплексності	<ul style="list-style-type: none"> • Необхідно враховувати всі фактори, що впливають на систему управління персоналом (зв'язки із вищестоящими органами, договірні зв'язки, стан об'єкта управління тощо)
Оперативності	<ul style="list-style-type: none"> • Своєчасне прийняття рішень щодо аналізу та удосконаленню системи управління персоналом, попереджуючих або оперативно усуваючих відхилення
Оптимальності	<ul style="list-style-type: none"> • Багатоваріантне опрацювання пропозицій з формування системи управління персоналом та вибір найбільш раціонального варіанту для певних умов виробництва
Науковості	<ul style="list-style-type: none"> • Розробка заходів з формування системи управління персоналом має ґрунтуватися на досягненнях науки в галузі управління та враховувати зміни законів розвитку виробництва в ринкових умовах

Рис. 1.2. Основні принципи системи управління персоналом [13-15]

Під час розгляду фундаментальних принципів управління персоналом на підприємстві було враховано погляди різних вчених на визначення цього терміну. Управління персоналом – це метод підвищення ефективності організації. Визнано, що результатом ефективного управління персоналом є висока організованість, з чітким розподілом обов'язків, ієрархією посад та

подоланням паралелізму в праці, що спрямовано на зміцнення влади керівника та регулювання способу виконання роботи. Як правило, найзагальнішою формою управління персоналом є поєднання видів діяльності, що виконуються в організації, що сприяє найбільшому ступеню використання працівників для досягнення організаційних та особистих цілей.

1.2. Методи, типи та стилі управління персоналом суб'єкта господарювання

У рамках методів (або ідей) управління персоналом передбачається ефективно використання професійних здібностей. Цілі та зміст методів, що використовуються в системі управління персоналом, частково або повністю відповідають цілям та змісту стилів управління, що традиційно застосовуються в бізнесі.

Для створення успішної системи управління персоналом наразі використовуються такі підходи [15-17]:

- метод декомпозиції, який дозволяє розділити складні явища на їх складові частини. Наприклад, систему управління персоналом можна розділити на підсистеми, функції, процедури та операції.

- метод послідовної заміни, який дозволяє враховувати вплив кожного фактора в процесі формування системи управління персоналом окремо, ігноруючи вплив інших факторів. Важливо визнати, що за допомогою цього методу фактори пріоритезуються та обираються найбільш значущі.

- метод порівняння, який дозволяє порівняти чинну систему управління персоналом у компанії з аналогічною системою в компанії, яка є лідером у цій галузі або є прикладом для інших. У цьому випадку це порівняння може бути як історичним, так і сучасним або заснованим на реальному часі.

- динамічний метод, який пов'язаний зі створенням системи даних у динамічному порядку, випадковому за своїм складом та позбавленому помилок.

Цей підхід застосовується під час комплексної оцінки кількісних аспектів управління, що характеризують систему управління персоналом у корпорації.

- метод встановлення цілей, який використовує як якісні, так і кількісні підходи до обґрунтування цілей підприємства в цілому, а також цілей системи управління персоналом окремо, застосовується в контексті їх відповідності цілям та завданням підприємства;

- експертно-аналітичний метод, який походить від професійних знань та здібностей експертів з управління персоналом. Ці експерти можуть бути як співробітниками, спеціально найнятими компанією, так і особами, які беруть на себе відповідальність на рівні підприємства та мають відповідні знання. Використовуючи цей метод створення системи управління персоналом, можна визначити основні шляхи вдосконалення системи, оцінити результати впровадження, а також виявити недоліки в процесі.

- нормативний метод передбачає використання системи стандартів, що створює узгоджений склад та зміст функцій, що описують поточний стан справ щодо управління персоналом, кількість працівників, задіяних у виконанні відповідних нормативних функцій, тип організації, а також критерії, що використовуються для створення структурної основи апарату управління підприємством в цілому або окремо, системи управління персоналом.

- параметричний метод, який передбачає встановлення функціональних зв'язків між параметрами кожного окремого компонента виробничої системи на підприємстві та системи управління персоналом з метою створення більш уточненого та розширеного ступеня їх відповідності.

- метод функціонально-витратного аналізу, який передбачає вибір відповідного варіанту створення системи управління персоналом в організації або впровадження окремої функції, призначеної для управління людьми, що є найбільш практичним для кінцевих результатів. Такий підхід сприяє виявленню залишкових або дублюючих функцій системи управління, а також тих функцій, які неможливо виконати в певних ситуаціях. Цей метод також дозволяє

визначити ступінь централізації або децентралізації функцій управління персоналом в організації.

– метод головних компонентів. Цей метод використовує велику кількість показників для виділення їх властивостей в одному компоненті. Використання цього методу дозволяє порівнювати згрупований набір показників, пов'язаних з однією системою, з набором показників, пов'язаних з іншою.

Висвітливо основні типи управління персоналом на підприємстві:

1. Пасивний. На підприємстві відсутня значна програма працевлаштування з персоналом, але дії керівництва обмежуються усуненням негативних наслідків. Служба персоналу не бере участі в процесі прогнозування та оцінки працівників, а види інформації щодо управління персоналом переважно обмежені та не відрізняються різноманітністю.

2. Превентивний. Ситуація з персоналом прогнозується, але компанія не має програм, спрямованих на розвиток персоналу. Процес планування присвячений виключно короткостроковим та середньостроковим прогнозам. Види управління персоналом, що використовуються керівництвом, не відповідають реальним потребам компанії, що призводить до складного процесу розробки довгострокових планів.

3. Інтелектуальний активний. Управління компанією базується на якісних оцінках та перевірених прогнозах. Керівництво використовує ефективні методи, що впливають на кадрову ситуацію. Можливі довгострокові прогнози потреб у персоналі, що дозволяє створити систему розвитку персоналу.

4. Реактивний. Роботодавець контролює симптоми кадрової ситуації: суперечки між членами команди, брак відповідних спеціалістів, рівень амбіцій. Вирішення цих проблем часто запізнюється, оскільки керівництво не має засобів для діагностики поточного стану, але їх можна передбачити за допомогою програмного забезпечення для прогнозування.

5. Сміливий та відважний. Без комплексної діагностики та надійного прогнозу роботодавець все ще намагається вплинути на кадрову ситуацію.

Такий підхід, перш за все, базується на інстинкті керівника та зазвичай супроводжується глобальними адміністративними помилками.

Процедуру управління персоналом можна описати як низку професійних взаємодій між керівником та його підлеглими. Внутрішнє «ядро» цих зв'язків, а також спосіб їх реалізації конкретними способами, методи прийняття рішень та подальший розподіл обов'язків між підлеглими зазвичай називають стилем управління.

Сьогодні важко точно визначити, скільки різних стилів було задіяно в процесі управління персоналом. Однак важливо зазначити, що з усіх можливих підходів до управління людьми існує п'ять основних стилів (рис. 1.3).

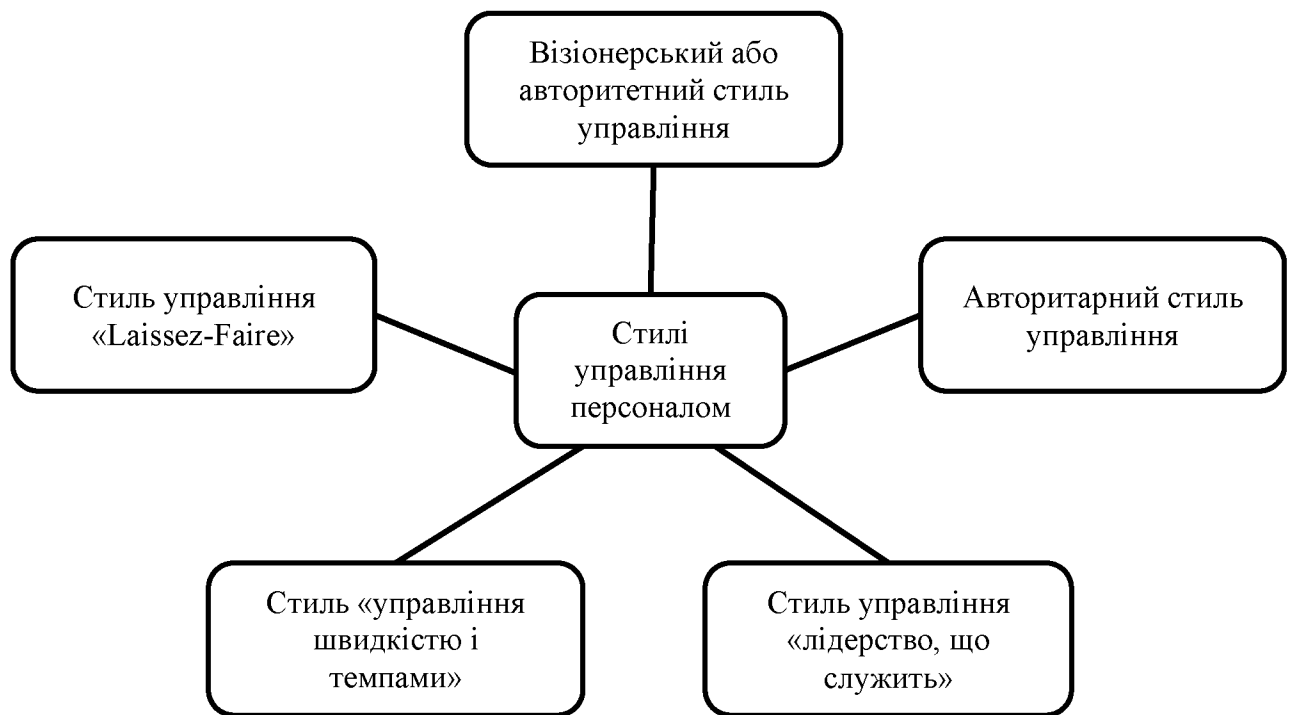


Рис.1.3. Основні стилі управління персоналом на підприємстві [18]

Проводимо детальний огляд різних підходів до управління персоналом у бізнес-підприємстві.

Найдавнішим і найдавнішим стилем управління персоналом у бізнесі вважається авторитарний (автократичний, директивний) стиль управління. Основою цього стилю управління персоналом є те, що все управління здійснюється за допомогою постійного, широкого моніторингу та контролю, а також постійної команди підлеглих.

Директивне управління сприяє розумінню цілей, ролей та обов'язків персоналу підприємства. Крім того, обов'язки керівника включають забезпечення постійного контролю за виконанням працівниками поставлених завдань. Як наслідок, основними перевагами авторитарного керівництва в бізнесі є наступні:

- забезпечення послідовної, однозначної структури та процесу роботи, під час якого кожен працівник усвідомлює свої обов'язки та відповідальність;
- здатність приймати миттєві рішення та мати реалістичні очікування щодо результатів діяльності.

Цей стиль управління вважається ефективним для управління працівниками, які не мають досвіду та потребують багато керівництва, пропозицій та порад.

І навпаки, цей метод управління персоналом у компанії має свої недоліки:

- всі співробітники компанії є лише виконавцями поставлених завдань і не мають права голосу чи зміни існуючих механізмів. Цей метод не сприяє розвитку професійних здібностей чи навчанню співробітників;
- при практиці цього стилю командний дух та мотивація співробітників значно знижуються, оскільки всі співробітники перебувають у постійному стресі;
- навіть найвідданіший та найзалученіший співробітник неминуче стане менш схильним до роботи;
- не всі співробітники здатні протистояти цьому стилю управління персоналом.

Наступною формою управління персоналом є візіонерський або формальний стиль. Якщо порівняти авторитарний та візіонерський стилі управління, можна помітити, що при візіонерському стилі управління персоналом немає чіткого шляху чи мікроменеджменту щодо найменшого завдання. Основною метою менеджера при цьому стилі управління є донесення

до команди загальної концепції компанії, а також зосередження уваги на стратегії в цілому.

Для реалізації цього стилю керівництва менеджер повинен володіти значним обсягом особистісних якостей та емоційного інтелекту. Ще одним важливим компонентом цього є високий ступінь довіри та поваги до керівника.

Переваги візіонерського стилю управління персоналом у бізнесі зображені на рис. 1.4.

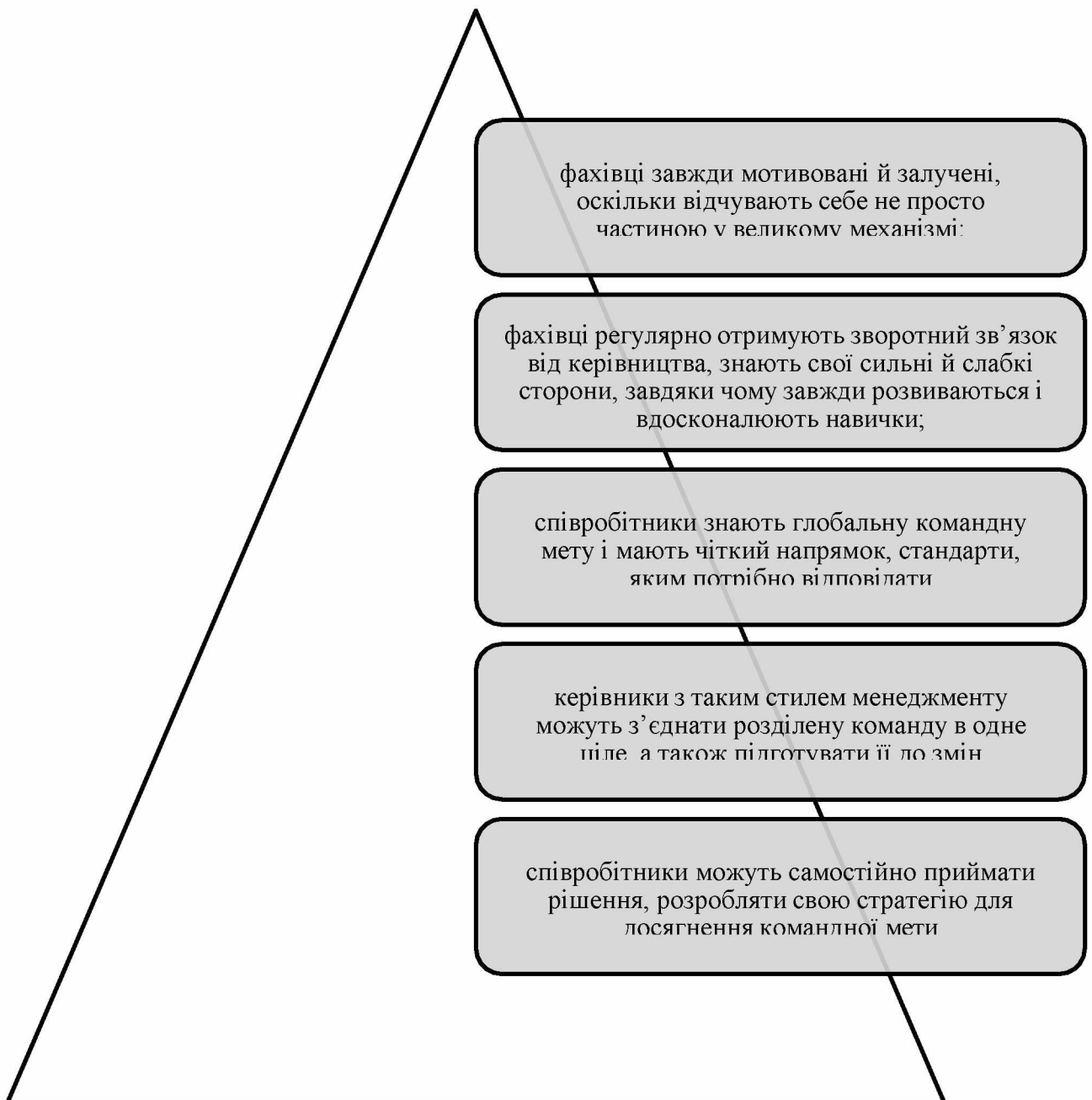


Рис. 1.4. Переваги використання візіонерського стилю управління персоналом на підприємстві [20]

Впровадження цього стилю управління персоналом є найбільш вигідним для компаній, які ще не розробили офіційної стратегії розвитку. Вони менші за масштабом.

Недоліки цього стилю управління персоналом:

- якщо керівник не усвідомлює специфіку завдання, весь процес та його успіх можуть бути поставлені під загрозу, особливо якщо команда складається з численних новачків;
- цей стиль є унікальним, оскільки він може бути успішним у командах, які мають внутрішню гармонію;
- використання цього методу може спонукати співробітників до невдачі або повного уникнення виконання своїх обов'язків;
- кожне рішення в команді приймається протягом тривалого періоду часу, кожна думка в команді є важливою.

Наступний стиль управління персоналом у бізнесі називається «лідерство-служіння» або коучинг.

Основною метою цього стилю управління персоналом є створення відповідальної особи, яка може надавати підтримку співробітникам через навчання, дискусійні форуми та інші засоби. В результаті менеджер функціонує як радник, учитель, але не суверен.

Щоб виконувати цей стиль керівництва, людина, якій делеговані ці обов'язки, повинна мати значні лідерські здібності, а також базове розуміння галузі колективної психології та особистісного розвитку.

Переваги цього стилю управління персоналом на підприємстві полягають у наступному:

- сприяє зусиллям команди щодо професійного зростання та прогресу;
- розвиває міцний зв'язок з менеджером, який базується на довірі та повазі;

- зосереджує увагу команди та створює клімат співпраці, допомоги та колективного розвитку всередині команди, ігноруючи тотальний контроль та покарання.

І навпаки, цей стиль управління персоналом має недоліки [21]:

- він неефективний для співробітників з токсичною або відсутністю мотивації, оскільки навіть найвідданіші менеджери не можуть стати професіоналами, якщо співробітник цього не хоче;

- ефективне впровадження цього стилю управління вимагає більше часу та зусиль від керівника, оскільки він повинен постійно інструктувати та підтримувати команду;

- якщо керівник не має необхідної кваліфікації та знань, необхідних для виконання цього стилю управління, весь процес управління співробітниками буде невдалим;

- існує потенціал для здорової конкуренції між колегами.

Наступною формою управління персоналом у компанії є стиль.

«Управління швидкістю та темпом». Відповідно до правил цього стилю, керівник є тим, хто приймає рішення щодо темпу роботи команди, очікуючи при цьому повної підтримки співробітників. Встановлення темпу роботи залежить від створення значущих стандартів, які надихатимуть команду на досягнення загальнокорпоративних цілей. Керівник повинен усвідомлювати, що лише той, хто має мотивацію, зможе розпізнати збільшення швидкості.

Переваги застосування стилю управління персоналом на підприємстві «Управління швидкістю та темпом» полягають у наступному:

- використання цього методу підвищує ентузіазм та сприяє виникненню здорового суперництва;

- нещодавні дослідження показали, що використання цього стилю управління є найефективнішим способом вивести команду на новий рівень якості.

– при застосуванні цього стилю управління працівник отримує більше можливостей для реалізації свого професійного потенціалу та розвитку, демонструючи нові здібності та навички.

Мотивація кожного окремого працівника зростає, оскільки він стикається із завданням, яке ставить під сумнів його поточні результати, і він намагається досягти цього, докладаючи всіх можливих зусиль. Тому що він знає, що якщо досягне успіху, то отримає підвищення по службі або фінансову компенсацію.

Негативні аспекти застосування стилю управління персоналом у бізнесі «Управління швидкістю та темпом» проілюстровано на рис. 1.5.

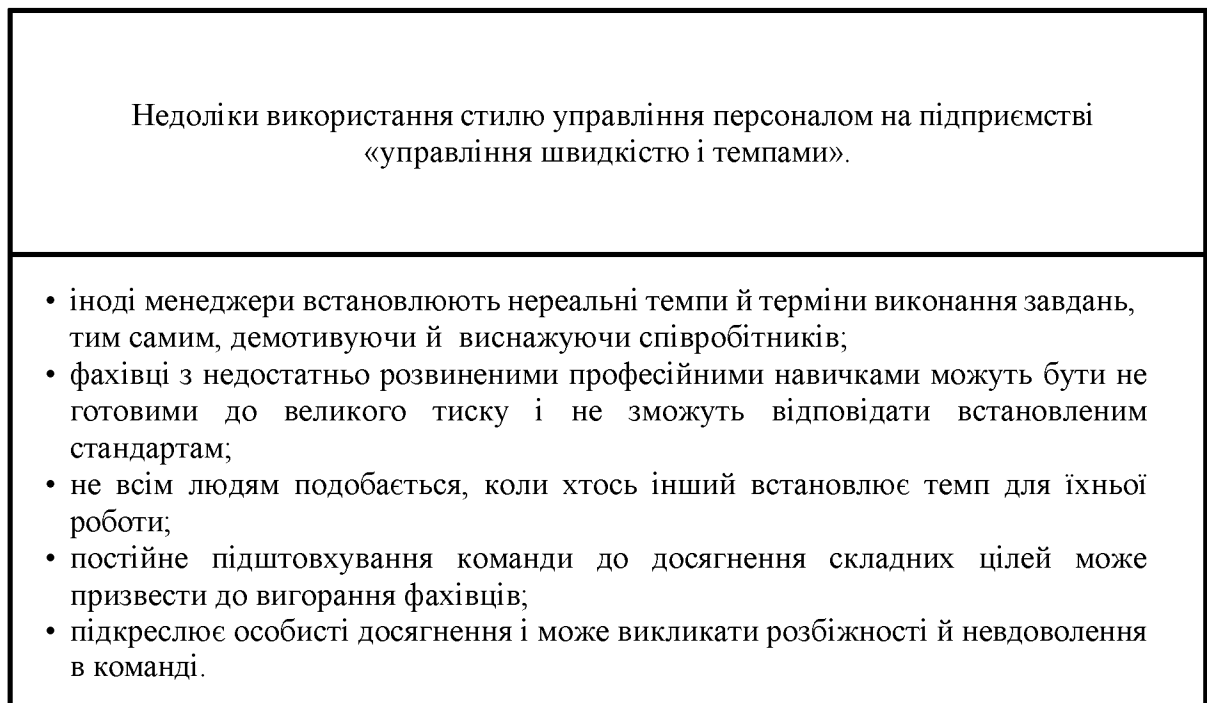


Рис. 1.5. Недоліки використання стилю управління персоналом на підприємстві «управління швидкістю і темпами» [21-22]

На даний момент наймолодшою формою управління персоналом у бізнесі є стиль «Невтручання». Основна парадигма цього стилю управління персоналом на підприємстві передбачає надання працівникам повної автономії щодо їхньої волі та їхню самостійну участь у професійній діяльності. Менеджери, які використовують цей стиль управління, не беруть участі в роботі команди та втручаються лише за необхідності або на вимогу команди.

Стиль управління Laissez-Faire передбачає участь менеджера лише на початку та в кінці процесу. Спочатку його обов'язки обмежуються наданням коротких рекомендацій та описом процесу векторизації, він також відповідає на всі запитання співробітників. Після завершення процесу менеджер оцінює результати, виявляє помилки та рекомендує подальші кроки.

Переваги підходу Laissez-Faire до управління персоналом у бізнесі численні [23]:

У компаніях, які використовують висококваліфікованих спеціалістів, це сприяє креативності та інноваціям:

- співробітники, які завжди хотіли мати більше контролю над своєю роботою, стають натхненними та залученими до своєї новознайденої свободи;
- спеціалісти, які є частиною командного колективу, покращують свою координацію та допомагають один одному.

Негативні аспекти підходу Laissez-Faire до управління на підприємстві полягають у наступному:

- без лідерства продуктивність та ефективність можуть негативно постраждати, оскільки співробітники можуть вважати, що вони неефективно спілкуються з менеджером;
- деякі співробітники можуть вважати, що менеджер не дбає про команду, її зусилля чи кінцевий результат.

Якщо команді бракує ентузіазму та необхідних навичок і професійних здібностей для самостійного вирішення проблем, існує ризик того, що місію буде пропущено вчасно.

1.3. Мотивація персоналу в контексті системи управління персоналом суб'єкта господарювання

Мотивація персоналу – це процес використання економічних, матеріальних, технічних та психологічних методів і процесів для сприяння виконанню завдань, делегованих менеджерами в компанії. Механізм мотивації

базується на особистісних характеристиках працівників, їхніх потребах, інтересах, ставленнях та цінностях.

Для повного розуміння основних принципів мотиваційного процесу корисно розрізнити слова «мотивація» та «стимулювання». Поняття мотивації розглядається як довгостроковий процес, що передбачає вплив керівництва, спрямований на зміну мотиваційної структури працівника, зокрема, його ціннісних орієнтацій, розвиток нових цілей та розширення його трудового потенціалу. Іншими словами, стимулювання розглядається як сукупність зовнішніх сил, які сприяють існуючій мотивації, не змінюючи її, ці сили задовольняють поточні потреби.

Успішна система мотивації персоналу повинна відповідати кільком критичним вимогам, які гарантують її стратегічну ефективність та здатність справлятися з викликами сучасного ринку праці. Зокрема, ці вимоги такі: забезпечення рівних можливостей для професійного розвитку; наявність прозорого зв'язку між результатами та оплатою праці; створення безпечного середовища; сприяння особистісному розвитку; та формування культури спільної відповідальності та довіри.

Модель управління – це цілісна система внутрішнього та зовнішнього винагородження працівників, яка сприяє виявленню внутрішніх резервів довгострокового розвитку компанії.

Театральні та нематеріальні цінності є основою для заохочення зусиль. Стимулювання працівників базується на вимогах компанії. Основна місія компанії – створити потужну мотиваційну систему.

Ознаки невдалої мотивації [30,31,32]:

- зниження продуктивності персоналу;
- різниця між працівниками з різним рівнем ефективності – відсутня;
- низька компенсація порівняно із загальним галузевим ринком;
- відсутність методів заохочення або покарання;
- система оплати праці залежить виключно від схвалення керівника.

- високий рівень відтоку персоналу.

Основні перешкоди та фактори, що сприяють припиненню дії системи мотивації на підприємстві [31]:

- відсутність конкретних правил щодо оцінки ефективності;
- порушення домовленостей, укладених під час працевлаштування.
- ігнорування ідей та ініціатив;
- відсутність інтересу до компанії;
- відсутність відчуття успіху;
- відсутність змін у статусі працівника;
- відсутність різноманітності в роботі.

Матеріальні винагороди, як один з найпопулярніших інструментів мотивації, передбачають створення системи винагород, що базується на показниках ефективності. Основна заробітна плата базується на встановленій нормі, тарифі або окладі, тоді як додаткова створюється на основі досягнутих результатів, умов праці та передбачає доплати, надбавки, додаткові виплати тощо.[1].

Однак, як зазначав Ф. Герцберг, матеріальних винагород недостатньо для забезпечення високого ступеня внутрішньої мотивації, відсутність матеріальних викликає розчарування, але не надихає на активність. У зв'язку з цим рекомендується використовувати цілісний підхід, що включає як матеріальні, так і нематеріальні складові мотивації.

Нематеріальна мотивація походить від вищих потреб працівників – у самовдосконаленні, визнанні, зростанні та підтримці соціального статусу. Її основні форми включають: гарантоване працевлаштування, навчання та кар'єрний розвиток, а також підтримку з боку корпорацій, програму, що балансує роботу та особисте життя, та ініціативи щодо здоров'я, серед іншого.[1]. Її впровадження допомагає скоротити витрати, підвищити відданість персоналу та створити позитивний психологічний клімат у команді.

Як результат, об'єднання матеріальних та нематеріальних винагород в єдину систему мотивації призведе до швидшого реагування на потреби працівників, а також забезпечить довгострокову життєздатність компанії. Мотивація персоналу – це стратегічний управлінський підхід, який впливає на зміну якісних та кількісних результатів діяльності організації, що впливає на конкурентоспроможність та фінансову ефективність організації.

Мета механізму мотивації полягає в тому, щоб прищепити працівнику риси особистості, які зроблять його готовим та здатним добре працювати в різних виробничих ситуаціях. У зв'язку з цим, створення мотиваційного механізму залежить від визначення основних способів та методів взаємодії між працівником та компанією, які покликані призвести до взаємовигідного результату (рис. 1.6.).

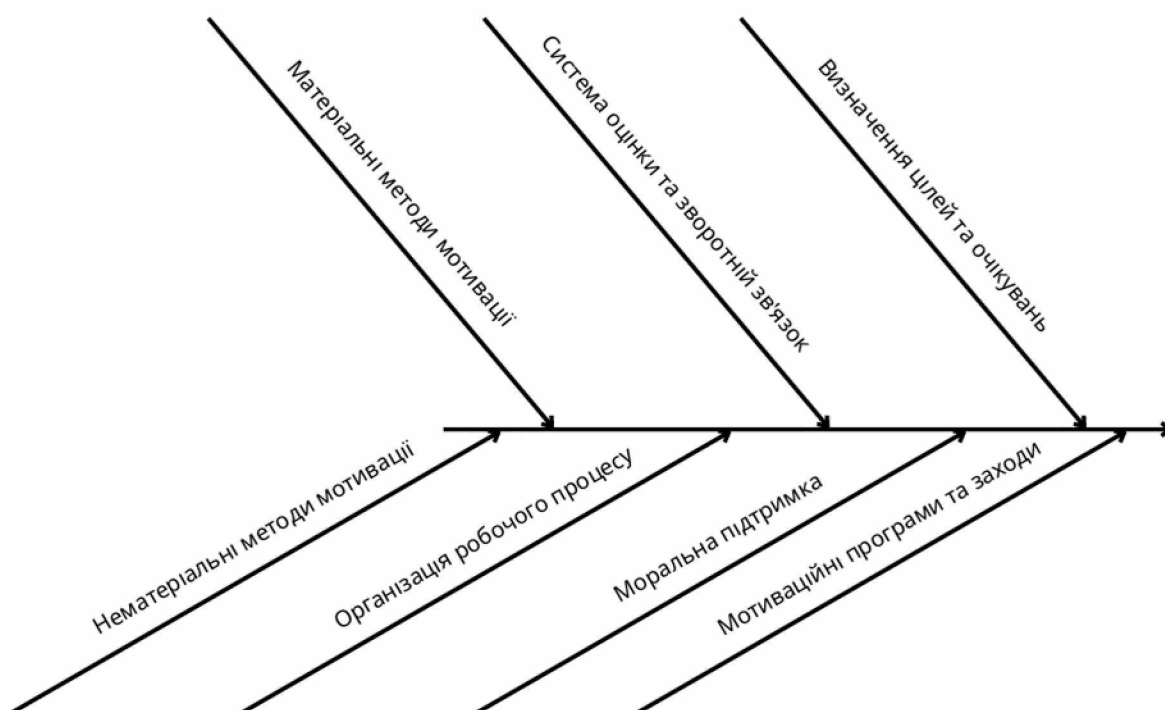


Рис. 1.6. Формування механізму мотивації праці[17]

На практиці, фундаментальні компоненти стимулювального механізму підприємства включають:

- підвищення системи компенсації, зокрема, додавання компонентів участі працівників у прибутках компанії.

– оптимізація організації трудових процесів, що передбачає встановлення конкретних цілей та збільшення кількості трудових функцій, впровадження системи ротації, гнучкого графіку та покращення умов праці.

Як наслідок, успішний механізм мотивації має вирішальне значення для забезпечення продуктивності, відданості та інновацій у поведінці персоналу, що сприяє довгостроковому розвитку компанії та її конкурентоспроможності.

Система мотивації персоналу в компанії походить від поєднання грошових та нематеріальних винагород. Матеріальна складова складається з: заробітної плати, додаткових виплат, бонусів за результативність та участі в прибутку. Нематеріальні винагороди включають: гнучкий графік, професійний розвиток, кар'єрне зростання, соціальні пільги, програми охорони здоров'я та благополуччя, баланс між роботою та особистим життям, корпоративні заходи та систему визнання заслуг.

Унікальною складовою стратегії мотивації є програми «привілеїв новаторів» та «система пільг». Ці програми вигідні для всіх співробітників і спрямовані на збільшення їхньої участі. Прикладами цього є такі пільги, як знижки на абонементи в спортзал, курси іноземних мов, дитячий відпочинок у таборі «Артек» тощо.

Створення моделі мотивації праці в організації – це складний процес, що передбачає врахування специфіки організаційної діяльності, корпоративної культури та індивідуальних уподобань працівників. Ця процедура передбачає визнання мотивуючих факторів, створення системи винагород та механізмів їх реалізації, а також постійний контроль за їх ефективністю з метою забезпечення постійного вдосконалення системи мотивації. Основною метою створення цієї моделі є досягнення пропорційного балансу між інтересами працівників та стратегічними цілями компанії шляхом створення умов для самореалізації працівників та підвищення продуктивності праці.

Створення потужної мотиваційної моделі має вирішальне значення для довгострокового розвитку підприємства за наявності конкуренції на ринку.

Враховуючи зарубіжні приклади та специфіку вітчизняного бізнес-клімату, для компанії ТОВ «Філантроп» було створено модель мотивації (рис. 2), яка складається з трьох фундаментальних принципів:

1) професійна здатність – сприяє наставництву, коучингу, програмам та індивідуальному розвитку, що сприяє підвищенню кваліфікації та створенню резерву кадрів.

2) орієнтація на досягнення результатів – на основі чіткої мети, системи оцінки ефективності (KPI), залучення співробітників до процесу прийняття рішень та створення прозорої системи винагород;

3) Ініціативність та інновації – це сприяє створенню творчого середовища, доступу до ресурсів, визнанню нових ідей, участі в проектах, хакатонах, а також грошовій та нематеріальній винагороді.



Рис. 1.7. Триєдина модель мотивації

Розвитку професійних здібностей співробітників сприяє система безперервного навчання, що включає тренінги, семінари, вебінари та внутрішні освітні програми. Наставництво та коучинг відіграють значну роль у цьому контексті, вони забезпечують засвоєння досвіду, індивідуальне навчання та керівництво для нових співробітників. Індивідуальні плани розвитку служать

засобом довгострокового планування кар'єри та дозволяють співробітникам пов'язати свої особисті цілі з цілями компанії.

Працівники, які успішно демонструють свої професійні здібності та досягають цілей, повинні мати світле кар'єрне майбутнє. Це не лише корисний мотиваційний інструмент, але й забезпечує компанію компетентними старшими співробітниками. Впровадження системи рейтингів з фінансовим винагородженням підвищує прозорість процесу оцінки персоналу, сприяє справедливому розподілу винагород та заохочує співробітників до досягнення конкретних цілей.

Ми вважаємо, що керівництву ТОВ «Філантроп» важко мотивувати співробітників, оскільки єдиною формою мотивації є бонус для деяких співробітників наприкінці року. Вони вважають, що цього достатньо, щоб утримати співробітників на роботі. Однак вищезазначені результати свідчать про значну плинність кадрів, тому компанії слід переглянути свій підхід до мотивації співробітників.

Стимулу для ТОВ «Філантроп» бракує і його потрібно посилити. Зараз компанія перебуває у гіршому становищі, ніж у попередні роки, тому вона не може дозволити собі підвищити зарплату своїх співробітників. Однак існує кілька інших, не менш важливих методів, які також сприяють підвищенню зацікавленості персоналу у продуктивній діяльності. Методи заохочення продуктивності співробітників повинні базуватися на вікових групах (таблиця 1.3).

Таблиця 1.3

Основні мотиватори вікових груп персоналу[28]

Вікова групи 18- 30 роки			
Високий заробіток	Різноманітність	Креативність	Цікава та перспективна робота
Вікова групи 30-40 років			
Високий заробіток	Прагнення до досягнень	Самовдосконалення	
Вікова група 40-65 років			
Високий заробіток	Соціальні контакти	Визнання заслуг	

Багато підходів до мотивації персоналу можна запозичити з інших країн. Наприклад, у Великій Британії поширеним є метод нагородження найкомпетентніших співробітників цінними подарунками. З того, що я бачив, найефективнішим мотивуючим фактором для людей є грошова винагорода у вигляді додаткових виплат, бонусних винагород та інших видів компенсації.

Висновок до розділу 1

Управління персоналом є стратегічною функцією та складним, багатограним соціально-економічним явищем. Воно становить одну з визначальних сфер управління підприємством і передбачає розроблення кадрової стратегії, підбір персоналу, заохочення колективних зусиль, стимулювання, мінімізацію трудових затрат і створення позитивного соціально-психологічного клімату. Незважаючи на різноманітність трактувань, які існують у науковій літературі, ці підходи доповнюють один одного, демонструючи широке охоплення поняття. Деякі вчені розглядають управління персоналом як складову управління, самостійну діяльність або спеціалізовану галузь, тоді як інші вважають, що це сукупність процедур, методів та управлінських показників.

Основна концепція управління персоналом полягає у визнанні працівників цінністю компанії, а їхня важливість для досягнення стратегічних цілей є першорядною. Першочергова мета управління персоналом – це створення, розвиток та реалізація трудового потенціалу на підприємстві з найбільшим ступенем ефективності.

Управління персоналом – це сукупність взаємопов'язаних принципів, механізмів, методів та форм впливу, які використовуються для роботи з кадрами. Під керівництвом персоналу підприємства доцільно розуміти діяльність, яка повинна враховувати можливості, потреби, навички, знання та досвід персоналу з метою використання їхнього потенціалу та забезпечення

організаційного і систематичного впливу, що призведе до підвищення продуктивності та конкурентоспроможності.

Система управління персоналом – це сукупність методів, технологій та прийомів, що використовуються для управління персоналом. Вона складається з цільової системи (включає суб'єкта й об'єкта управління), функціональної системи та організаційної структури. Головна мета системи управління персоналом – це забезпечення організації персоналом, організація їх ефективного використання, професійний та соціальний розвиток, а також досягнення раціонального ступеня мобільності персоналу. Обов'язки системи управління персоналом включають забезпечення наявності компетентних співробітників, визнання талантів, підтримку сприятливого робочого середовища, розвиток позитивних індивідуальних здібностей та створення можливостей для кар'єрного зростання. Усі системи управління персоналом мають такі властивості: вони є основою будь-якої іншої системи управління, вбудовані в кожен функціональний відділ підприємства, їхні цілі відповідають цілям компанії, і вони включають усі основні властивості системи управління підприємством.

У процесі формування системи управління персоналом використовуються різноманітні методи, такі як метод декомпозиції (розділення на складові частини), метод послідовної заміни (урахування впливу кожного фактора окремо), метод порівняння (зіставлення з компанією-лідером), динамічний метод (комплексна оцінка кількісних аспектів), метод встановлення цілей, експертно-аналітичний, нормативний, параметричний, метод функціонально-витратного аналізу та метод головних компонентів.

Виділяють п'ять основних типів управління персоналом: пасивний (відсутність значної програми, обмеження усуненням негативних наслідків), превентивний (прогнозування, але відсутність програм розвитку), інтелектуальний активний (якісні оцінки, перевірені прогнози, ефективні методи), реактивний (контроль симптомів, запізніле вирішення проблем), та

сміливий та відважний (спроба впливу без діагностики, ґрунтується на інстинкті).

Внутрішнє «ядро» професійних взаємодій між керівником та підлеглими називається стилем управління. Існує п'ять основних стилів: Авторитарний (постійний моніторинг і контроль, ефективний для недосвідчених, але знижує мотивацію), Візіонерський (донесення загальної концепції, зосередження на стратегії, вимагає значного емоційного інтелекту), «Лідерство, що служить» або коучинг (менеджер як радник, підтримка через навчання, сприяє професійному зростанню), «Управління швидкістю та темпом» (керівник встановлює темп, підвищує ентузіазм і здорове суперництво), та «Невтручання» або Laissez-Faire (надання повної автономії, втручання лише за необхідності, сприяє креативності висококваліфікованих спеціалістів).

Мотивація персоналу – це процес використання економічних, матеріальних, технічних та психологічних методів для сприяння виконанню завдань. Мотивація розглядається як довгостроковий процес впливу на зміну мотиваційної структури працівника, тоді як стимулювання – це сукупність зовнішніх сил, які сприяють існуючій мотивації, не змінюючи її. Успішна система мотивації повинна забезпечувати рівні можливості, прозорий зв'язок між результатами та оплатою праці, безпечне середовище та сприяти особистісному розвитку. Матеріальні винагороди є найпопулярнішими інструментами, але їх недостатньо для забезпечення високого ступеня внутрішньої мотивації. Тому рекомендується використовувати цілісний підхід, що включає як матеріальні (заробітна плата, бонуси, участь у прибутку), так і нематеріальні складові (кар'єрний розвиток, гнучкий графік, соціальні пільги, визнання заслуг). Створення успішного механізму мотивації має вирішальне значення для забезпечення продуктивності, відданості та інновацій, що сприяє довгостроковому розвитку компанії. Триєдина модель мотивації ґрунтується на професійній майстерності, орієнтації на досягнення цілей (KPI) та ініціативності й інноваціях. Суб'єктам господарювання, як і ТОВ «Філантроп», де є висока плинність кадрів, потреба в кадрах і недостатньо лише річного

бонусу, необхідно переглянути свій підхід і посилити стимулювання, зокрема нематеріальними методами, враховуючи потреби різних вікових груп.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ФОП «ФІЛАНТРОП»

2.1. Загальна характеристика суб'єкта господарювання

Товариство з обмеженою відповідальністю «ФІЛАНТРОП» (ТОВ «ФІЛАНТРОП») діє відповідно до чинного законодавства України, має статус юридичної особи. Товариство зареєстроване 24 червня 2015. На кінець 2024 року статутний капітал ТОВ «ФІЛАНТРОП» становив 41675,00. грн.

Основним видом діяльності ТОВ «ФІЛАНТРОП» є неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами (46.39). Проте підприємство займається не тільки даним видом діяльності, ще додатковими видами: оптовою торгівлею напоями КВЕД 46.34; роздрібною торгівлею в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами КВЕД 47.11; роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах КВЕД 47.25; вантажним автомобільним транспортом КВЕД 49.41; обслуговуванням напоями КВЕД 56.30; наданням в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна КВЕД 68.20; надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів КВЕД 77.11.

ТОВ «ФІЛАНТРОП» має великий асортимент живого непастеризованого пива. Також торгує безалкогольні напоями та односолодовим віскі. Товари ТОВ «ФІЛАНТРОП» відрізняються бездоганними смаковими та якісними властивостями, а великий вибір дозволить кожному знайти свій улюблений продукт.

Підприємство здійснює роздрібну та оптову торгівлю напоями. Постачає магазини і заклади області напої бренду «Микулин», пляшкові напої, пиво в кегах для закладів, які продають його на розлив.

Для виготовлення різних сортів хмільного напою використовується тільки екологічно чиста, джерельну вода та якісна сировина, новітнє обладнання та традиційні класичні схеми пивоваріння.

На ТОВ «ФІЛАНТРОП» працюють тільки кваліфіковані та професійні працівники.

Пиво, яке пропонує ТОВ «ФІЛАНТРОП»: Елітне; Вища проба; Микулин; Троян; Тернове поле; Медове; Лагер; Новорічне; Українське-темне; Микулин 900; Radler; Kaltenberg; Koruna Ceska; Barley Wine; Земан; Умань; Безалкогольне; Blanche-біле нефільтроване.

Одними з найпопулярніших товарів ТОВ «ФІЛАНТРОП» є слабогазовані та сильногазовані столові води «Микулинецька кришталева», яка випускається у скляній та ПЕТ-пляшці, та вода «Пістинська», а також «М-Кола», «Лимонад», квас «Броварський» рис. 2.1.

Переваги ТОВ «ФІЛАНТРОП»: широкий асортимент якісної продукції; вигідні умови співпраці гуртовим покупцям; гарантія якості та надійної співпраці; використання в виробництві тільки безпечної та високоякісної сировини; лояльна цінова політика.

На табл. 2.1. представлено динаміку активів, зобов'язань, доходів та чистого прибутку ТОВ «ФІЛАНТРОП» за 2020-2024 роки.

Таблиця 2.1.

**Динаміка активів, зобов'язань, доходів та чистого прибутку
ТОВ «ФІЛАНТРОП»**

	2020	2021	2022	2023	2024
Дохід	9150,0	11050,3	16117,2	19447,8	23357,7
Чистий прибуток	39,3	46,5	89,1	408,4	1478,7
Активи	2400,6	2411,5	4211,7	5274,4	7372,1
Зобов'язання	-	2863,3	4558,5	5193,9	5717,1



Рис. 2.1. Продукція ТОВ «ФІЛАНТРОП»

Дохід підприємства зростав щороку й за п'ять років підвищився з 9150,0 тис. грн до 23 357,7 тис. грн (+155%). Особливо інтенсивний приріст спостерігається у 2022-2024 роках, що свідчить про розширення обсягів діяльності та зміцнення ринкових позицій. Чистий прибуток демонструє ще потужнішу динаміку: його зростання – з 39,3 тис. грн у 2020 році до 1 478,7 тис. грн у 2024 році, тобто майже у 38 разів. Такий стрибок вказує на підвищення маржинальності, оптимізацію витрат або покращення ефективності операцій.

Активи зросли з 2400,6 тис. грн до 7 372,1 тис. грн (+207%), що відображає збільшення виробничого потенціалу, інвестиції у розвиток або нарощення оборотних ресурсів. Позитивна динаміка активів корелює зі зростанням доходів і прибутковості, підтверджуючи загальне підсилення фінансового стану підприємства.

Обсяг зобов'язань починає обліковуватися лише з 2021 року та зростає з 2 863,3 тис. грн до 5717,1 тис. грн у 2024 році. Темпи приросту зобов'язань значні, але вони помітно менші, ніж темпи зростання прибутку та активів. Це може свідчити про використання позикового капіталу для розширення діяльності без критичного підвищення боргового навантаження. Однак співвідношення «зобов'язання/активи» у 2024 році становить приблизно 77,5%, що вказує на підвищену залежність від зовнішнього фінансування та потребує контролю.

Підприємство демонструє стійке зростання доходів, значне збільшення прибутковості та активів, що характеризує його як динамічне та ефективне. Водночас рівень зобов'язань досить високий, що вимагає уважного управління боргом. Загалом фінансовий стан можна оцінити як покращувальний із перспективою зміцнення фінансової стратегії за умови оптимізації структури капіталу.

На рис. 2.2. представлено динаміку коефіцієнтів ліквідності ТОВ «ФІЛАНТРОП» за 2020-2024 роки.

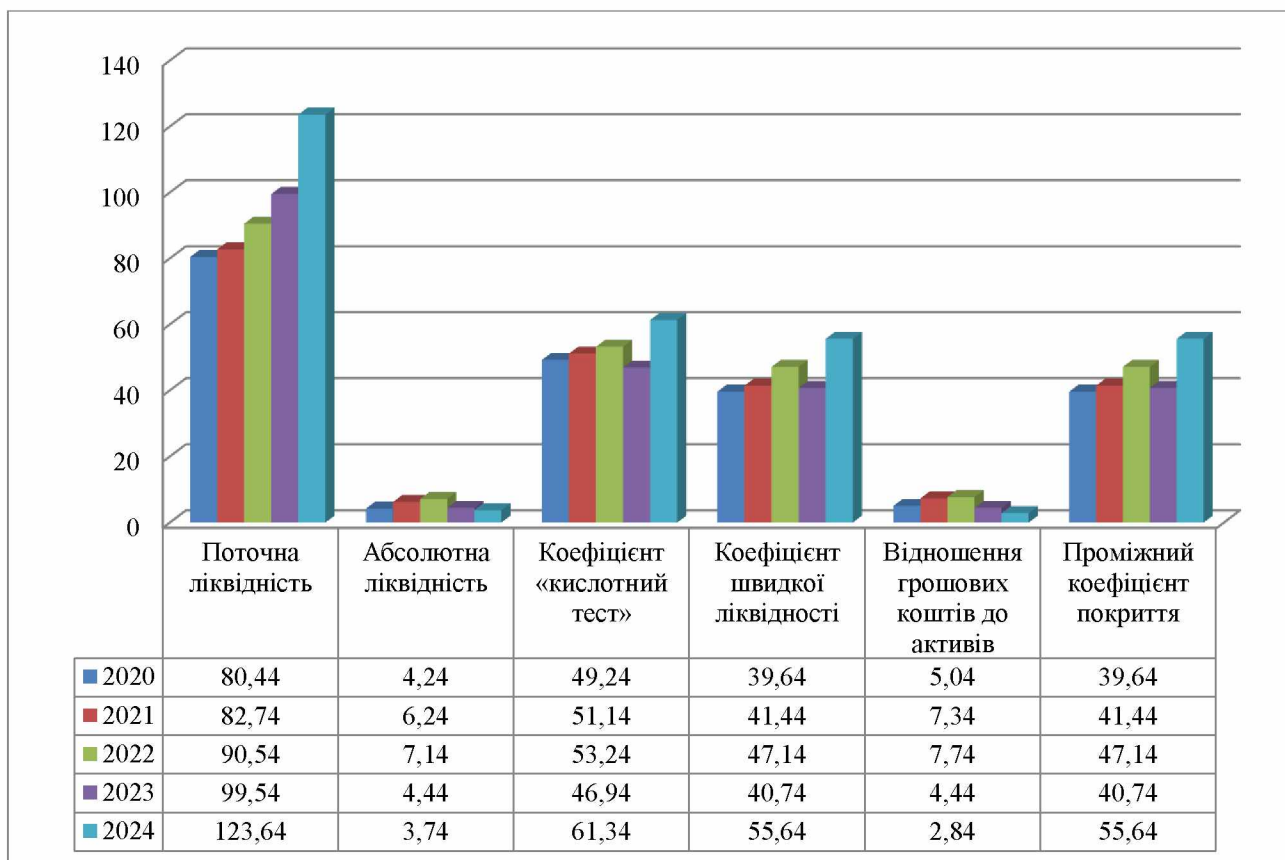


Рис. 2.2. Динаміка коефіцієнтів ліквідності ТОВ «ФІЛАНТРОП»

З рис. 2.2 бачимо, що поточна ліквідність підприємства має тенденцію до зростання. Протягом досліджуваного періоду її значення підвищилося з 80,44% у 2020 році до 123,64% у 2024 році, тобто на 43,20 процентних пункти, або на 53,7%. Найбільш помітне покращення відбулося у 2023-2024 роках (+24,10 п.п.), що свідчить про суттєве зміцнення поточної платоспроможності підприємства та наближення до нормативного значення.

Абсолютна ліквідність мала нестійкий характер із помірними коливаннями. У 2020 році її рівень становив 4,24%, зріс до 7,14% у 2022 році, але згодом знизився до 3,74% у 2024 році. Загальне зниження на 0,50 п.п. за період вказує на скорочення частки грошових коштів у найбільш ліквідних активах, що може ускладнювати миттєве виконання короткострокових зобов'язань.

Коефіцієнт «кислотний тест» у цілому також демонструє позитивну динаміку, незважаючи на спад у 2023 році. Його значення зросло з 49,24% у 2020 році до 61,34% у 2024 році, тобто на 12,10%. Темп збільшення

прискорився у 2023-2024 роках, що свідчить про покращення забезпечення зобов'язань швидкоореалізованими активами.

Коефіцієнт швидкої ліквідності повторює загальну тенденцію: підвищення з 39,64% у 2020 році до 55,64% у 2024 році, тобто на 16,00%. Помітне зростання у 2024 році (+14,90 %, порівняно з 2023 роком) підтверджує покращення структури оборотних активів у бік більш ліквідних компонентів.

Відношення грошових коштів до активів протягом періоду має тенденцію до зниження: з 5,04% у 2020 році до 2,84% у 2024 році (-2,20 %). Це свідчить про зменшення частки високоліквідних грошових ресурсів у загальній структурі активів, що може бути наслідком їх спрямування на інвестиції або погашення боргових зобов'язань.

Проміжний коефіцієнт покриття, який за своєю природою дублює динаміку швидкої ліквідності, також зріс із 39,64% у 2020 році до 55,64% у 2024 році, тобто на 16,00 %. Це підтверджує загальне покращення платоспроможності підприємства та підвищення рівня фінансової гнучкості.

На рис. 2.3. представлено динаміку коефіцієнтів платоспроможності ТОВ «ФІЛАНТРОП» за 2020-2024 роки.

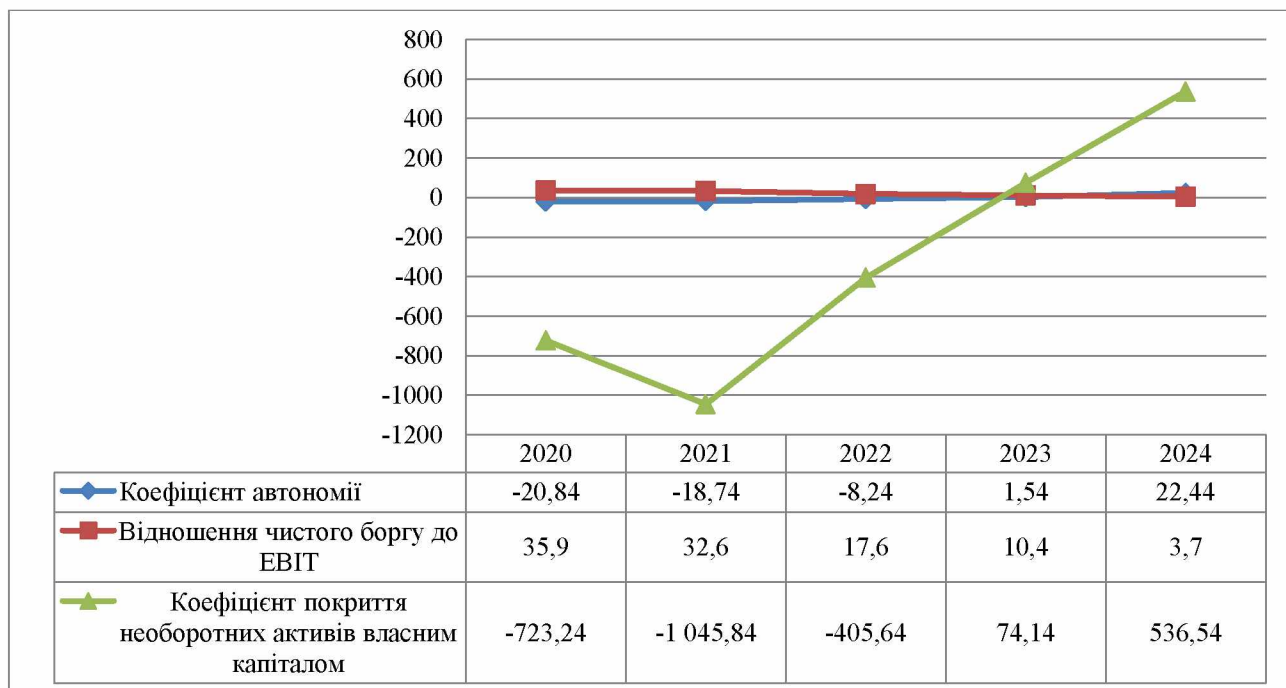


Рис. 2.3. Динаміка активів, зобов'язань, доходів та чистого прибутку ТОВ «ФІЛАНТРОП»

З представлених даних бачимо, що коефіцієнт автономії протягом 2020-2022 років мав від'ємні значення, що вказує на нестачу власного капіталу та перевищення зобов'язань над активами. Проте з 2023 року відбувається перелом тенденції: коефіцієнт переходить у позитивну площину та у 2024 році зростає до 22,44%, що вказує на формування власного капіталу й суттєве зміцнення фінансової незалежності підприємства.

Відношення чистого боргу до EBITDA має чітку тенденцію до зменшення: з 35,9 у 2020 році до 3,7 у 2024 році. Такий спад у майже десять разів свідчить про різке покращення здатності підприємства обслуговувати борг та зменшення боргового навантаження. Показник 3,7 у 2024 році вже відповідає прийнятним значенням та характеризує підприємство як фінансово стійкіше й менш ризикове для кредиторів.

Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом у 2020-2022 роках також був від'ємним, що підтверджувало дефіцит власного фінансування. Починаючи з 2023 року він стає позитивним і різко зростає до 536,54% у 2024 році, що свідчить про значне перевищення власного капіталу над потребою в покритті необоротних активів. Це вказує на формування достатнього запасу фінансової стійкості та можливість фінансувати необоротні активи без залучення довгострокових позик.

Загалом динаміка показників фінансової стійкості свідчить про суттєве покращення структури капіталу підприємства. Після критичного стану у 2020-2022 роках, коли власний капітал був від'ємним, підприємство у 2023-2024 роках істотно зміцнило фінансову незалежність, зменшило боргове навантаження та забезпечило покриття необоротних активів власними ресурсами. Це характеризує підприємство як таке, що успішно стабілізує свою діяльність, нарощує фінансову стійкість і формує основу для сталого розвитку у майбутніх періодах.

На рис. 2.4. представлено динаміку коефіцієнтів прибутковості ТОВ «ФІЛАНТРОП» за 2020-2024 роки.

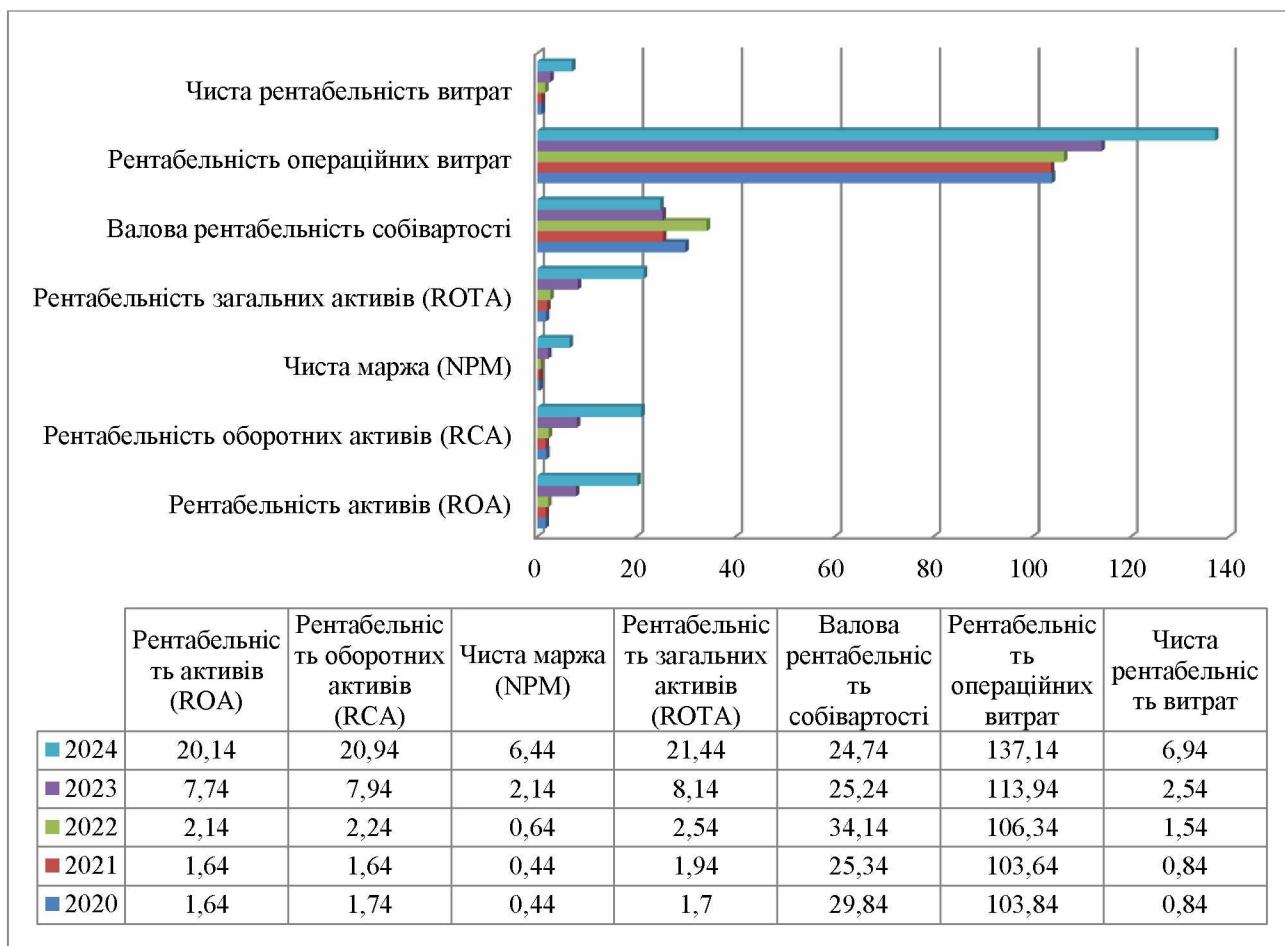


Рис. 2.4. Динаміка прибутковості ТОВ «ФЛАНТРОП»

З рис. 2.4. спостерігаємо, що рентабельність активів (ROA) підприємства демонструє суттєве зростання протягом 2020-2024 років. Якщо у 2020-2021 роках її значення становили 1,64%, то у 2024 році показник зріс до 20,14%, тобто майже у 12 разів. Така динаміка свідчить про значне підвищення ефективності використання активів та здатності підприємства генерувати чистий прибуток.

Рентабельність оборотних активів (RCA) повторює загальну тенденцію ROA: від 1,74-1,64% у 2020-2021 роках вона зросла до 20,94% у 2024 році. Зростання на понад 19% свідчить про покращення управління оборотними ресурсами та збільшення їх прибутковості.

Чиста маржа (NPM) зростає з 0,44% у 2020-2021 роках до 6,44% у 2024 році, що означає підвищення чистої прибутковості продажів у понад 14 разів. Це сигналізує про зростання ефективності операційної діяльності та зниження відносних витрат у структурі доходу.

Рентабельність загальних активів (ROTA) також має позитивну динаміку: від 1,7-1,94% у 2020-2021 роках до 21,44% у 2024 році, що відображає збільшення фінансової віддачі від використання всіх активів підприємства.

Валова рентабельність собівартості має хвилеподібний характер і демонструє певні коливання. Максимального значення вона досягла у 2022 році (34,14%), після чого знизилася до 24,74% у 2024 році. Це може вказує на збільшення собівартості продукції або про зміни в структурі витрат.

Рентабельність операційних витрат стабільно зростає: з 103,84% у 2020 році до 137,14% у 2024 році. Така динаміка підтверджує підвищення ефективності управління витратами та збільшення операційного прибутку на одиницю витрат.

Чиста рентабельність витрат підвищилася з 0,84% до 6,94%, тобто майже у 8,3 рази. Це означає, що підприємство значно покращило структуру своїх витрат і здатність формувати чистий фінансовий результат.

Усі ключові показники рентабельності демонструють виражену позитивну тенденцію. Підприємство суттєво покращило ефективність використання активів, підвищило прибутковість продажів та оптимізувало витрати. Незважаючи на певні коливання валової рентабельності, загальна динаміка свідчить про зміцнення фінансової результативності та зростання операційної ефективності. Це вказує на стабільність, покращення конкурентоспроможності й формування потенціалу для подальшого розвитку.

На рис. 2.5. представлено динаміку ділової активності ТОВ «ФІЛАНТРОП» за 2020-2024 роки.

З представлених даних бачимо, що оборотність загальних активів протягом 2020-2022 років зростала з 3,6 до 4,9 оборотів, що вказує на підвищення ефективності використання активів у формуванні доходу. Проте у 2023-2024 роках відбувається уповільнення оборотності – до 4,1 та 3,6 оборотів відповідно, що вказує на зниження швидкості перетворення активів у виручку та можливе збільшення їх завантаженості або нерівномірність операційної діяльності.

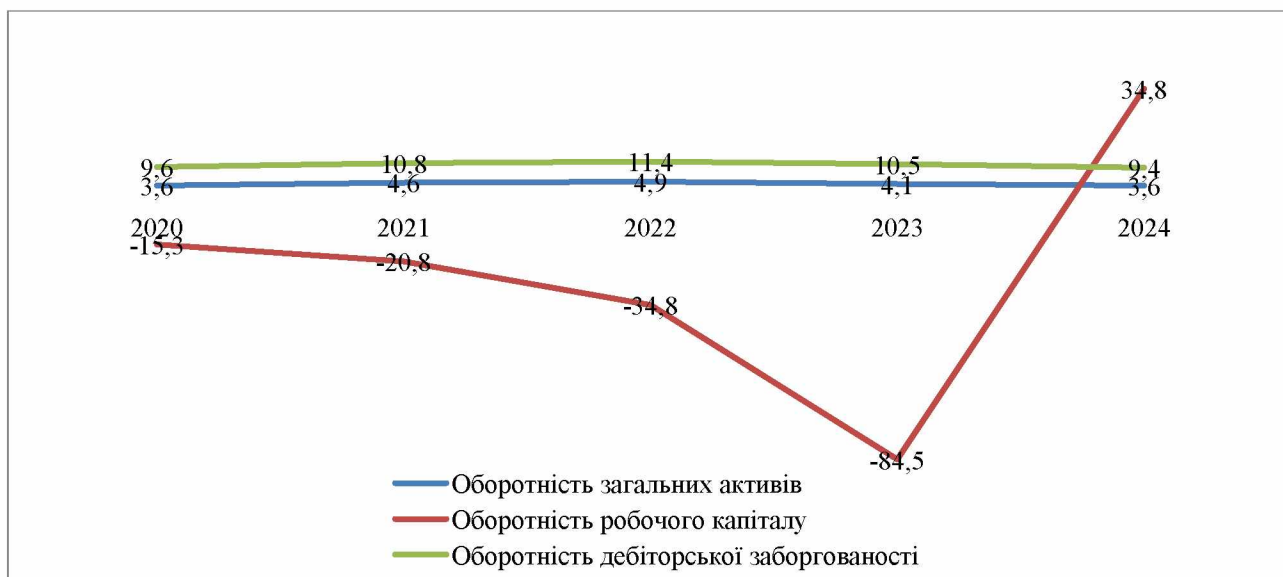


Рис. 2.5. Динаміка ділової активності ТОВ «ФІЛАНТРОП»

Оборотність робочого капіталу у 2020-2023 роках має від'ємні значення, що пов'язано з від'ємним власним оборотним капіталом у цей період. З кожним роком негативні значення збільшувалися (від -15,3 до -84,5), що свідчить про високий рівень боргового навантаження та недостатність власних оборотних коштів. Лише у 2024 році показник переходить у позитивну зону (34,8 оборотів), що вказує на відновлення нормального функціонування робочого капіталу та підвищення його ефективності. Перехід від негативного до позитивного значення є ознакою фінансової стабілізації.

Оборотність дебіторської заборгованості має відносно сталу тенденцію: від 9,6 оборотів у 2020 році до 11,4 оборотів у 2022 році, після чого спостерігається зниження до 10,5 у 2023 році та 9,4 у 2024 році. Зростання у 2020-2022 роках свідчить про прискорення інкасації дебіторської заборгованості та покращення розрахункової дисципліни клієнтів. Зниження у 2023-2024 роках може означати подовження строків погашення дебіторки або зміну умов продажу.

Отже, показники оборотності демонструють змішану динаміку. З одного боку, підприємство у 2024 році суттєво покращило стан робочого капіталу, що є ключовим сигналом фінансового оздоровлення. З іншого боку, оборотність активів і дебіторської заборгованості дещо знижується, що може свідчити про накопичення ресурсів або уповільнення операційних процесів. Загалом

підприємство переходить до стабільнішої моделі роботи, однак потребує оптимізації управління активами та прискорення розрахунків з контрагентами.

2.2. Аналіз кількісного та якісного складу персоналу ТОВ «Філантроп»

Ефективний менеджмент базується на максимально раціональному використанні широкого спектра наявних у розпорядженні організації ресурсів. Сьогодні загальноновизнано, що найважливішим активом будь-якого підприємства є його людський капітал – персонал.

Команда працівників є найбільш складним об'єктом управління в організаційній структурі. На відміну від матеріально-технічних чинників виробництва, люди є динамічними суб'єктами: вони здатні самостійно приймати рішення, критично осмислювати поставлені перед ними завдання, діяти відповідно до власних суб'єктивних інтересів і є високо чутливими до управлінських рішень.

Оцінка персоналу є фундаментальним та необхідним інструментом для визначення якісного стану трудового потенціалу компанії, виявлення його сильних сторін та зон для розвитку. По суті, оцінювання якостей працівника – це регулярна характеристика, що надається керівником своїм підлеглим, яка охоплює досягнуті результати, чинники їхнього успіху та потенційні шляхи вдосконалення.

Для ТОВ «Філантроп» доцільно проводити всебічний аналіз кадрового забезпечення. Такий аналіз повинен охоплювати: кількісний склад (кількість працівників), соціально-демографічний профіль (стать, вік, освітній рівень), якісні показники (рівень розвитку, мотивація), динаміку (рух, плинність кадрів).

Однією з головних характеристиком якісного складу персоналу є аналіз його статево-вікової структури.

У статевій структурі персоналу торговельного підприємства більшість

становлять чоловіки. Персонал представлений здебільшого особами молодого й середнього віку (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Статевий та віковий склад працівників ТОВ «Філантроп»

Показник	Рік			
	2021	2022	2023	2024
Облікова кількість працівників	12	12	11	9
Жінки	1	2	4	3
Чоловіки	11	10	7	6
16-34 роки	6	5	6	5
35-49 роки	5	3	2	2
50-59 і більше років	1	2	3	2

З таблиці 2.2. бачимо, що загальна облікова кількість працівників ТОВ «Філантроп» має чітку тенденцію до скорочення. У 2021-2022 роках штат залишався стабільним і становив 12 осіб, однак у 2023 році він скоротився до 11 працівників, а у 2024 році – до 9 осіб. Загальне зменшення становить 3 особи або -25% порівняно з 2021 роком. Така динаміка може свідчити про природний рух кадрів без належного поповнення персоналу.

Статевий склад колективу протягом досліджуваного періоду зазнав структурних змін. Кількість жінок зросла з 1 особи у 2021 році до 4 осіб у 2023 році, що свідчить про поступове збільшення їх частки в колективі. У 2024 році чисельність жінок дещо знизилася до 3 осіб. Натомість кількість чоловіків стабільно скорочується: з 11 осіб у 2021 році до 6 осіб у 2024 році, тобто майже на 45%. Це говорить про складність найму чоловіків через військовий стан, хоча чоловіки продовжують становити більшість персоналу.

Вікова структура працівників є різновіковою, проте має певні зрушення між групами. Молодша категорія (16-34 роки) залишається найчисельнішою і впродовж періоду коливається в межах 5–6 осіб, що свідчить про достатній рівень омолодження кадрів. Натомість група 35-49 років скорочується значними темпами: з 5 працівників у 2021 році до 2 у 2024 році (-60%). Старша вікова категорія (50-59+ років) зростала з 1 до 3 осіб у 2021-2023 роках, але у

2024 році скоротилася до 2 працівників. Це вказує на певну нестабільність вікової структури, а також на те, що підприємство поступово втрачає працівників середнього віку, які зазвичай є найбільш досвідченими та продуктивними.

Освітній рівень виступає як неодмінний критерій при формуванні кадрового складу підприємства. В Україні на сучасному етапі інтенсифікується просвітницька тенденція, що проявляється у зростаючому виборі молоді на користь здобуття освіти у закладах вищої освіти (ЗВО).

Аналіз освітнього рівня працівників ТОВ «Філантроп» вказує на те, що протягом досліджуваного періоду є працівники з різним освітнім рівнем (рис 2.6).

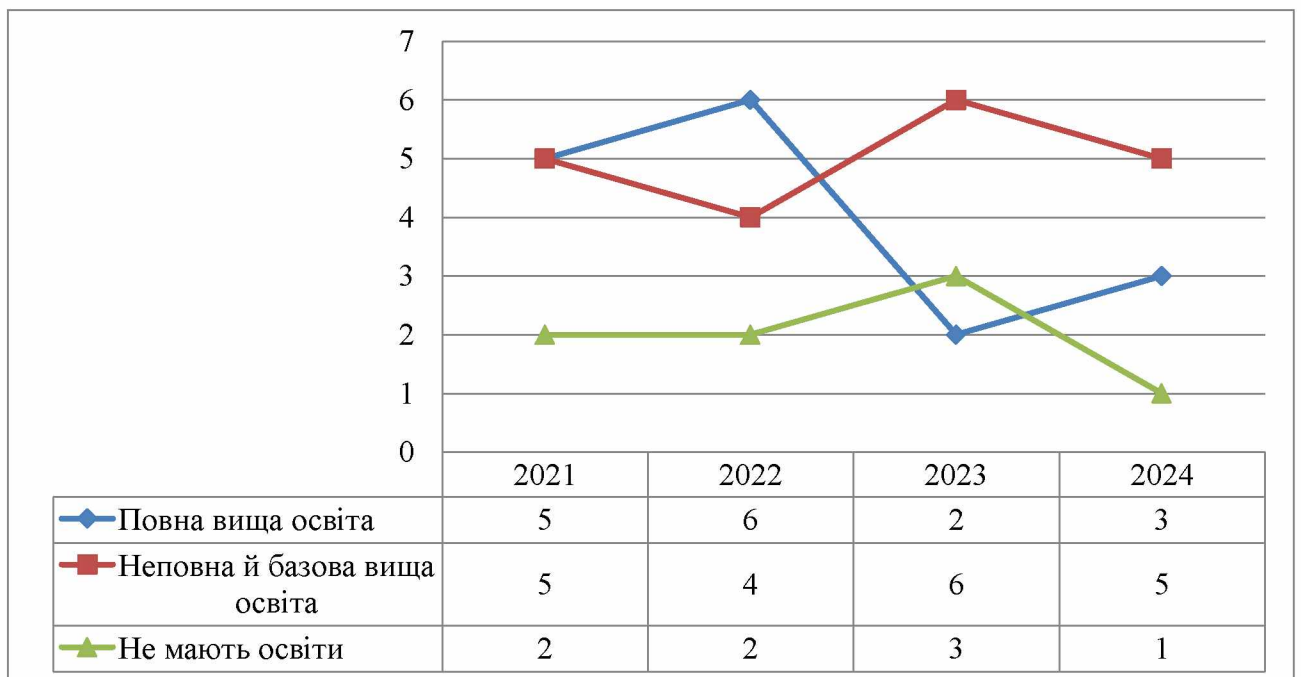


Рис. 2.6. Освітній рівень працівників ТОВ «Філантроп»

Структура персоналу за рівнем освіти характеризується нерівномірною динамікою. Працівники з повною вищою освітою у 2021-2022 роках становили основну частину кваліфікованого складу, однак у 2023 році їх кількість різко скоротилася з 6 до 2 осіб, що може свідчити про відтік висококваліфікованих кадрів. У 2024 році спостерігається часткове відновлення цієї категорії до 3 працівників, проте її частка залишається нижчою порівняно з початковими роками.

У той самий час частка працівників із неповною та базовою вищою освітою демонструє більшу стабільність та навіть зростання. Протягом досліджуваного періоду 2021-2024 років були коливання чисельності працівників з неповною або базовою вищою освітою, хоча як і на початку, так і в кінці даного періоду чисельність їх становила 5 осіб. Це вказує на орієнтацію підприємства на кадри середнього рівня кваліфікації, які часто є більш універсальними та адаптивними до різних умов.

Категорія працівників, які не мають освіти, протягом аналізованих років суттєво скоротилася: з 2-3 осіб у 2021-2023 роках до 1 працівника у 2024 році. Загалом це характеризує підприємство як таке, що поступово підвищує освітній рівень кадрового потенціалу та прагне до збільшення частки кваліфікованих працівників.

Отже в 2021-2024 роках ТОВ «Філантроп» демонструє тенденцію до скорочення загальної чисельності персоналу та одночасного підвищення освітнього рівня працівників. Це свідчить про прагнення підприємства до формування більш професійного кадрового складу, що може позитивно вплинути на якість виконання робіт та ефективність діяльності у майбутні періоди.

Плинність кадрів (англ. staff turnover rate) є критично важливим макропоказником ефективності кадрової політики підприємства, що відображає динаміку руху робочої сили. Дослідження у сфері організаційної поведінки та управління людськими ресурсами дозволяють ідентифікувати ключові детермінанти, які корелюють з рівнем плинності: Про задоволення персоналу умовами праці на ТОВ «Філантроп» свідчать показники його прибуття та вибуття (табл. 2.7).

На рис. 2.7. представлено динаміку плинності персоналу на ТОВ «ФІЛАНТРОП» за 2021-2024 роки.

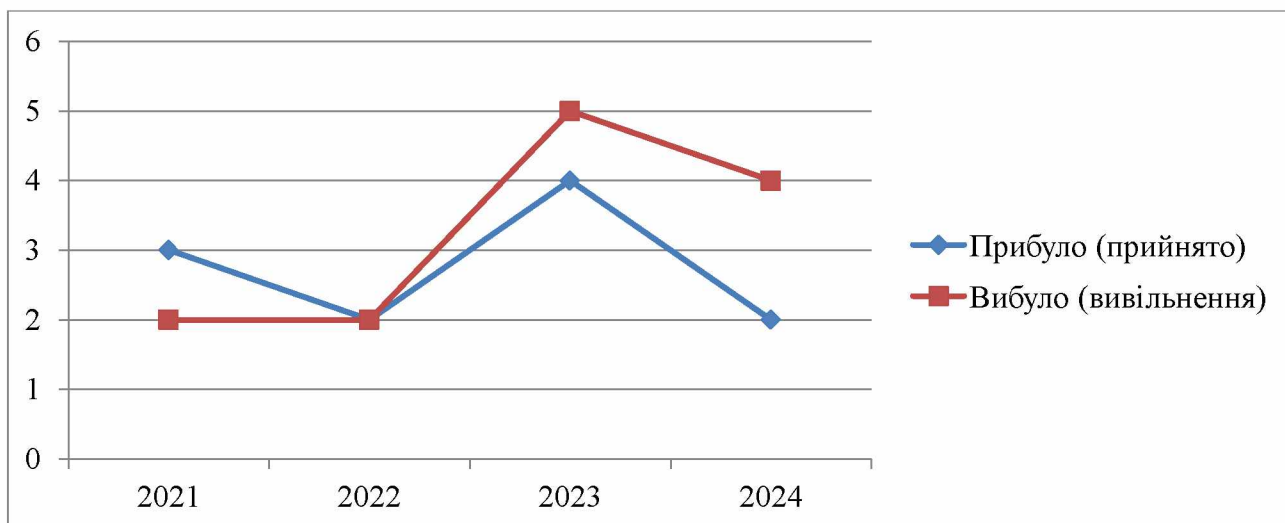


Рис. 2.7. Рух персоналу ТОВ «Філантроп» за 2021-2024 рр.

Протягом досліджуваного періоду спостерігається нестабільність кадрового складу підприємства, що проявляється у коливанні показників прибуття та вибуття працівників. У 2021 році на підприємство було прийнято 3 працівники, тоді як вибуло 2 особи. Вже з 2023 року кадрова ситуація ускладнилася: при зростанні кількості прийнятих до 4 осіб кількість вибулих збільшилася до 5, що призвело до негативного сальдо руху кадрів та скорочення чисельності персоналу. Така ситуація вказує на високий рівень плинності, що може бути пов'язано із внутрішніми організаційними змінами, умовами праці або нестабільністю в державі.

На рис. 2.8. представлено динаміку коефіцієнтів вибуття та прибуття на ТОВ «ФІЛАНТРОП» за 2021-2024 роки.

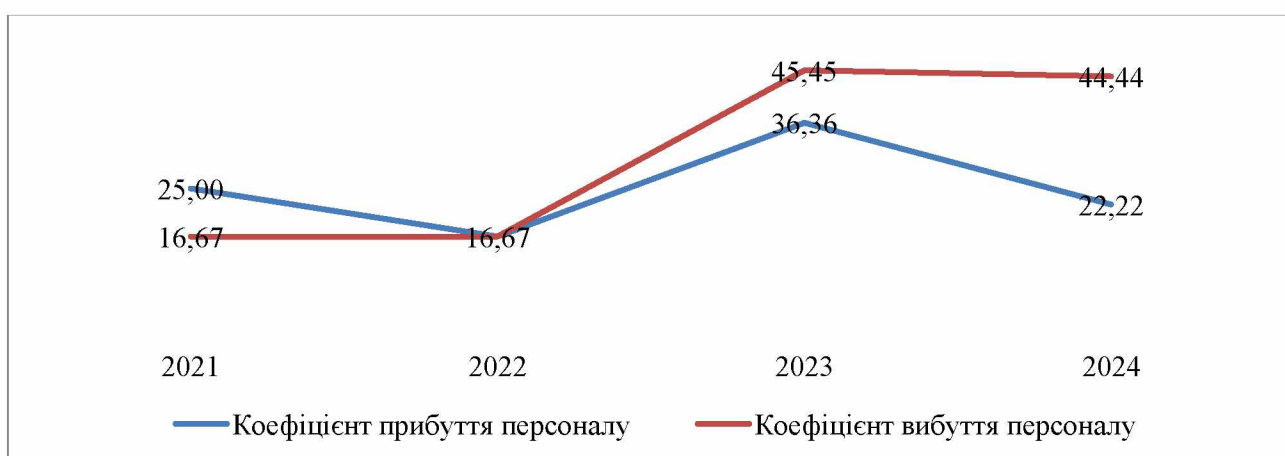


Рис. 2.8. Коефіцієнти рух персоналу ТОВ «Філантроп» за 2021-2024 рр.

У 2024 році кадрова нестабільність зберігається: при рівні прийняття 2 працівники вибуло 4, що знову вказує на перевищення звільнень над прийняттями. Це підтверджують і коефіцієнти руху: коефіцієнт вибуття у 2023 році становив 45,45%, а у 2024 році – 44,44%, що є дуже високими показниками для підприємства з невеликою чисельністю персоналу. Натомість коефіцієнти прибуття залишаються значно нижчими – від 16,67% до 36,36%, що не компенсує втрати кадрів.

Отже, динаміка показників руху персоналу демонструє зростання плинності кадрів та перевищення темпів вибуття над темпами прибуття у 2023-2024 роках. Це свідчить про погіршення кадрової стабільності, що може негативно впливати на виробничі результати, знижувати рівень мотивації працівників і створювати кадрові ризики. Підприємству доцільно зосередитися на удосконаленні кадрової політики, умов праці та системи мотивації для зменшення рівня звільнень і приваблення нових кваліфікованих фахівців.

2.3. Аналіз стану управління персоналом суб'єкта господарювання в сфері торгівлі

Система управління персоналом повинна мати збалансовану кількість процесів, що задіяні в оновленні та підтримці кількісного та якісного складу персоналу та його розвитку відповідно до потреб організації. Для ефективності кадрової політики важливо використовувати стратегічне управління персоналом, дотримуватися його етапів, а також використовувати конкретні кадрові показники для кожної окремої стратегії організації. Необхідність та важливість планування та організації підбору та розстановки персоналу призведе до високого ступеня ефективності виконання своїх обов'язків, що підвищить ефективність діяльності.

Одним з найважливіших аспектів співпраці з ТОВ «Філантроп» є ефективний спосіб вибору персоналу та розміщення їх на відповідних посадах.

Принципи компанії щодо працевлаштування проілюстровано на рисунку 2.9.



Рис. 2.9. Принципи роботи з персоналом ТОВ «Філантроп»

Функціональне керівництво ТОВ «Філантроп» очолює директор, який несе персональну відповідальність за загальну діяльність підприємства та ефективну імплементацію прийнятих ним рішень.

Безпосередньо підпорядкована директору функціональна ієрархія включає ключових працівників, які забезпечують комплексну підтримку операційної діяльності: управління людськими ресурсами, планово-економічної роботи, постачання та збуту, діловодство та бухгалтерію, юридичний супровід, інженера, водія, товарознавця, охорона.

Висунення кандидатів на посади вимагає обов'язкового оцінювання їхнього професійного рівня, кваліфікації, особистісних та ділових якостей. З цією метою проводиться комплексна оцінка посадових вимог (профілю посади) та індивідуальних характеристик потенційного працівника.

Практика свідчить, що ігнорування персональних та професійних якостей при призначенні може призводити до неефективного виконання управлінських функцій та, як наслідок, до різкого зниження якості результатів діяльності підрозділу.

На ТОВ «Філантроп» за рекрутинговий процес відповідає керівник.

Механізм управління персоналом підприємства визначається як система взаємопов'язаних органів, засобів та методів, які спрямовані на забезпечення потреб організації у робочій силі необхідної кількості та якості у визначені часові терміни.

Працівники наділені відповідними повноваженнями, забезпечуючи функціональне управління.

Таблиця 2.3

Повноваження працівників ТОВ «Філантроп»

Посада	Ключові функціональні повноваження
Директор	Управління наймом, звільненням, переведенням. Систематичне вивчення ділових якостей, створення резерву кадрів на заміщення посад
Спеціаліст з планово-економічної роботи	Управління економічним плануванням, спрямованим на раціоналізацію господарської діяльності. Очолює підготовку стратегічних та оперативних планів (перспективних, річних, місячних) та бере участь у розробці комплексного плану соціально-економічного розвитку.
Діловод-бухгалтер	Організація фінансово-господарського обліку. Контроль за виконанням кошторисів витрат, станом розрахунків, дотриманням штатної та касової дисципліни, забезпечення правильності використання фонду заробітної плати та проведення інвентаризацій.
Спеціаліст по постачанню та збуту	Організація забезпечення виробництва сировиною, матеріалами, інструментом. Контроль виконання завдань співробітниками та мінімізація запасів сировини.

Процес добору персоналу на ТОВ «Філантроп» є багатоетапним та науково обґрунтованим.

Основні стадії добору:

1. Попереднє визначення відповідності: Перевірка, чи відповідає претендент функціональним вимогам посади.
2. Збір та аналіз інформації: Наступні етапи включають збір детальних даних, складання характеристики та оцінку необхідних якостей кандидата.

Часто застосовується порівняльний відбір – процедура, що активується при наявності двох і більше кандидатів на одну посаду. Це передбачає зіставлення їхніх характеристик, встановлення випробувального терміну та прийняття ухвального рішення на основі показників ефективності виконання покладених функцій.

Для об'єктивної оцінки відповідності кандидата посадовим вимогам, Відділом кадрів ТОВ «Філантроп» розроблено професіограми – уніфікований перелік ключових компетенцій та якостей, якими повинен володіти претендент на певну посаду.

Професіограма (від лат. *professio* – спеціальність і грец. *gramma* – запис) у контексті управління персоналом торгового підприємства є нормативним документом, що містить систематизований та деталізований опис психофізіологічних, професійно-кваліфікаційних та особистісних вимог до працівника, який обіймає певну посаду.

Ключове призначення професіограми на торговому підприємстві:

- стандартизація – встановлення єдиного стандарту вимог для рекрутингу та атестації;
- діагностика – слугує еталоном для порівняльного відбору кандидатів та оцінки наявного персоналу;
- розвиток – формування бази для розробки програм підвищення кваліфікації та кар'єрного планування.

Професіограма для торгового підприємства зазвичай містить такі ключові розділи, адаптовані до специфіки роботи з клієнтами та товаром.

Для торгового підприємства особливо важливим є диференціація вимог між адміністративним та фронт-офісним (клієнтським) персоналом:

- продавець-консультант / менеджер з продажів – професіограма акцентує на комунікативних здібностях, переговорних навичках, знанні асортименту товару, а також високому рівні емоційного інтелекту для ефективної взаємодії з покупцями;

– фахівець із закупівель (мерчендайзер) – вимагає акценту на аналітичних здібностях, знанні динаміки ринку, навичках прогнозування попиту та логістики;

Таблиця 2.9

Професіограма для торгового підприємства

Розділ Професіограми	Зміст вимог	Приклади для торгівлі
I. Загальні характеристики посади	Мета, місце в структурі, функціональні обов'язки та ступінь відповідальності.	Обов'язок виконання плану продажів, пряма підпорядкованість керівнику відділу збуту.
II. Професійно-кваліфікаційні вимоги	Освітній рівень, спеціальність, необхідний досвід роботи, знання регуляторної бази.	Вища освіта (маркетинг/економіка), знання законодавства про захист прав споживачів, володіння CRM-системами.
III. Психофізіологічні та сенсорні вимоги	Вимоги до уваги, пам'яті, швидкості реакції, комунікативних навичок.	Висока стійкість до стресу, швидке перемикавання уваги, гарна дикція та чітка артикуляція.
IV. Особистісно-ділові якості (компетенції)	Мотивація, етичні норми, характеристики темпераменту та характеру, що впливають на ефективність.	Клієнтоорієнтованість, проактивність, навички переконання, емпатія, здатність до командної роботи.

– відділ збуту – професіограма вимагає високих лідерських та мотиваційних якостей, стратегічного мислення, навичок коучингу та контролю виконання планів.

Таким чином, використання професіограм забезпечує наукову обґрунтованість кадрової політики та є методологічною базою для раціонального управління людськими ресурсами в торговельному бізнесі.

У товаристві розроблено та впроваджено комплексні заходи, що забезпечують стабільність складу персоналу:

– визначення потреби у персоналі та розрахунок оптимальної чисельності та структури резерву керівних кадрів;

– науково обґрунтований відбір – здійснено організаційну роботу з формування резерву та застосування сучасних форм і методів відбору кандидатів на висунення.

Персонал є стратегічно найважливішим чинником, що безпосередньо детермінує рівень економічної ефективності аграрного підприємства. Визнана

теза про те, що кадри є вирішальними, підтверджується їхньою здатністю як каталізувати стрімке економічне зростання, так і спричиняти кризові ситуації.

Конкурентоспроможність, ефективність та економічна динаміка організації залежать саме від стану виробничих кадрів, а не лише від посівних площ, земельних угідь чи сільськогосподарської техніки. Від професіоналізму персоналу прямо залежить урожайність, ефективність використання технічних засобів та престижність підприємства.

Наявні проблемні аспекти в управлінні персоналом ТОВ «Філантроп» вимагають оперативного контролю з боку адміністрації та розробки принципів їхнього системного розв'язання.

Система оплати праці визнається найважливішим регуляторним чинником, що впливає на ефективність використання персоналу.

На ТОВ «Філантроп» застосовується комбінована система нарахування винагороди, що включає відрядно-преміальну та погодинну (тарифну) форму. Для працівників адміністративно-управлінського апарату (керівників відділів) встановлено посадові оклади відповідно до тарифних ставок.

Важливою складовою є дотримання фінансової дисципліни щодо виплати заробітної плати, яка здійснюється своєчасно та диференційовано на дві частини:

- авансова частина: виплачується до 20-го числа поточного місяця;
- основна частина (розрахунок): виплачується до 5-го числа наступного місяця.

Ці умови є нормативно закріпленими у положеннях Колективного договору підприємства.

Вікова структура персоналу має важливе значення для забезпечення безперервності виробничих процесів, оскільки вона сприяє трансферу знань та досвіду між поколіннями. Однак, сам по собі вік співробітників не виступає самостійною метою кадрової політики. У процесі планування самовідтворення кадрів товариство зосереджується на залученні та утриманні найбільш кваліфікованих фахівців, незалежно від їхнього віку.

Для всебічного аналізу системи управління персоналом ТОВ «Філантроп» необхідно здійснити дослідження посадової та кваліфікаційної структури персоналу.

Посадово-кваліфікаційна структура функціонує на основі адміністративних методів управління. Ці методи, відомі у фаховій літературі як «метод батоба» (метод примусу), базуються на владних приписах, суворій дисципліні та системі санкцій за порушення встановлених норм. Ключовою ознакою цих методів є чітка субординація, яка формується відповідно до ієрархії управління.

Адміністративний вплив спрямований на формування усвідомленої трудової дисципліни, почуття обов'язку та лояльності до підприємства.

На ТОВ «Філантроп» реалізація адміністративних методів забезпечується через:

– нормативно-правову базу: Конституція України, Цивільний Кодекс, Кодекс законів про працю (щодо регулювання трудових відносин, прийняття, звільнення, відпусток, тощо), Закони України та підзаконні акти.

– внутрішню документацію: Колективний договір, посадові інструкції (розробляються відділом кадрів), а також накази та розпорядження, що використовуються в процесі операційної діяльності.

Управління підприємством здійснюється через комплексне застосування методів, серед яких важливе місце, поряд з адміністративними, посідають економічні методи. Вони відомі як «метод пряника» (метод заохочення) і ґрунтуються на використанні матеріальних стимулів для колективу.

На ТОВ «Філантроп» ця група впливів знаходить яскраве вираження через:

- економічні нормативи діяльності.
- систему матеріального заохочення та преміювання.

Система заохочень:

- щомісячне грошове заохочення: працівники, які демонструють високі показники ефективності та успішне виконання обов'язків, отримують додаткове грошове заохочення;

- річна премія («Тринадцята зарплата») – співробітникам, які стабільно підтримують високу ефективність протягом звітного року, виплачується додаткова річна винагорода;

- спеціалізоване преміювання.

Соціально-психологічні методи є невід'ємною складовою управління, оскільки вони базуються на використанні моральних стимулів до праці. Їхня головна мета – трансформувати зовнішнє адміністративне завдання у внутрішній усвідомлений обов'язок та особисту потребу працівника.

Система управління персоналом на ТОВ «Філантроп» побудована за централізованим принципом, де Директор виконує функцію головнокомандувача. Йому безпосередньо підпорядковані керівники всіх структурних підрозділів, які мають відношення до кадрових питань.

Аналіз управління персоналом на ТОВ «Філантроп» включає дослідження специфіки кадрової документації. Документування трудових відносин є одним із пріоритетних завдань особи, що відповідає за кадрову роботу.

Підсумовуючи вищезазначене, система управління персоналом на ТОВ «Філантроп» є цілісною функціонуючою системою, яка інтегрує такі ключові елементи:

- суб'єктивна та об'єктивна сторони – представлені керуючим персоналом (суб'єкт управління) та виконавцями (об'єкт управління).

- цілі, задачі та напрямки діяльності – система орієнтована на довготривалу перспективу, яка реалізується через конкретно визначені цілі діяльності підприємства.

- форми та методи управління – застосовується комплекс адміністративних, економічних та соціально-психологічних методів, які

стратегічно спрямовані на підвищення продуктивності праці та якості виконуваних робіт.

Система управління персоналом на ТОВ «Філантроп» являє собою комплексно функціонуючу структуру, яка детермінована потребою забезпечення довгострокової економічної ефективності торгового підприємства. Керівництво здійснюється за централізованим ієрархічним принципом на чолі з Директором, що забезпечує чітку субординацію та оперативне прийняття рішень.

Кадрова політика підприємства стратегічно орієнтована на майбутнє: відмова від ситуативного підходу на користь довгострокового планування дозволила створити та активно розвивати резерв керівних кадрів. Ця стратегія, підкріплена науково обґрунтованими методами відбору та навчання, мінімізує ризики при заміщенні вакансій та забезпечує безперервність управління.

Для досягнення високої продуктивності використовується триада управлінських методів. Адміністративні важелі забезпечують трудову дисципліну, спираючись на чинне законодавство. Водночас, економічні методи є ключовим стимулом: на підприємстві функціонує комбінована система оплати праці (відрядна/погодинна) та ефективна система матеріального заохочення (щомісячні премії, річна винагорода), що безпосередньо мотивує працівників. Соціально-психологічні методи доповнюють цей комплекс, формуючи корпоративну культуру та лояльність.

Таким чином, управління персоналом на ТОВ «Філантроп» являє собою цілісну систему, де формалізована організаційна структура вдало поєднується з гнучкими механізмами стимулювання. Це дозволяє раціонально використовувати висококваліфіковані кадри, які є стратегічним активом, що визначає конкурентоспроможність та економічний розвиток підприємства.

Висновок до розділу 2

Аналіз системи управління персоналом ТОВ «ФІЛАНТРОП» демонструє, що суб'єкт господарювання функціонує як цілісна, структурована та планомірно керована система, що має чіткі організаційні та регуляторні механізми. Підприємство, основним видом діяльності якого є оптова та роздрібна торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами, зареєстровано як юридична особа і діє відповідно до чинного законодавства, що підтверджує його інституційну стійкість.

Організаційна структура ТОВ «ФІЛАНТРОП» є лінійно-функціональною, що характерно для підприємств середнього розміру, і забезпечує чітку вертикальну субординацію (на чолі з Директором) та оперативне прийняття рішень. Діяльність усіх працівників, особливо кадровика, суворо регламентується внутрішніми Положеннями, що гарантує стандартизацію та легітимність усіх HR-процесів. Це свідчить про високий рівень формалізації та впорядкованості внутрішньої роботи.

Кадрова політика підприємства є стратегічно орієнтованою на майбутнє: вона відмовилася від ситуативного підходу на користь довгострокового планування, що дозволило створити та активно розвивати резерв керівних кадрів. Ця політика, підкріплена науково обґрунтованими методами відбору та навчання, мінімізує ризики при заміщенні вакансій та забезпечує безперервність управління. Використання широкого спектру методів – від анкетування та співбесід до ситуаційного моделювання та оцінки ділових якостей – забезпечує високу якість процесу підбору та розстановки персоналу.

Для досягнення високої продуктивності та управління трудовими відносинами використовується тріада управлінських методів:

- адміністративні важелі забезпечують трудову дисципліну, спираючись на чинне законодавство;
- економічні методи є ключовим стимулом: на підприємстві функціонує комбінована система оплати праці (відрядна та погодинна) та ефективна

система матеріального заохочення (щомісячні премії, річна винагорода), що безпосередньо мотивує працівників;

– соціально-психологічні методи доповнюють цей комплекс, формуючи корпоративну культуру, лояльність та сприяючи сприятливому мікроклімату.

Таким чином, управління персоналом на ФОП «ФІЛАНТРОП» являє собою цілісну систему, що поєднує формально-організаційні, стратегічно-кадрові та мотиваційно-економічні аспекти. Це забезпечує ефективне функціонування підприємства в умовах динамічного ринку торгівлі, створюючи міцну основу для подальшого розвитку та управління трудовим потенціалом.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ У СФЕРІ ТОРГІВЛІ

3.1. Зарубіжний досвід в удосконаленні управління персоналом суб'єкта господарювання

Останнім часом Україна почала дотримуватися та впроваджувати принципи глобального менеджменту. Багато ресурсів, якими володіє підприємство (капітал, обладнання, матеріальні ресурси), не є винятковими, тому діяльність одного бізнесу не буде принципово відрізнятися від діяльності інших щодо їх використання. Послідовна еволюція працівників сприятиме послідовному розвитку та динамізму компанії.

Поточний стан вітчизняної системи управління людськими ресурсами пояснюється специфікою перехідного періоду. Її основними ознаками є відсутність практичних зв'язків між компаніями та непослідовний характер їхніх спільних зусиль, нестабільність законодавчої та нормативної бази, практична відсутність економічної та політичної стабільності, а також свободи ведення бізнесу.

Вітчизняному ринку освітніх послуг також бракує рівноваги, потреби у спеціалістах не враховуються при створенні фахівців ринку. Ступінь підготовки, необхідний для вітчизняних спеціалістів, значно нижчий, ніж необхідний для міжнародного працевлаштування. Системи управління людськими ресурсами в більшості компаній є застарілими та не враховують потреб сучасного суспільства.

Щоб запобігти повторенню минулих помилок, необхідно запровадити планування в процесі кваліфікації персоналу, це, перш за все, природно (за станом здоров'я, віком тощо). Цей процес є трудомістким, але результати в майбутньому будуть позитивними. Раніше ослаблені кадрові ресурси будуть

посилені, процес підвищить їхню конкурентоспроможність, а резерв компетентних кадрів запобіжить багатьом невиправдано дорогим витратам. Однак не слід забувати про ступінь кваліфікації як робітників, так і персоналу, зайнятого на керівних посадах, майбутній ринок навчання та перепідготовки керівних працівників буде доцільним включити до регулярних освітніх послуг. Програми, спрямовані на навчання менеджерів, повинні враховувати практичний досвід провідних іноземних компаній, вони також повинні враховувати вимоги часу та бути розроблені для підвищення ефективності управління.

В Україні існує кілька нагальних питань, які необхідно вирішити сьогодні. Значною складовою цих питань є розвиток потенційних кадрів у компаніях. Якщо ефективність розвитку людських ресурсів буде підвищена, ймовірно, з'являться методи, які можна буде використовувати в компаніях для створення команд з бажаним складом та отримання бажаних результатів з мінімальними витратами.

Для досягнення цієї мети слід звернутися до розвинених країн світу. Визнано кілька основних управлінських підходів – класичний японський та американський, підхід ЄС, і кожен з них має свої особливості та поєднує в собі ознаки інших підходів. Вони мають різні підходи до інтерпретації діяльності та мотивації працівників, а також різні методи комунікації та впливу на персонал. Україна стоїть перед рішенням щодо наступного кроку, тому, використовуючи зарубіжні принципи та використовуючи українські реалії та ментальні структури, слід застосовувати найефективніші підходи з кожної моделі, що призведе до бажаного результату з найменшими витратами.

Вивчення успішного досвіду ефективного управління персоналом у різних країнах світу дозволить нам розпізнати основні аспекти, які хвилюють вітчизняних економістів та науковців.

Сьогодні в реальній практиці використовується кілька основних підходів до управління персоналом. Найпопулярнішим є американський підхід. І навпаки, японський стиль управління персоналом набуває все більшої

популярності завдяки успіхам японських компаній. Однак японська модель насамперед асоціюється з японською культурою, яка має свої особливості, унікальні для країни, і не всі компоненти управління персоналом країни можна перенести на інші країни. Незважаючи на це, американська та японська моделі вважаються протилежними, перш за все щодо їхньої орієнтації на індивідуалізм (США) та колективізм (Японія). Крізь європейську призму також існують суттєві відмінні риси [4; 15].

Очевидно, що з точки зору менталітету, унікального економічного розвитку країни, способу життя, історичної еволюції та релігійної відданості європейський стиль управління персоналом буде найбільш схожим на внутрішню ситуацію в країні, але також важливо враховувати особливості американського та японського стилів.

Американська бізнес-філософія походить від традицій конкуренції та індивідуалізму, останній з яких пропагується компанією. Ці традиції характеризуються зосередженням на відповідальності особи та прибутку компанії, який походить від доходу особи. Відмінною рисою є визначення цілей та завдань, висока оплата праці працівників, просування цінностей споживачів та високий ступінь демократії в суспільстві.

Однією з особливостей Американської системи управління персоналом є використання найефективнішої системи компенсації, постійна атестація працівників з метою оцінки їхньої ефективності в міру кар'єрного зростання, а також забезпечення працівників робочими місцями та обладнанням. Компанії завжди оцінюють цінність працівників, постійно оцінюючи їхні переваги.

Останнім часом в американських організаціях стала популярною система «Оплата за продуктивність» (PFP), яка базується на ідеї, що будь-яка форма компенсації працівникам повинна залежати від різної діяльності окремих осіб або груп. Це ілюструється різними гнучкими системами оплати, змінною системою оплати праці тощо.[3]

Що стосується роботи з працівниками, американські компанії мають значний інтерес до покращення організації та заохочення праці. Вони дедалі

більше витісняють ієрархічні організації, усуваючи вертикальні ланки управління, розширюючи коло відповідальних за виробничі завдання та передаючи повноваження іншій формі організації праці – в межах робочої групи чи команди, яка має певний ступінь виробничої автономії.

Американські менеджери зосереджуються на індивідуальних досягненнях та цінностях. Вся управлінська діяльність в американських компаніях походить від механізму індивідуальної відповідності, оцінки індивідуальних досягнень та розробки короткострокових числових виразів цілей. Управлінські рішення, як це зазвичай буває, приймаються конкретними особами, які несуть відповідальність за їх виконання [2].

Відповідальність за інтеграцію молодих фахівців делегується команді менеджерів. Командою керує менеджер з політики інформаційних технологій (головний менеджер знань), який збирає інформацію про інформаційні технології та керує рухом цих даних. Менеджер з навчання, який обирає людей для перенавчання на основі їхніх нових технологій (менеджер з навчання), та менеджер інформаційного капіталу (менеджер інтелектуального капіталу), який об'єднує зусилля перших двох та розраховує вплив знань на процес виробництва (3).

Не слід ігнорувати японський метод управління персоналом. Унікальністю цієї системи є групова система відповідальності за кінцеві результати праці, мотивація працівників та система комунікації, що має горизонтальний характер. Ця система сприяє первинному дослідженню властивостей працівника, його сильних та слабких сторін, і в межах результатів йому призначається посада, визначаються його обов'язки та створюється робоче місце.

У Японії немає офіційної системи категоризації працівників на три групи (висококваліфіковані, низькокваліфіковані та некваліфіковані). Кожен учасник не має офіційного навчання на момент працевлаштування. Вони неминуче підвищують свої здібності. Крім того, немає чіткого розмежування між технічним персоналом та неінженерним персоналом.

На відміну від американського підходу, японські компанії мають більш віддану лояльність до корпорації. Це досягається шляхом визнання інтересів працівників та інтересів корпорацій. Крім того, значна частина системи присвячена працевлаштуванню робітників та службовців на довічній основі, веденню звітності та виплаті заробітної плати. Це досягається шляхом комунікації та заохочення акцій, прямих зв'язків, просування по службі та ротації персоналу, а також акценту на навчанні працівників. Фундаментальною концепцією системи є вдячність людям.

У Японії як високопосадовці, так і простолюдини вважають себе втіленням корпорації. Обидва ці рішення (система винагород, пільги за успіх компанії та оплата більшості витрат на лікарняні, а також продаж та оренда житлової нерухомості співробітникам за нижчою ціною) створюють унікальний психологічний клімат.

Основним конкурентом США у боротьбі за економічну перевагу є Японія, яку називають «Країною сонця, що сходить». Японський стиль управління відрізняється високою ефективністю, що призвело до визнання країни «лідером світового економічного розвитку» у 21 ст. Японська система зайнятості базується на колективізмі, інноваціях, соціальній відповідальності, централізації та спеціалізованому горизонталізмі. Вона також самоконтрольована.

Японська модель вважає, що менеджер повинен мати певний набір навичок, який дозволяє йому виконувати будь-яку роботу. Як результат, під час підвищення кваліфікації ця процедура відбувається в іншій сфері зайнятості, новій для працівника.

У Японії кожна бізнес-організація дуже специфічна щодо осіб, яких вона обирає для поповнення свого персоналу. Для країни з низьким рівнем безробіття (близько 1,5-2%) це питання є більш актуальним для підприємств, ніж для уряду. Однак, процедура відбору персоналу в Японії заслуговує на особливу увагу. Сама суть процесу зводиться до лаконічного твердження: «нам

потрібен працівник, схожий на чистий аркуш паперу, а те, що ми на ньому пишемо, – наше власне» [36].

Японська філософія менеджменту походить від традицій шанування людей похилого віку, колективізму, загальної згоди, ввічливості та відданості ідеалам компанії. Крім того, в них постійно відбувається ротація співробітників та створюються умови для ефективної колективної роботи. Саме цих критеріїв бракує вітчизняним українським організаціям: майже відсутня культура спілкування в команді, бракує підтримки колег та ефективності кінцевих результатів компанії. Враховуючи відсутність ротації персоналу в японських організаціях, це передбачає високий ступінь продуктивності, високий ступінь психологічного клімату та бажання працювати ефективно та бездоганно.

Варто зазначити унікальну систему участі працівників в управлінні виробництвом, що існує в Німеччині. Вона охоплює: участь як капіталу, так і праці в керівних органах компаній; створення посади «робітник-директор» на рівні підприємства; та виробництво товарів та послуг. Останні створюються на підприємствах, які мають щонайменше 5 постійних працівників з правом голосу (18 років і більше, 6 місяців досвіду роботи). Крім того, роботодавці повинні надавати працівникам та керівній раді компанії відповідну інформацію, приймати запити та пропозиції від працівників, вивчати та враховувати думки керівної ради компанії щодо економічного розвитку останньої. Тобто, в Німеччині найбільший пріоритет надається перепідготовці працівників відповідно до їхнього профілю зайнятості, стажуванням. Проводиться постійна перепідготовка окремих категорій працівників, навчання забезпечується на суміжних посадах, а також надаються послуги. Посадові інструкції, що розробляються на компаніях, не лише мають паперову форму, але й використовуються в процесі виконання функціональних обов'язків. Залежно від ступеня підготовки, володіння новими методами, знання іноземних мов тощо застосовуються різні види компенсації.

У французьких компаніях від працівників вимагається високий рівень експертних знань через жорстку конкуренцію. Особлива увага приділяється

перепідготовці персоналу: лише за умови постійного вдосконалення та розширення знань можна гарантувати просування працівників по службі, що без винятку здійснюється шляхом спеціалізації на програмах, характерних для кожного підприємства. Працівники завжди інформовані про поточний стан компанії та про нові внутрішні посади.

На півночі Італії більшість компаній використовують американські підходи до формування стратегії. У південних регіонах управління персоналом здійснюється без певного протоколу. В Італії «радянська» система відбору та переведення персоналу базувалася переважно на особистих характеристиках: сімейних зв'язках та друзях тощо. Немає винагород за підвищення кваліфікації. Адміністративні підходи є більш популярними, ніж соціальні чи економічні методи управління.

Підсумовуючи досвід створення та управління системами персоналу в різних компаніях, автори склали таблицю, яка узагальнює властивості моделей управління.

Узагальнюючи досвід іноземних компаній, можна вивести основну мету системи управління персоналом: створення персоналу, його ефективного використання, професійне зростання та соціальний розвиток.

Зарубіжний досвід задокументував кілька позитивних тенденцій у процесі управління персоналом, які повинні бути негайно впроваджені вітчизняними компаніями.

Поточний метод працевлаштування у сфері управління персоналом в Україні не сприяє високоефективному утриманню персоналу, спеціалістів та керівників. Також не існує універсальної системи працевлаштування з персоналом підприємств, це, перш за все, передбачає науково обгрунтоване вивчення здібностей та вподобань, професійний та посадовий розвиток працівників.

Також важливо визнати руйнування традиційних цінностей, що призводить до серйозних проблем з особистою вірою та цінностями. Стрес,

тиск та неоднозначність все частіше використовуються в управлінні персоналом.

Незважаючи на велику кількість невирішених питань, останнім часом сфера національного менеджменту зазнала позитивних змін.

Таблиця 3.1

Узагальнення особливостей систем управління персоналом [29]

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"> - використання конкурсів під час заміщення різних посад; - зв'язок просування по службі з перепідготовкою та підвищенням рівня знань; - навчання всіх працівників за програмою «Психологія спілкування»; - інформування персоналу про вакансії. 	<ul style="list-style-type: none"> - стандартизована система «Інвестори в людей»; - зобов'язання розвивати усіх співробітників для досягнення стратегічних цілей та завдань; - переглядаються потреби у навчанні та розвитку відповідно до конкурентної стратегії; - проводяться 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.

Однак більшість українських компаній мають проблеми з розробкою стратегії розвитку персоналу. Колектив «кадровиків», що працюють у сучасному світі, ще не повністю сформований. Часто кадровими службами керують фахівці, які не мають спеціальної освіти. Деякі керівники підприємств базують свої рішення на старих принципах та законах, персонал часто не усвідомлює потенціал розвитку підприємства, напрямом його діяльності в соціальній та стратегічній сферах. Однією з найбільших перешкод для розвитку персоналу є брак фінансування цього процесу, навіть попри те, що керівництво компанії визнає важливість розвитку персоналу. Беручи до уваги сучасні підходи до розробки стратегії розвитку персоналу в умовах світового бізнесу, важливість реформування системи управління персоналом у вітчизняних компаніях є більш ніж очевидною.

Система управління персоналом, що використовується провідними компаніями вітчизняної промисловості, є недосконалою та потребує фундаментальних змін порівняно з країнами, що досліджуються.

Для початку, ми вважаємо важливим звернути увагу на особистісний потенціал працівника, провести початкове дослідження як сильних, так і слабких сторін, як це задокументовано японською системою, оскільки в Україні працівник не може повністю реалізувати свої здібності. Це досягається шляхом забезпечення ефективного стимулювання, розширення освітніх та професійних можливостей, а також створення умов для більшої участі працівників у процесі прийняття рішень.

В Україні, як загальновідомо, основним гаслом є «прибуток понад усе», що означає отримання найбільшої вигоди з найменшими зусиллями, в результаті чого увага зосереджується на розвитку позитивних стосунків у команді. Крім того, в Японії компанії – це не просто організації, які ведуть бізнес. Коли вони укладають трудові договори з працівниками, вони виходять за рамки типового трудового договору, що значно підвищує трудову силу колективу, і в результаті формується високопрофесійна команда, яка віддана кінцевій меті. В результаті продуктивність підприємства значно підвищується,

оскільки стосунки між працівниками мають вирішальне значення для успішної роботи підприємства. Ми вважаємо це досить позитивним досвідом, якого суттєво бракує в Україні.

Також, певною мірою, в Україні корисно впроваджувати частини системи «довічної зайнятості», оскільки в вітчизняних організаціях працівник не прив'язаний до компанії, що, своєю чергою, має менший фінансовий та моральний вплив, оскільки працівник не відчуває зв'язку з керівниками чи компанією. Українські керівники зазвичай переоцінюють вартість та легкість вирішення проблем щодо управління персоналом, ці рішення не орієнтовані на довгострокову перспективу. Додавання компонентів цієї системи зменшить рівень звільнення персоналу, що є вирішальним для успіху організації.

В Україні важливо звернути увагу на систему, створену у Великій Британії, «Інвестори в людей». Вона навчає, розвиває та орієнтує працівників на досягнення основних бізнес-цілей. Вітчизняні компанії не до кінця розуміють вплив інвестицій у працівників на кінцеву мету компанії. Практична користь цієї системи полягає в тому, що вона підвищує продуктивність та прибутковість, оскільки навчені працівники є більш ефективними та продуктивними, а кількість прогулів зменшується (що особливо проблематично для українських компаній). Враховуючи, що «Інвестори в людей» високо цінуються у своїй країні, завдяки участі в цій програмі, яка приваблює як потенційних працівників, так і інвесторів, було б корисно впровадити її в Україні.

Сьогодні в управлінні персоналом використовуються різні підходи – американський, японський та західноєвропейський.

Американський стиль є найпопулярнішим, але японські компанії досягли більшого успіху в управлінні людьми. Однак він пов'язаний з культурою та має свої особливості. Як наслідок, не кожен керівник може ним користуватися.

В Японії управління персоналом має свій власний підхід: довгострокове працевлаштування працівників, підвищення заробітної плати за стаж роботи та участь працівників у внутрішніх профспілках компанії (у США це більш

поширене явище). Система управління персоналом гарантує працевлаштування, залучення нових працівників, їх навчання, а також систему оплати праці залежно від стажу роботи, систему гнучкої заробітної плати та план оплати праці.

У Японії люди, які працюють довічно, мають значну частку (35% робочої сили) у трудовому становищі, в результаті кожна компанія має свою філософію корпоративної поведінки, яка базується на принципах щирості, гармонії та співпраці. Працівника можна звільнити лише у разі серйозного злочину або неплатоспроможності компанії. Працівника приймають на роботу на основі його здібностей та обмежень (система «працівник-посада»). Керівник не займає чільне місце поруч зі своїми підлеглими, він не керує їхньою роботою, а натомість допомагає та підтримує працівників. Компанії заохочують своїх працівників охоплювати широкий спектр здібностей та кваліфікації. Працівники знайомляться з функціонуванням організації, розміщуючи їх на всіх структурних посадах. Процедура внутрішнього навчання має вирішальне значення для розвитку здібностей працівників у професійному контексті. У Японії, коли хтось влаштовується на роботу, його кваліфікація автоматично підвищується, вони також можуть підвищувати свою кваліфікацію під час роботи. В Америці висококваліфікований працівник повинен бути обізнаним у своїй галузі до найдрібніших деталей. Під час роботи в компанії він не може виконувати більше двох робіт, що вважається вузькоспеціалізованою роботою. Американський підхід базується на системі «посада-працівник». Основною причиною підвищення ефективності виробництва зі вузькоспеціалізованою роботою є персонал; його відбирають на основі освіти, практичного досвіду, психологічної сумісності та здатності працювати в команді; менеджери традиційно стурбовані індивідуальними цінностями та результатами.

Управління персоналом базується на відповідальності окремих осіб та оцінці результатів, розробці цілей, що стосуються конкретних показників та мають короткостроковий характер. Прийняття управлінських рішень делегується конкретним особам, які відповідають за їх реалізацію. У багатьох

розвинених країнах, які здійснили індустріалізацію, дотримується система «вхід-вихід», ця система використовується, якщо організація бажає звільнити або перевести працівника.

В Америці система оплати праці має особливі переваги для:

- отримання погодинної оплати;
- мінімальна заробітна плата визначається законодавством;
- розмір заробітної плати залежить від кваліфікації працівника та вартості життя в певному регіоні;
- підвищення заробітної плати, як правило, щорічно надається всім працівникам, якщо їхнє працевлаштування було позитивним. Щорічно проводиться атестація працівників;
- розмір заробітної плати технічних та інженерних працівників і керівництва невідомий. Вони базуються на колективному договорі між адміністрацією та відповідним працівником;
- як правило, премії надаються лише вищому керівництву компанії.

Поденна заробітна плата впроваджується переважно в європейських організаціях. Це пояснюється вищою якістю товарів, а не їх обсягом. Протягом 1990-х років прості, колективні та індивідуальні бонусні системи компенсації становили (у відсотках): у Бельгії – 91-60,2; Німеччині – 85,9-40,6; Італія – 88,2-25,4; Нідерланди – 94,7-36,4; Франція – 93,2-25,4.

У європейському стилі управління персоналом колективні зусилля команди очолює лідер. Унікальною роллю персоналу на підприємстві є розвиток їхньої кваліфікації та найм нових співробітників. Компанії співпрацюють з університетами, іншими компаніями та створюють індивідуальні навчальні ініціативи від імені корпорації. Крім того, в європейських країнах існує значний обсяг соціального забезпечення, пільг та компенсацій. Усі права працівників визнані законом.

Проаналізовані моделі мають різні підходи, причини та наслідки для персоналу. В Україні не існує єдиного підходу до управління персоналом.

Вітчизняні суб'єкти господарювання регулюються КЗпП. Як наслідок, керівники вітчизняних корпорацій повинні оцінити чинну систему управління персоналом та внести до неї покращення або створити нову систему. Вважаємо, що ефективніше створити персональну модель управління, яка враховує традиції, досвід, навички та особисті вподобання.

Зарубіжний підхід до управління персоналом, перш за все, спрямований на створення ефективної команди, яка завдяки високій мотивації та професіоналізму матиме високу продуктивність. Саме тому зарубіжний досвід слід впроваджувати у вітчизняну практику, не забуваючи при цьому про багаторічний вітчизняний досвід та особливості політичної та економічної ситуації.

3.2. Особливості залучення та навчання персоналу в умовах цифровізації для удосконалення системи управління персоналом суб'єкта господарювання в сфері торгівлі

Сьогоднішні умови вимагають впровадження нових методів функціонування, характерних не лише для окремих компаній, а й для держави в цілому. Тривала боротьба з пандемією коронавірусу зробила компанії знайомими з умовами дистанційної роботи, а військові операції в Україні продемонстрували готовність солдатів реагувати на виклики сьогодення.

Аналіз останніх досліджень та публікацій показав, що існує значна кількість наукових досліджень щодо розвитку цифрової економіки як в Україні, так і в світі. Багато з цих досліджень спеціально присвячені проблемі організації зайнятості особового складу у віддалених місцях. Однак сучасний військовий ландшафт поставив нові виклики для організації особового складу, його кваліфікації та навчання.

З 24 лютого 2022 року Україна зазнала значної шкоди, як фізичної, так і моральної. Якщо матеріальні втрати можна компенсувати, як це послідовно роблять провідні світові лідери, використовуючи ресурси, отримані від

репарацій від російської федерації, то відновлення людських ресурсів буде болісним та тривалим процесом.

З початку війни близько 3,5 мільйонів людей мігрували до Європейського Союзу з України, знайшовши там безпеку. Інформація Управління Верховного комісара Організації Об'єднаних Націй з прав людини (УВКПЛ) станом на 13 березня 2022 року свідчить про те, що Україну покинули 2 мільйони 473,43 тисячі людей. Зокрема, на українсько-польському кордоні проживало 60,6% усіх біженців, Угорщина прийняла 225,05 тисячі, Словаччина – 116,07 тисячі, Молдова – 104,93 тисячі, Румунія (станом на 08.03.2022) – 84,67 тисячі, інші європейські країни (станом на 09.03.2022) – 258,84 тисячі. Ця статистика зростає, оскільки руйнування мирних міст в Україні продовжується.

Окремо важливо визнати непоправну шкоду як для цивільного населення, так і для військовослужбовців. Україна відбуде ці втрати протягом кількох десятиліть. Якщо ми зможемо визначити потенціал для відновлення працездатного населення, яке матиме можливість шукати роботу за певною професією, це все одно десятиліття навчання та тренінгів.

Також існує клас примусово переміщених громадян України, як дорослих, так і дітей, які можуть становити довгострокову інтелектуальну власність, або капітал країни, майбутнє цієї країни. Очевидно, що під час війни та наступних років в економіці будуть задіяні всі можливі способи підвищення ефективності економіки, оскільки історичні приклади свідчать про те, що саме в ці періоди відбуватиметься майбутній економічний розвиток. Однак з точки зору створення трудових ресурсів ці механізми будуть дещо змінені. Це буде викликано, по-перше, зміною свідомості, по-друге, технологічними змінами у світі, зокрема, українським населенням. Воно намагатиметься максимально відтворити все, що було втрачено під час конфлікту.

На сучасному рівні економічного розвитку суспільство вступає в епоху 7-го технологічного укладу, основною відмінністю якого від попередньої епохи: промислової революції, еволюції транспорту, розвитку електроенергетики, створення альтернативних джерел енергії, мікроелектронної промисловості та

нанотехнологій є використання людської сили у виробництві товарів як засобу праці. Саме на 7-му технологічному рівні людська свідомість стане провідною продуктивною силою, що сприятиме подальшій еволюції суспільства. Технології такого типу називають когнітивними (похідне від англ. accountable - відповідальний) [47].

Програма цифрових трансформацій, яка зараз реалізується в Україні, призвела до нових труднощів у підготовці майбутніх фахівців. Важливо визнати, що перший і другий етапи програми вже завершені, але третій етап передбачає впровадження концепцій, пов'язаних з цифровою економікою. Цифрова економіка відповідає за появу та зникнення професійного контенту, а також за зміни у зайнятості (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Основні зміни в сегментах праці, що обумовлені розвитком цифрової економіки[22]

Наразі процес створення кінцевого продукту не передбачає безпосередньої участі людської свідомості, тобто здатності до мислення. Тепер

людина використовує м'язову силу для активації роботи механізмів або інструментів. 7-й технологічний уклад більше схильний до активації правої півкулі мозку. Він характеризується продуктивною працею думки, яка згодом призводить до створення кінцевого продукту без залучення будь-яких фізичних ресурсів, часу чи засобів праці, тобто матеріалізацією кінцевого продукту силою думки. Цей результат пояснюється креативним підходом до вирішення логічних аналітичних питань.

В Україні сьогодні присутня більшість умов, необхідних для появи та розвитку незвичайних видів зайнятості (рис. 3.2).

З нової посадової інструкції видно, що немає потреби надавати працівникам місця для їхньої роботи, такі як робочі місця, це можна зробити дистанційно. В результаті також з'явиться новий тип відносин між працівником і роботодавцем: цифровий ринок.



Рис. 3.2. Передумови розвитку в Україні нетипових форм зайнятості[29]

Тут цифрова зайнятість може приймати такі форми: фріланс (працевлаштування людей віддалено, зазвичай за допомогою інформаційно-

комунікаційних технологій) та аутсорсинг (виконання завдань, необхідних за умов постачання) [3].

Очевидно, що кожен із вищезазначених варіантів має переваги та недоліки як для працівника, так і для роботодавця, рис. 3.3 Окрім того, що це є значущим з економічної точки зору, оплата праці та оцінка якості виконаної роботи здійснюються по-різному.

Подальший розвиток технологій призведе до створення такого інструменту, як краудсорсинг (краудсорсинг: використання натовпу та ресурсів) [10]. Його основою є концепція того, що багато різних спеціалістів з усього світу можуть брати участь у вирішенні існуючих проблем шляхом активного використання інформаційних технологій та комунікацій. Тут співпраця відбуватиметься у простій, необов'язковій формі.

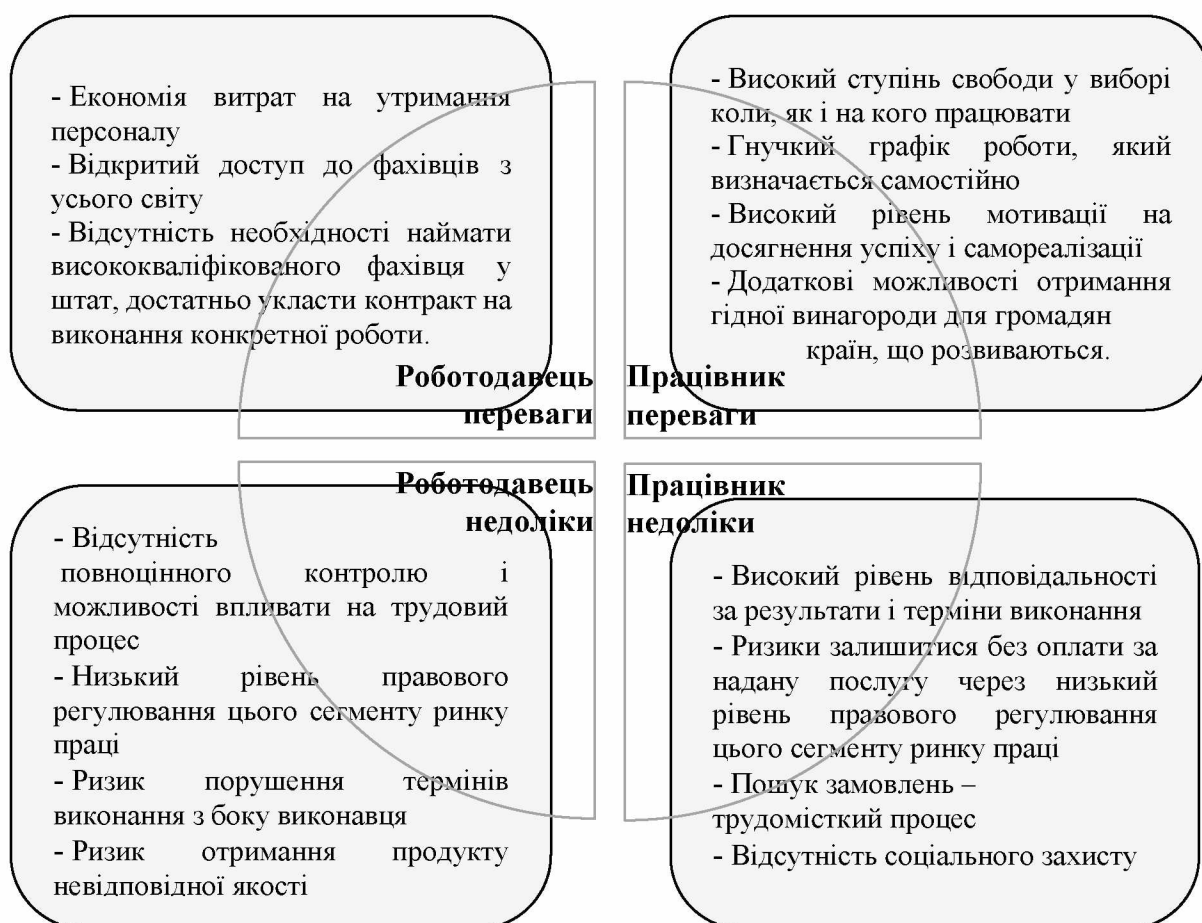


Рис. 3.3. Переваги та недоліки цифрової зайнятості для роботодавця та працівника[13]

Ще одним цифровим методом працевлаштування є аутсорсинг [11]. Це участь фрілансерів у роботах, що вимагають певних навичок, за умови, що вони мають необхідні знання та професійний досвід. Аутстафінг – це процес, за допомогою якого працівники вилучаються зі штату роботодавця та розміщуються в штаті постачальника послуг. Це роблять агентства, що спеціалізуються на підборі та працевлаштуванні. Унікальність цієї діяльності полягає в тому, що працівник залишається на своєму попередньому місці роботи та виконує свої попередні обов'язки, а відповідальність роботодавця щодо цього працівника потім переходить до постачальника послуг. Постачальники аутстафінгу – це приватні організації, які наймають людей, збирають гроші та надають послуги.

Це спричинить зміни у змісті професійних професій (рис. 3.4).

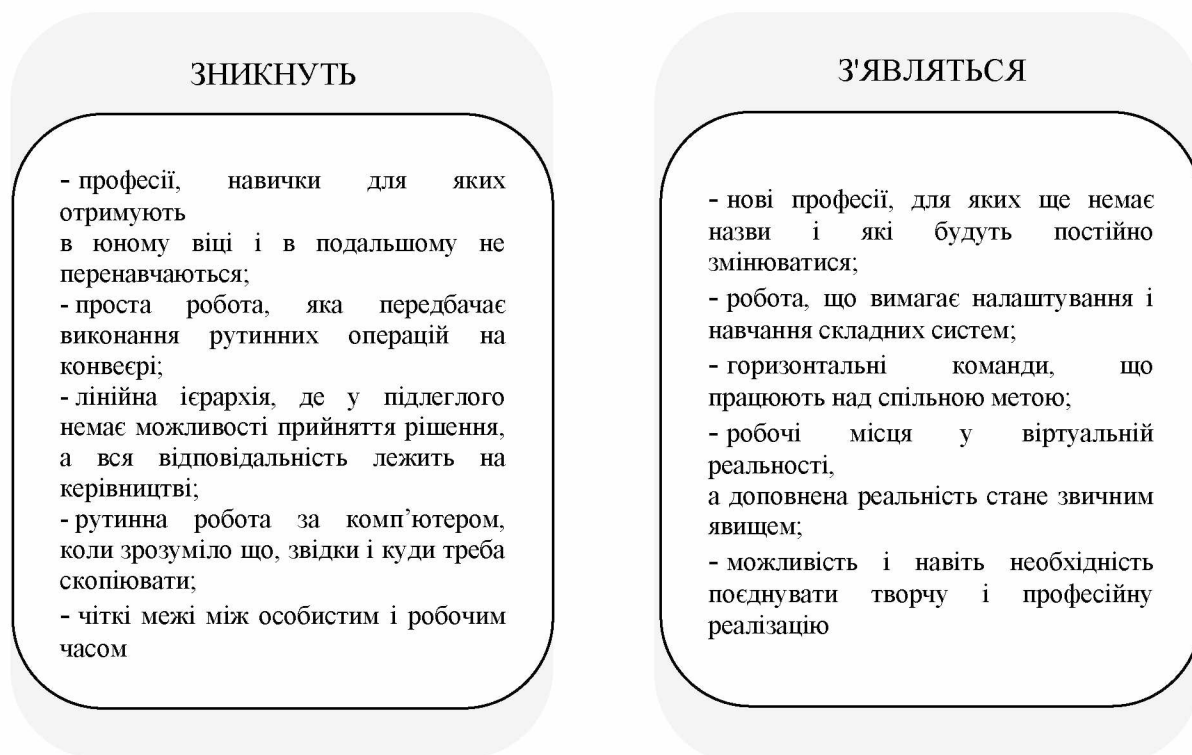


Рис. 3.4. Зміни в змісті професійних робіт викликані виникненням нових сфер діяльності[17]

Лізинг працівників стане ще однією формою прогресивного технологічного управління, за допомогою якого компанія-орендодавець постачатиме необхідний персонал компанії-користувачу на певний період. Процес впровадження лізингу персоналу схожий на аутсорсинг, але

унікальність лізингу персоналу полягає в тому, що після виконання договору з клієнтом зв'язок між працівником та лізингодавцем (тут роботодавцем) не закінчується.

Крім того, буде відзначено не лише появу нових професій, а й створення нових сфер діяльності. До цих сфер належать [2]:

1. Креативна економіка, яка, перш за все, базується на уяві та створенні чогось нового.

2. Кібереконіка базується на створенні цінностей, пов'язаних з цифровим світом.

3. Людиноорієнтовані послуги, необхідні компоненти яких пов'язані з переходом від значної частини комунікації до віртуального середовища, це місце, де зростає потреба у взаємодії людини, з людиною чи без неї. Цінність цих послуг також впливає з того факту, що сектор послуг активно зростає і наразі становить понад 75% світового ВВП. Крім того, ці послуги сприяють створенню комунікацій, які дозволять встановити додаткові ділові зв'язки.

4. Новий технологічний сектор зосереджений навколо використання штучного інтелекту в медицині, роботах, нейротехнологіях та біотехнологіях.

5. Екологічна сфера, значення якої зростає внаслідок погіршення стану навколишнього середовища та постійної небезпеки пандемії.

Виходячи з сучасних вимог роботодавців, можна вивести перелік здібностей та «базових навичок», які будуть необхідні в будь-якій професії.

1. Концентрація та управління увагою, що сприятиме зменшенню інформаційного перевантаження та дозволить керувати складним обладнанням.

2. Емоційна грамотність – вона допомагає підтримувати особистість та покращувати її взаємодію з іншими через емоції, емпатію та співчуття.

3. Цифрова грамотність людей допомагає їм діяти в цифровому середовищі, наприклад, AR, VR, і буде для них так само важливою, як і вміння писати та читати.

4. Креативність сприяє розгляду нетрадиційних ідей, створенню нових проєктів під егідою автоматизованих рутинних завдань.

5. Екологічне мислення сприяє розумінню взаємозв'язку світу, сприйняттю своїх дій у контексті всієї екосистеми та підтримці еволюційних процесів.

6. Міжкультурність сприяє подоланню розриву між поколіннями, розумінню інших культур та їхніх субкультур, а також гармонійній взаємодії з ними.

7. Здатність навчатися на особистісному рівні допомагає полегшити здобуття знань та навичок протягом життя та самостійно розвивати здібності у світі, що змінюється.

Майбутні вимоги до фахівців вимагатимуть переходу від утилітарної професійної освіти до інтегрованої освітньої парадигми. Традиційна парадигма зберігала суворий поділ між освітою та іншими сферами життя, вона охоплювала лише студентів, щоб підготувати їх до майбутнього. Новий підхід є послідовним: він передбачає навчання всіх людей у процесі їхнього життя. Ця освітня система не лише стурбована передачею знань та розвитком навичок, вона також сприяє формуванню цілісної особистості у всіх сферах її життя.



Рис. 3.5. Модель формування навичок майбутніх фахівців в цифровій економіці

1. Контекстуальні/спеціалізовані – навички, характерні для певного контексту (рис.3.5).

2. Міжконтекстуальні – здібності, що використовуються в різних сферах соціальної чи індивідуальної діяльності: читання, управління часом та командна робота.

3. Мета-навички – методи роботи з об'єктами у фізичному чи психічному світі, близькі до теорії Говарда Гарднера про «множинний інтелект» [8]. Теорія полягає в тому, що людина володіє кількома незалежними інтелектуальними здібностями. Здібності проявляються у виконанні конкретних завдань у різних дисциплінах та сферах.

4. «Екзистенційні» – здібності, спільні для всього життя в різних контекстах особистого існування. Наприклад, сила волі – це здатність ставити цілі та досягати їх, усвідомлення – це здатність до самосвідомості та здатність до саморефлексії, розвиток – це здатність навчатися, перевчатися та перевчатися.

Крім того, набуті здібності можна розвивати залежно від їхньої складності від місяця до життя, але вони також мають здатність залишатися активними протягом того ж періоду.

У цьому контексті основними вимогами до освітнього процесу будуть:

- наявність емоційного інтелекту або здатність його розвивати під час навчання;
- інформаційна гігієна;
- здатність концентрувати увагу;
- розробка власної стратегії навчання;
- екологічне мислення;
- креативність;
- здатність вирішувати нетрадиційні питання.

В результаті, цифрова трансформація управління персоналом є не тільки значною, але й має стратегічне значення для організацій у сучасному

середовищі, яке характеризується швидкою еволюцією та високою конкуренцією. Використання цифрових технологій та платформ дозволяє компаніям скоротити процеси відбору, адаптації, навчання, оцінки та розвитку персоналу, які суттєво впливають на витрати та продуктивність. Цифрові технології, такі як штучний інтелект, аналітичні платформи та хмарні рішення, зараз стають важливими в управлінні людськими ресурсами, оскільки вони забезпечують доступ до даних, підтверджених доказами, та мають потенціал для створення нових можливостей для розвитку талантів.

Крім того, процес цифрової трансформації пов'язаний з численними перешкодами, серед яких важливими є кібербезпека, готовність співробітників до нових технологій та інтеграція цифрових компонентів у традиційні процеси. Для успішного впровадження цифрових трансформацій необхідне поєднання технічних здібностей, а також культури організації, мотивації персоналу та готовності до змін. Це сприяє перетворенню цифрової культури на фізичну, що підвищує залученість співробітників та підвищує їхню продуктивність.

Зрештою, можна зробити висновок, що цифрова трансформація системи управління персоналом надає нові можливості для оптимізації процесів управління персоналом, але це вимагає обережного підходу, комплексної стратегії та готовності організації до змін. Майбутні дослідження в цій галузі можуть дослідити довгостроковий вплив цифрових технологій на роботу відділу управління персоналом, а також розробити методи подолання перешкод, пов'язаних з інтеграцією цифрових технологій.

3.3. Стратегічне управління персоналом в контексті загальної стратегії розвитку суб'єкта господарювання

Попит на управління персоналом для підтримки організаційних планів призвів до розвитку концепції стратегічного управління персоналом. Основна мета цього полягає в поєднанні функції управління персоналом зі стратегічними планами та цілями компанії. В результаті ідея стратегічного

управління персоналом зросла в популярності. Все це передбачає витрачання часу та коштів на розробку та впровадження ефективних стратегій управління персоналом.

Ефективність стратегічного управління персоналом, перш за все, впливає з його інтеграції в усі інші бізнес-підрозділи та загальну організаційну стратегію. Ідея «відповідності» в цьому контексті полягає в сумісності стратегії управління персоналом з іншим ключовим управлінським персоналом та бізнес-стратегією. Це вимагає спільного стратегічного підходу до управління персоналом між відділом управління персоналом та всіма іншими відділами. Також вкрай важливо, щоб стратегія управління персоналом та корпоративна стратегія відповідали бізнес-стратегії, щоб полегшити виконання стратегії.

Незважаючи на постійну важливість традиційних адміністративних методів та пов'язаних з ними активацій у стратегічному підході, стратегічне управління зараз зазвичай використовується в управлінні персоналом, яке вважається стратегічним управлінням персоналом.

Стратегічне управління персоналом – це об'єднання людських ресурсів зі стратегічними цілями та завданнями з метою підвищення ефективності бізнесу та розвитку організаційної культури, яка сприяє інноваціям, гнучкості та перевагі.

Левковець Н. П. припустив, що стратегічне управління персоналом сприяло відділу кадрів у вивченні ролі відділу кадрів як доповнення до бізнес-стратегії, що забезпечувало засіб демонстрації цінності системи для компанії. Як результат, створення зв'язку між стратегічним плануванням та плануванням персоналу має вирішальне значення для управління стратегічним персоналом[25].

Герасименко О. М. описує стратегію управління людськими ресурсами як пов'язану з поясненням того, як система управління людськими ресурсами впливає на ефективність компанії. Також стверджується, що стратегія – це не те саме, що стратегії планування, остання – це формальна процедура, яка зазвичай відбувається у великих організаціях і пов'язана з процесом планування. З

іншого боку, стратегія присутня в кожній компанії, хоча вона може бути не записана та формалізована – натомість вона визначає поведінку компанії у відповідь на навколишнє середовище[11].

Стратегічне управління персоналом – це широка структура, яка визначає склад та реалізацію окремих стратегій, вона систематично пов'язана з підприємством в цілому шляхом інтеграції стратегій управління персоналом у корпоративні стратегії.

Водолажська Т. О. стверджує, що стратегічне управління персоналом складається з кількох явищ, а не з одного явища[7]. Також Жуковська В. припускає, що стратегічне управління людськими ресурсами було похідне від кількох різних академічних галузей, які разом називаються трьома компонентами[13].

Визначення універсальної або найкращої практики – це певний набір практик або методів управління людськими ресурсами, які матимуть стратегічну користь для будь-якої компанії, незалежно від обставин.

Умовна або найкраща відповідність – це модель стратегії, яка передбачає припущення, що певні практики управління персоналом будуть корисними для певних компаній залежно від їхнього середовища або реакції на стратегію.

Унікальні або спеціалізовані моделі – це ресурсні підходи. Ресурсно-орієнтований погляд на компанію (RBV) стверджує, що конкурентна перевага походить від стратегічних ресурсів. Для організації певні унікальні, індивідуалізовані можливості здатні забезпечити довгострокову перевагу.

Здібності стратегічного управління персоналом є джерелом значної переваги, оскільки вони вбудовані в колективні знання, таланти та поведінку співробітників компанії з метою досягнення цілей та створення цінності. Зленко А.М. [16] стверджує, що в теорії RBV співробітники вважаються значним ресурсом, який має значний вплив на підвищення ефективності організації.

Згідно з певною моделлю стратегічного управління персоналом, практика стратегічного управління персоналом є проблемою балансування філософії,

політики, програм, практик та процедур з метою сприяння та покращення різних моделей поведінки співробітників відповідно до кожної конкурентної стратегії. Крім того, кожен клас має свої унікальні атрибути конкурентної стратегії - атакуючий, шукач та аналізатор - вимагатиме, щоб політика та практика компанії в галузі персоналу були розроблені та впроваджені таким чином, щоб підтримувати кожну конкретну стратегію.

Стратегічне управління людськими ресурсами зазнало швидкого зростання в останні роки, і це зростання в першу чергу пов'язане з впливом людських ресурсів на конкурентну перевагу компанії. Стратегічний підхід до управління людськими ресурсами в першу чергу стосується тривалості людських зусиль для досягнення конкурентної переваги.

У стратегічному управлінні ресурсами відділ управління персоналом відіграє значну роль і має незначний вплив на стратегічні рішення на організаційному рівні. Стратегічне управління персоналом передбачає інтеграцію людських ресурсів та стратегії в загальну стратегію підприємства.

Стратегічно-орієнтоване управління персоналом може допомогти організації стати більш конкурентоспроможною, ніж її конкуренти. Тобто, персонал, навчання та фінансові переваги функцій управління персоналом, які часто відрізняють одну компанію від іншої, є першочерговими факторами в цьому відношенні. Як наслідок, важливо узгоджувати практики в цих та інших сферах управління персоналом зі стратегічними цілями компанії. Коли ці практики об'єднуються в групи, загальний потенційний ефект полягає у зменшенні плинності кадрів, підвищенні продуктивності та збільшенні доходів компанії.

Стратегічне управління людськими ресурсами вважається підходом до управління людськими ресурсами, який забезпечує довгострокову перспективу для підтримки бізнес-цілей та результатів. Цей метод розглядає довгострокові проблеми людських ресурсів та макроекономічні проблеми, пов'язані зі структурою, культурою, цінностями, відданістю та ресурсами, необхідними для задоволення майбутніх потреб. Стратегічно орієнтована система управління

людськими ресурсами може включати кілька індивідуальних стратегій управління людськими ресурсами. Наприклад, забезпечення справедливої та рівноправної компенсації; підвищення продуктивності працівників; та скорочення структури організації. Однак Левковець Н. П. [25] стверджує, що якщо стратегічне управління людськими ресурсами не проводиться належним чином, можуть виникнути поширені проблеми:

- труднощі зі зміною працівників нижчого рівня;
- нездатність керівництва чітко донести бачення та місію компанії до працівників;
- внутрішній конфлікт між відділами та відсутність узгодженості у вищому керівництві щодо впровадження політики управління персоналом;
- зміна ринкового ландшафту, що, у свою чергу, стимулює ефективне впровадження стратегічного управління персоналом.

Фахівці з управління персоналом повинні мати справу зі складним набором знань та завдань, які вимагають нових навичок. Сьогодні успішні фахівці з управління персоналом повинні мати як компетентність, так і допитливість, вони повинні бути сміливими та турботливими до людей. Необхідні в майбутньому навички щодо управління персоналом:

- опанування науки про те, як приймати рішення щодо людських ресурсів;
- розуміння та контроль за людьми;
- визнання, розвиток та зміна культури чи мислення;
- розвиток співпраці в бізнесі;
- реагування на суспільні потреби та урядові ініціативи;
- навчитися брати на себе нові ролі.

Зі зміною характеру функції управління персоналом змінилося й становище фахівців з управління персоналом. Фахівці з управління персоналом перейшли від ролі персоналу з традиційним адміністративним персоналом до участі в корпоративній стратегії та управлінні кадровим резервом у межах

підприємства. Як наслідок, у поєднанні зі зміною характеру стратегічного управління персоналом, фахівці з управління персоналом повинні володіти новим набором здібностей, щоб підтримувати цю роль у майбутньому.

Стратегічний підхід до управління людськими ресурсами використовується для збільшення цінності, а також, по-друге, сприяє зниженню ризиків підприємства. Щоб стати партнерами в бізнесі, стратегічне управління людськими ресурсами повинно продемонструвати нові ролі, в яких воно братиме участь, та забезпечити підтримку загального стратегічного управління людськими ресурсами, пов'язаного з бізнес-стратегією.

Рис. 3.6 описує сучасний стан програмного забезпечення для управління людськими ресурсами в економіці.



Рис. 3.6. Програмне забезпечення управління персоналом[26]

Під час створення системи управління людськими ресурсами вище керівництво розробляє стратегію та організовує формальну структуру управління, а також створює єдину політику щодо сфери управління людськими ресурсами, яка охоплює всіх лінійних менеджерів.

До цього часу не було жодного задокументованого прикладу управління персоналом у дії. Синтез наукових досліджень зарубіжних та вітчизняних вчених показав, що існують як «тверді», так і «м'які» методи управління персоналом.

Стратегія – це довгострокове зобов'язання щодо перспективного напрямку розвитку підприємства, яке передбачає досягнення запланованих цілей з використанням ключових факторів успіху та посилення довгострокового характеру зобов'язання, зокрема за допомогою людського капіталу.

Стратегічне управління персоналом є частиною ширшої стратегії розвитку підприємства, яка включає такі компоненти (рис. 3.7):

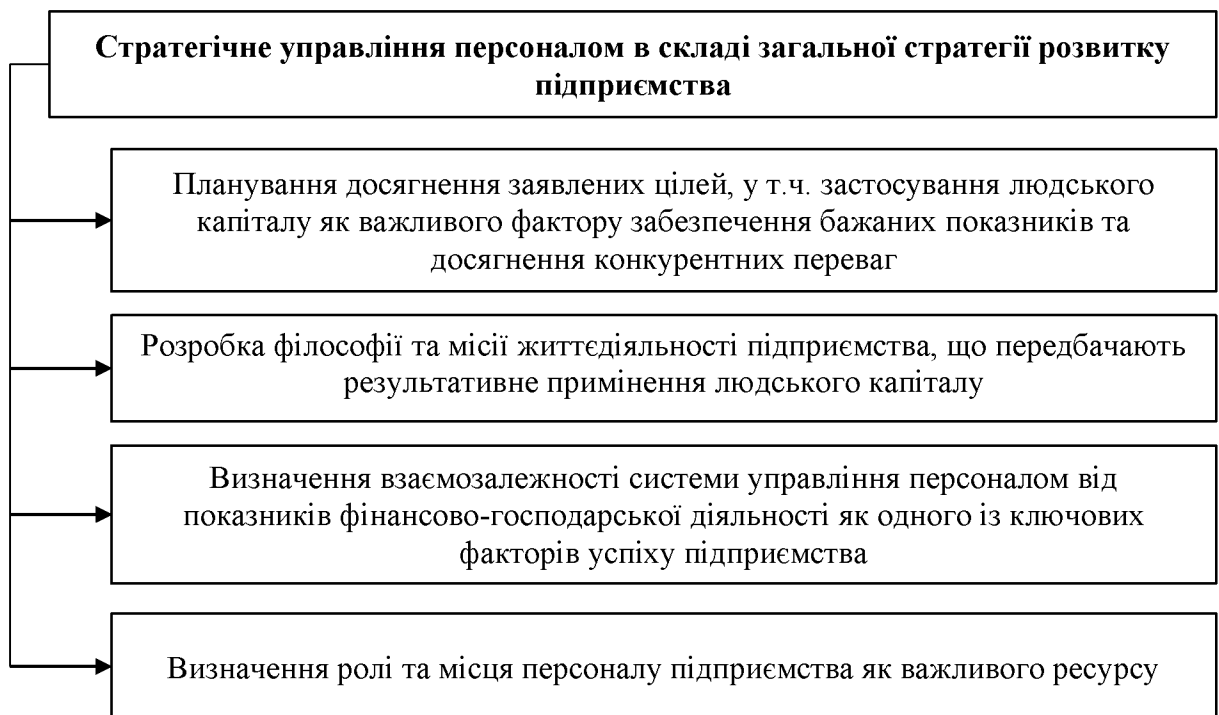


Рис. 3.7. Стратегічне управління персоналом як частина загальної стратегії розвитку підприємства[35]

Як наслідок, основною метою стратегічного управління людськими ресурсами є створення стратегічного підходу, який гарантує, що компанія має кваліфікованих та мотивованих працівників для досягнення вищих результатів. Стратегічне управління людськими ресурсами включає різноманітні програми, практики та політики, спрямовані на досягнення довгострокових цілей компанії.

Висновок до розділу 3

Узагальнення теоретичних засад та аналіз практичного досвіду дозволили сформулювати комплексний підхід до удосконалення системи управління розвитком персоналу суб'єкта господарювання у сфері торгівлі, що став основним змістом даного розділу. Фундаментальною передумовою для успішного функціонування сучасного торговельного підприємства є усвідомлення того, що більшість матеріальних ресурсів (капітал, обладнання, матеріали) не є унікальними, і тому ключовим фактором диференціації та забезпечення конкурентних переваг стає людський капітал. Послідовна еволюція та динамізм компанії прямо залежать від послідовного розвитку її працівників, що вимагає переходу на глобальні принципи управління та інкорпорації найкращих зарубіжних практик.

Поточний стан вітчизняної системи управління людськими ресурсами характеризується низкою системних викликів, пов'язаних із нестабільністю законодавчої та нормативної бази, відсутністю стійких практичних зв'язків між компаніями та, що особливо критично, дисбалансом на ринку освітніх послуг. Ступінь підготовки вітчизняних фахівців нерідко відстає від міжнародних вимог, що створює кваліфікаційний розрив. Це підкреслює необхідність не просто адаптації, а глибокої трансформації внутрішніх механізмів управління персоналом для забезпечення їх відповідності потребам сьогодення та майбутнього.

Ключовим шляхом удосконалення є впровадження Стратегічного управління персоналом, яке має бути органічною та невід'ємною частиною загальної стратегії розвитку підприємства. Стратегія в даному контексті розглядається як довгострокове зобов'язання щодо перспективного напрямку розвитку, що передбачає досягнення запланованих цілей за рахунок використання людського капіталу як ключового фактора успіху. Основна мета стратегічного управління людськими ресурсами полягає у створенні підходу, який гарантує, що компанія володіє кваліфікованими, компетентними та високомотивованими працівниками, здатними забезпечити вищі результати. Це вимагає від вищого керівництва не лише розробки загальної стратегії та організації формальної структури управління, але й створення єдиної, послідовної політики у сфері управління людськими ресурсами, яка охоплюватиме всіх лінійних менеджерів і сприятиме формуванню культури постійного розвитку.

На практичному рівні удосконалення має відбуватися через збалансоване використання як «твердих» (формальних, структурних), так і «м'яких» (мотиваційних, культурних) методів управління персоналом. Жодна система не може бути ефективною без технологічної підтримки. У цьому контексті критичною є цифрова трансформація функцій управління персоналом шляхом інтеграції сучасного програмного забезпечення. Використання спеціалізованих HR-систем дозволяє автоматизувати рутинні процеси, підвищити прозорість оцінки та розвитку, забезпечити ефективне планування та управління талантами, а також сприяє прийняттю рішень, базованих на аналізі даних, що є характерною ознакою розвинених економік.

Таким чином, комплексна система заходів, запропонована в розділі, спрямована на системний розвиток трудового потенціалу. Це передбачає перехід від реактивного управління кадрами до проактивного, стратегічно орієнтованого підходу. Впровадження принципів стратегічного управління персоналом, запозичення найкращих світових практик, якісний розвиток персоналу та технологічне забезпечення HR-функцій є фундаментальними

передумовами для підвищення ефективності діяльності суб'єкта господарювання у сфері торгівлі, забезпечення його стійкості в умовах ринкової нестабільності та підтримки довгострокової конкурентоспроможності. Кінцевий успіх залежить від того, наскільки швидко та якісно підприємство зможе перетворити потенціал своїх співробітників на реальний, постійно зростаючий людський капітал.

ВИСНОВКИ

Управління персоналом є стратегічною функцією та складним, багатогранним соціально-економічним явищем. Воно становить одну з визначальних сфер управління підприємством і передбачає розроблення кадрової стратегії, підбір персоналу, заохочення колективних зусиль, стимулювання, мінімізацію трудових затрат і створення позитивного соціально-психологічного клімату. Незважаючи на різноманітність трактувань, які існують у науковій літературі, ці підходи доповнюють один одного, демонструючи широке охоплення поняття. Деякі вчені розглядають управління персоналом як складову управління, самостійну діяльність або спеціалізовану галузь, тоді як інші вважають, що це сукупність процедур, методів та управлінських показників.

Основна концепція управління персоналом полягає у визнанні працівників цінністю компанії, а їхня важливість для досягнення стратегічних цілей є першорядною. Першочергова мета управління персоналом – це створення, розвиток та реалізація трудового потенціалу на підприємстві з найбільшим ступенем ефективності.

Управління персоналом – це сукупність взаємопов'язаних принципів, механізмів, методів та форм впливу, які використовуються для роботи з кадрами. Під керівництвом персоналу підприємства доцільно розуміти діяльність, яка повинна враховувати можливості, потреби, навички, знання та досвід персоналу з метою використання їхнього потенціалу та забезпечення організаційного і систематичного впливу, що призведе до підвищення продуктивності та конкурентоспроможності.

Система управління персоналом – це сукупність методів, технологій та прийомів, що використовуються для управління персоналом. Вона складається з цільової системи (включає суб'єкта й об'єкта управління), функціональної системи та організаційної структури. Головна мета системи управління персоналом – це забезпечення організації персоналом, організація їх

ефективного використання, професійний та соціальний розвиток, а також досягнення раціонального ступеня мобільності персоналу. Обов'язки системи управління персоналом включають забезпечення наявності компетентних співробітників, визнання талантів, підтримку сприятливого робочого середовища, розвиток позитивних індивідуальних здібностей та створення можливостей для кар'єрного зростання. Усі системи управління персоналом мають такі властивості: вони є основою будь-якої іншої системи управління, вбудовані в кожен функціональний відділ підприємства, їхні цілі відповідають цілям компанії, і вони включають усі основні властивості системи управління підприємством.

У процесі формування системи управління персоналом використовуються різноманітні методи, такі як метод декомпозиції (розділення на складові частини), метод послідовної заміни (урахування впливу кожного фактора окремо), метод порівняння (зіставлення з компанією-лідером), динамічний метод (комплексна оцінка кількісних аспектів), метод встановлення цілей, експертно-аналітичний, нормативний, параметричний, метод функціонально-витратного аналізу та метод головних компонентів.

Виділяють п'ять основних типів управління персоналом: пасивний (відсутність значної програми, обмеження усуненням негативних наслідків), превентивний (прогнозування, але відсутність програм розвитку), інтелектуальний активний (якісні оцінки, перевірені прогнози, ефективні методи), реактивний (контроль симптомів, запізніле вирішення проблем), та сміливий та відважний (спроба впливу без діагностики, ґрунтується на інстинкті).

Внутрішнє «ядро» професійних взаємодій між керівником та підлеглими називається стилем управління. Існує п'ять основних стилів: Авторитарний (постійний моніторинг і контроль, ефективний для недосвідчених, але знижує мотивацію), Візіонерський (донесення загальної концепції, зосередження на стратегії, вимагає значного емоційного інтелекту), «Лідерство, що служить» або коучинг (менеджер як радник, підтримка через навчання, сприяє професійному

зростанню), «Управління швидкістю та темпом» (керівник встановлює темп, підвищує ентузіазм і здорове суперництво), та «Невтручання» або Laissez-Faire (надання повної автономії, втручання лише за необхідності, сприяє креативності висококваліфікованих спеціалістів).

Мотивація персоналу – це процес використання економічних, матеріальних, технічних та психологічних методів для сприяння виконанню завдань. Мотивація розглядається як довгостроковий процес впливу на зміну мотиваційної структури працівника, тоді як стимулювання – це сукупність зовнішніх сил, які сприяють існуючій мотивації, не змінюючи її. Успішна система мотивації повинна забезпечувати рівні можливості, прозорий зв'язок між результатами та оплатою праці, безпечне середовище та сприяти особистісному розвитку. Матеріальні винагороди є найпопулярнішими інструментами, але їх недостатньо для забезпечення високого ступеня внутрішньої мотивації. Тому рекомендується використовувати цілісний підхід, що включає як матеріальні (заробітна плата, бонуси, участь у прибутку), так і нематеріальні складові (кар'єрний розвиток, гнучкий графік, соціальні пільги, визнання заслуг). Створення успішного механізму мотивації має вирішальне значення для забезпечення продуктивності, відданості та інновацій, що сприяє довгостроковому розвитку компанії. Триєдина модель мотивації ґрунтується на професійній майстерності, орієнтації на досягнення цілей (KPI) та ініціативності й інноваціях. Суб'єктам господарювання, як і ТОВ «Філантроп», де є висока плінність кадрів, потреба в кадрах і недостатньо лише річного бонусу, необхідно переглянути свій підхід і посилити стимулювання, зокрема нематеріальними методами, враховуючи потреби різних вікових груп.

Аналіз системи управління персоналом ТОВ «ФІЛАНТРОП» демонструє, що суб'єкт господарювання функціонує як цілісна, структурована та планомірно керована система, що має чіткі організаційні та регуляторні механізми. Підприємство, основним видом діяльності якого є оптова та роздрібна торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами,

zareєстровано як юридична особа і діє відповідно до чинного законодавства, що підтверджує його інституційну стійкість.

Організаційна структура ТОВ «ФІЛАНТРОП» є лінійно-функціональною, що характерно для підприємств середнього розміру, і забезпечує чітку вертикальну субординацію (на чолі з Директором) та оперативне прийняття рішень. Діяльність усіх працівників, особливо кадровика, суворо регламентується внутрішніми Положеннями, що гарантує стандартизацію та легітимність усіх HR-процесів. Це свідчить про високий рівень формалізації та впорядкованості внутрішньої роботи.

Кадрова політика підприємства є стратегічно орієнтованою на майбутнє: вона відмовилася від ситуативного підходу на користь довгострокового планування, що дозволило створити та активно розвивати резерв керівних кадрів. Ця політика, підкріплена науково обґрунтованими методами відбору та навчання, мінімізує ризики при заміщенні вакансій та забезпечує безперервність управління. Використання широкого спектру методів – від анкетування та співбесід до ситуаційного моделювання та оцінки ділових якостей – забезпечує високу якість процесу підбору та розстановки персоналу.

Для досягнення високої продуктивності та управління трудовими відносинами використовується тріада управлінських методів:

- адміністративні важелі забезпечують трудову дисципліну, спираючись на чинне законодавство;
- економічні методи є ключовим стимулом: на підприємстві функціонує комбінована система оплати праці (відрядна та погодинна) та ефективна система матеріального заохочення (щомісячні премії, річна винагорода), що безпосередньо мотивує працівників;
- соціально-психологічні методи доповнюють цей комплекс, формуючи корпоративну культуру, лояльність та сприяючи сприятливому мікроклімату.

Таким чином, управління персоналом на ТОВ «ФІЛАНТРОП» являє собою цілісну систему, що поєднує формально-організаційні, стратегічно-кадрові та мотиваційно-економічні аспекти. Це забезпечує ефективне

функціонування підприємства в умовах динамічного ринку торгівлі, створюючи міцну основу для подальшого розвитку та управління трудовим потенціалом.

Узагальнення теоретичних засад та аналіз практичного досвіду дозволили сформулювати комплексний підхід до удосконалення системи управління розвитком персоналу суб'єкта господарювання у сфері торгівлі, що став основним змістом даного розділу. Фундаментальною передумовою для успішного функціонування сучасного торговельного підприємства є усвідомлення того, що більшість матеріальних ресурсів (капітал, обладнання, матеріали) не є унікальними, і тому ключовим фактором диференціації та забезпечення конкурентних переваг стає людський капітал. Послідовна еволюція та динамізм компанії прямо залежать від послідовного розвитку її працівників, що вимагає переходу на глобальні принципи управління та інкорпорації найкращих зарубіжних практик.

Поточний стан вітчизняної системи управління людськими ресурсами характеризується низкою системних викликів, пов'язаних із нестабільністю законодавчої та нормативної бази, відсутністю стійких практичних зв'язків між компаніями та, що особливо критично, дисбалансом на ринку освітніх послуг. Ступінь підготовки вітчизняних фахівців нерідко відстає від міжнародних вимог, що створює кваліфікаційний розрив. Це підкреслює необхідність не просто адаптації, а глибокої трансформації внутрішніх механізмів управління персоналом для забезпечення їх відповідності потребам сьогодення та майбутнього.

Ключовим шляхом удосконалення є впровадження стратегічного управління персоналом, яке має бути органічною та невід'ємною частиною загальної стратегії розвитку підприємства. Стратегія в даному контексті розглядається як довгострокове зобов'язання щодо перспективного напрямку розвитку, що передбачає досягнення запланованих цілей за рахунок використання людського капіталу як ключового фактора успіху. Основна мета стратегічного управління людськими ресурсами полягає у створенні підходу,

який гарантує, що компанія володіє кваліфікованими, компетентними та високомотивованими працівниками, здатними забезпечити вищі результати. Це вимагає від вищого керівництва не лише розробки загальної стратегії та організації формальної структури управління, але й створення єдиної, послідовної політики у сфері управління людськими ресурсами, яка охоплюватиме всіх лінійних менеджерів і сприятиме формуванню культури постійного розвитку.

На практичному рівні удосконалення має відбуватися через збалансоване використання як «твердих» (формальних, структурних), так і «м'яких» (мотиваційних, культурних) методів управління персоналом. Жодна система не може бути ефективною без технологічної підтримки. У цьому контексті критичною є цифрова трансформація функцій управління персоналом шляхом інтеграції сучасного програмного забезпечення. Використання спеціалізованих HR-систем дозволяє автоматизувати рутинні процеси, підвищити прозорість оцінки та розвитку, забезпечити ефективне планування та управління талантами, а також сприяє прийняттю рішень, базованих на аналізі даних, що є характерною ознакою розвинених економік.

Таким чином, комплексна система заходів, запропонована в розділі, спрямована на системний розвиток трудового потенціалу. Це передбачає перехід від реактивного управління кадрами до проактивного, стратегічно орієнтованого підходу. Впровадження принципів стратегічного управління персоналом, запозичення найкращих світових практик, якісний розвиток персоналу та технологічне забезпечення HR-функцій є фундаментальними передумовами для підвищення ефективності діяльності суб'єкта господарювання у сфері торгівлі, забезпечення його стійкості в умовах ринкової нестабільності та підтримки довгострокової конкурентоспроможності. Кінцевий успіх залежить від того, наскільки швидко та якісно підприємство зможе перетворити потенціал своїх співробітників на реальний, постійно зростаючий людський капітал.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. HR-менеджмент: навч. посіб. / І. М. Сочинська-Сибірцева, А. О. Доренська, Т. В. Тушевська. Кропивницький : ЦНТУ, 2022. 278 с.
2. Азарова А. О., Ковальчук О. А. Дослідження множини чинників нематеріальної мотивації на підприємстві. *Економічний простір*. 2010. № 5. С. 53–58.
3. Амельницька О. В. Інтегровані підходи до системи мотивації персоналу підприємства / О. В. Амельницька, О. В. Мізіна. *Ефективна економіка*. 2018. № 6. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6394>.
4. Арапова О. М. Компетентнісний підхід як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства / О. М. Арапова, В. П. Фрідріф, В. А. Модирка. *Економіка: реалії часу*. 2013. № 1. С. 207 – 211.
5. Бабенко Д. О., Корольков В. В. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.11.69>
6. Бабій Ю. М. Моделі управління персоналом за змішаних форм організації праці. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. № 10. URL: <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/129/105>
7. Байда О. Г., Моргулець О. Б. Мотивація праці як складова успіху організації. *Вісник КІБІТ*. 2006. № 1. С. 55–57.
8. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навч. посіб. Київ : ФОП Ямчинський О. В. 2020. 466 с.
9. Бланк І. Фінансовий менеджмент : навчальний посібник. Київ : Ельга, 2004. 655 с.
10. Богиня Д. П., Грішнова О. А. Основи економіки праці. 2-ге вид. Київ : Знання-Прес, 2001. 314 с.
11. Брич В., Бориснк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія / В. Брич, О. Борисняк, Л. Білоус, Н. Галиш. Тернопіль: ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2020. 212 с.

12. Волянська-Савчук Л.В., Мацишина М.В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. *Економіка і організація управління*. 2019. № 1 (33). С. 33-42.
13. Галич О. А., Вакуленко Ю. В., Терещенко І. О., Крутько Т. В. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства. *Агросвіт*. 2019. № 6. С. 27–32.
14. Герасименко О. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2015. № 7 (172). С. 29–37.
15. Глущенко Л. Д., Пілявоз Т. М., Коваль Н. О. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1105/1062>.
16. Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип 35. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1105/1062>
17. Гризовська Л.О. Актуальні проблеми управління розвитком персоналу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 5. Т. 2. С. 192–196;
18. Гриньова В.М. Формування мотиваційної стратегії управління персоналом підприємства : моногр. / В.М. Гриньова, І.А. Грузіна. Х.: Вид. ХНЕУ, 2012. 300 с.
19. Гуріна О. В., Кишковська О. Л., Скрипник К. М. Моделі і методи управління персоналом в умовах кризи. *Ефективна економіка*. 2019. № 12. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/12_2019/13.pdf
20. Гурська І. С., Герчанівська С. В. Система управління персоналом як основа забезпечення конкурентоспроможності аграрного підприємства. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2023. № 1 (47). С. 69-77.

21. Деркач М.С., Мізіна О.В. Актуальні питання управління персоналом підприємства в умовах війни. *Матеріали Всеукраїнської наукової конференції «Українське сьогодні – 2022: реалії війни та перспективи відновлення країни»*. Луцьк: ДВНЗ «ДонНТУ», 2022. С. 212-214.

22. Дикань В. Л., Обруч Г. В. Розроблення підходу до формування системи нематеріальної мотивації працівників підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2020. № 1 (69). С. 96–107.

23. Козак К. Б., Корсікова Н. М., Петренко Ю. О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. *Економіка харчової промисловості*. № 4. 2022. С. 26–34.

24. Кондрюк М. Роль мотиваційного механізму в стратегії управління підприємством. *Проблеми та перспективи розвитку науки на початку третього тисячоліття у країнах СНД. Матеріали XVIII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції. Збірник наукових праць*. Переяслав-Хмельницький, 2013. URL: <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/9755>.

25. Леміш К. М., Суслик А. В., Швачко В. А. Система мотивації персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. Випуск № 78, 2025. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-28>.

26. Лизньова А. Ю. Закономірності розвитку системи мотивації праці з позиції управління на макрорівні. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2015. № 12. С. 288–293.

27. Лівощко, Т. В., Ткачук Н. Ю. Складові системи мотивації праці персоналу на підприємстві. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2019. Вип. 4. С. 59–62. URL: https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/evzdia_4_059.pdf

28. Лобза А.В., Гузь І.С. Підходи до розробки системи оцінки ефективності діяльності персоналу сучасного підприємства. *Молодий вчений*. 2018. № 1. С.510– 513.

29. Махначова Н. М., Бондар О. С. Моделі управління персоналом на підприємстві як фактор впливу на розвиток вітчизняного людського капіталу. *Молодіжний економічний дайджест*. 2015. № 2–3. С. 11–16. URL: <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/10663>
30. Морозова М. Особливості управління персоналом. Економічний аналіз. 2022. № 32(3). С. 47–53. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2022.03.047>.
31. Назарко С., Канцур І., Познанська І. Управління людським капіталом в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-32>.
32. Насад Н. В., Юрченко А. В. Стратегія управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2023. № 1-2 (41). С. 56-58.
33. Невмержицька С.М., Бугас Н. В., Шміголь Т. І. Коучінг як метод професійного розвитку та реалізації кадрового потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. DOI: [10.32702/2307-2105-2020.12.83](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.12.83)
34. Никифорова В. Г. Управління персоналом : навч. посібник (2-ге вид., випр. і доповн.). Одеса : Атлант, 2013. 275 с
35. Серета Г. В., Нестерук В. А. Дистанційні та гібридні моделі управління персоналом: теоретичний огляд і контент-аналіз. *Економіка і організація управління*. 2024. № 2(54). С. 100–108.
36. Сивицька І. Г., Синиченко А. В. Мотивація як провідна рушійна сила активізації діяльності персоналу підприємства. *Економіка і організація управління*. 2020. № 40. С. 178-186. DOI: [10.31558/2307-2318.2020.4.17](https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.4.17).
37. Харченко Т. О., Бут С. С. Моделі управління персоналом в сучасних умовах. *Virtus: Scientific Journal*. 2018. № 28. С. 212–216.
38. Цалко Т. Р., Невмержицька С.М., Птуха А.Р. Антикризове управління персоналом під час війни. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-120> – URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/issue/view/60>
39. Череп О. Г., Калюжна Ю. В., Михайліченко Л. В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та*

суспільство. 2023. № 48. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2214/2136>

40. Чобіток В. І. Мотивації як фактор підвищення продуктивності праці на підприємстві / В. І. Чобіток, Є. О. Боровок. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. № 42. С. 342-346.

41. Шаповал О. А. Концепція управління персоналом підприємства в системі кадрового менеджменту. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. Випуск 31, 2020. С. 146 – 149. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2020-31-22>.

42. Шаповал О. Управління персоналом : навчальний посібник. Харків : НАНГУ, 2015. 295 с.

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

44. Шаповал О., Коробко А. Систематизація теоретичних аспектів мотивації праці персоналу підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2018. № 33. С. 137–140.

45. Шацька З. Я. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 10 (257). С. 100-105. URL: <http://surl.li/hyzeg>

46. Шкробот М. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2022. 194 с.

47. Яковенко І.В., Петряєв О.О. Інноваційні методи управління персоналом підприємства. *Сучасні проблеми розвитку права та економіки в інноваційному суспільстві: зб. наук. праць за матеріалами Міжнар. наук.-практ. конф., Велико-Турново, 20 березня 2020 р.* Болгарія: Access Press, 2020. С. 257 – 262.

ДОДАТКИ

Додаток А.

Баланс (Форма № 1-м)
суб'єкта малого підприємництва станом на 31.12.2024 року

Актив	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
Первісна вартість	1001	-	-
Накопичена амортизація	1002	-	-
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	14.5
Основні засоби	1010	108.7	294.0
Первісна вартість	1011	456.9	827.5
Знос	1012	348.2	533.5
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I "Необоротні активи"	1095	108.7	308.5
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	2731.5	3560.4
У тому числі готова продукція	1103	1743.8	1984.5
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1613.6	2224.1
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	147.1	266.6
У тому числі з податку на прибуток	1136	18.9	76.9
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	124.6	477.7
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	230.4	209.0
Витрати майбутніх періодів	1170	277.3	276.6
Інші оборотні активи	1190	41.2	49.2
Усього за розділом II "Оборотні активи"	1195	5165.7	7063.6
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс (Усього активів)	1300	5274.4	7372.1

Пасив	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	41.7	41.7
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	60.5	1635.0
Неоплачений капітал	1425	21.7	21.7
Усього за розділом I "Власний капітал"	1495	80.5	1655.0
Усього за розділом II "Довгострокові зобов'язання і забезпечення"	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			

Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
Довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
Товари, роботи, послуги	1615	4140.7	3810.2
Розрахунками з бюджетом	1620	38.2	203.6
У тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
Розрахунками зі страхування	1625	9.4	11.4
Розрахунками з оплати праці	1630	34.6	55.2
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	971.0	1636.7
Усього за розділом III "Поточні зобов'язання і забезпечення"	1695	5193.9	5717.1
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс (Усього пасивів)	1900	5274.4	7372.1

Додаток Б.

Інформація про фінансові результати (Форма № 2-м)
суб'єкта малого підприємництва за 2024 рік

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	22913.4	19447.8
Інші операційні доходи	2120	274.3	-
Інші доходи	2240	170.0	-
Разом доходи	2280	23357.7	19447.8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	18377.4	15536.3
Інші операційні витрати	2180	3308.1	3434.0
Інші витрати	2270	97.7	50.2
Разом витрати	2285	21783.2	19020.5
Фінансовий результат до оподаткування	2290	1574.5	427.3
Податок на прибуток	2300	95.8	18.9
Чистий прибуток (збиток)	2350	1478.7	408.4

Додаток В.

Баланс (Форма № 1-м)
суб'єкта малого підприємництва станом на 31.12.2022 року

Актив	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
Первісна вартість	1001	-	-
Накопичена амортизація	1002	-	-
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	43.2	85.5
Первісна вартість	1011	270.5	333.6
Знос	1012	227.3	248.1
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I "Необоротні активи"	1095	43.2	85.5
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	905.4	1702.8
У тому числі готова продукція	1103	379.7	1119.5
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	770.6	1549.3
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	86.7	80.8
У тому числі з податку на прибуток	1136	7.5	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	151.9	191.5
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	176.5	323.8
Витрати майбутніх періодів	1170	276.7	276.7
Інші оборотні активи	1190	0.5	1.3
Усього за розділом II "Оборотні активи"	1195	2368.3	4126.2
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс (Усього активів)	1300	2411.5	4211.7

Пасив	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	41.7	41.7
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-471.8	-366.8
Неоплачений капітал	1425	21.7	21.7
Усього за розділом I "Власний капітал"	1495	-451.8	-346.8
Усього за розділом II "Довгострокові зобов'язання і забезпечення"	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			

Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
Довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
Товари, роботи, послуги	1615	2379.1	3274.7
Розрахунками з бюджетом	1620	41.0	30.6
У тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
Розрахунками зі страхування	1625	6.9	8.4
Розрахунками з оплати праці	1630	26.6	34.3
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	409.7	1210.5
Усього за розділом III "Поточні зобов'язання і забезпечення"	1695	2863.3	4558.5
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс (Усього пасивів)	1900	2411.5	4211.7

Додаток Г.

**Інформація про фінансові результати (Форма № 2-м)
суб'єкта малого підприємництва за 2022 рік**

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	16117.2	11045.9
Інші операційні доходи	2120	-	4.4
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи	2280	16117.2	11050.3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	12022.4	8815.9
Інші операційні витрати	2180	3853.6	2151.9
Інші витрати	2270	136.2	36.0
Разом витрати	2285	16012.2	11003.8
Фінансовий результат до оподаткування	2290	105.0	46.5
Податок на прибуток	2300	15.9	-
Чистий прибуток (збиток)	2350	89.1	46.5