

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ
ЗАКЛАД «МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ»
ПРИДУНАЙСЬКА ФІЛІЯ**

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр»
спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему:

«Управління персоналом підприємства (організації, установи)»

Здобувач **Щокін Кирило Володимирович**

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Групи **Ф241-8-20-Б1УБ(4,6з)**

науковий керівник роботи

к.е.н. **Дарушин Олександр Володимирович**

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Випускна кваліфікаційна робота допущена до
захисту рішенням засідання кафедри
протокол № 6 від « 23 » _____ січня 2025 р

завідувач кафедри

к.е.н. доц. **Боденчук Лілія Борисівна**

(прізвище, ім'я, по-батькові)

м. Ізмаїл – 2025 рік

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТОРГОВЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ	6
1.1. Управління персоналом як складова загальної системи менеджменту торговельного підприємства.....	6
1.2. Методи оцінки та аналізу результативності управління персоналом у торговельній компанії.....	18
Висновки до розділу 1	28
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ТОВАРИСТВІ З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ТОРГОВА КОМПАНІЯ «МРІЯ»	30
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства та його системи управління персоналом.....	30
2.2. Оцінка системи управління персоналом підприємства	42
Висновок по розділу 2	54
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ТОРГОВЕЛЬНА КОМПАНІЯ «МРІЯ»	56
3.1. Ідентифікація ключових викликів в управлінні персоналом	56
3.2. Напрями вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «ТК «Мрія»	63
Висновок по розділу 3	72
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	78
ДОДАТКИ.....	84

ВСТУП

У сучасних умовах високої конкуренції та динамічного розвитку ринку ефективне управління персоналом є ключовим фактором успішної діяльності торговельних підприємств. Оскільки сфера торгівлі передбачає інтенсивну взаємодію з клієнтами, рівень кваліфікації, мотивації та залученості працівників безпосередньо впливає на якість обслуговування, лояльність покупців та фінансові результати компанії.

Значні зміни на ринку праці, викликані цифровізацією, автоматизацією бізнес-процесів та розвитком дистанційних форматів роботи, вимагають від керівників підприємств адаптації підходів до управління людськими ресурсами. Впровадження сучасних HR-технологій, використання інструментів мотивації та підвищення професійної компетентності працівників стає необхідною умовою для досягнення конкурентних переваг.

Також слід враховувати зростаючі вимоги до корпоративної культури та соціальної відповідальності бізнесу. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату, розробка програм адаптації та розвитку персоналу, а також ефективна система оцінки та контролю результативності праці є важливими елементами управління торговельними компаніями.

Таким чином, дослідження особливостей управління персоналом у торговельному секторі є актуальним і практично значущим. Воно дозволяє виявити ефективні методи залучення, утримання та розвитку працівників, що сприятиме підвищенню продуктивності праці та довгостроковій стабільності підприємства на ринку.

Аналіз наукових досліджень. Серед українських авторів, які досліджували управління персоналом, можна виділити таких як Олександр Грішнова, Людмила Шаульська, Валерій Гончарук, Віктор Куценко, Олена Мельник, Андрій Длігач, Олексій Гаращенко, Ірина Чаплигіна, Марина Дяченко, Оксана Скибінська.

Зарубіжні автори: Гері Десслер, Майкл Армстронг, Дейвід Гест, Пітер Капеллі, Джон Брукс, Роберт Куінн, Джеффри Пфедфер, Дейвід Юріх, Едвард Лоулер, Патрік Ленсіоні, Лінда Греттон, Генрі Мінцберг, Джон Коттер, Пітер Друкер, Деніел Пінк.

Ці дослідники зробили значний внесок у розвиток теорії та практики HR-менеджменту, кадрової політики, мотивації та стратегічного управління персоналом.

Мета дослідження – проаналізувати та розробити ефективні підходи до управління персоналом на прикладі ТОВ "ТК "Мрія" з метою підвищення продуктивності праці, мотивації та оптимізації кадрових процесів.

Завдання дослідження:

- дослідити теоретичні основи управління персоналом, визначити ключові підходи та сучасні тенденції в сфері HR-менеджменту;
- провести аналіз системи управління персоналом на ТОВ "ТК "Мрія", оцінити її ефективність, виявити проблеми та можливості для вдосконалення;
- розробити рекомендації щодо покращення системи управління персоналом на підприємстві, зокрема в аспектах мотивації, розвитку та оцінювання працівників.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом на ТОВ "ТК "Мрія", а предметом – процеси, методи та інструменти управління персоналом, що використовуються на підприємстві, а також їх вплив на ефективність роботи персоналу та загальну результативність компанії.

У процесі дослідження використовуються загальнонаукові та спеціальні методи аналізу. Теоретичні методи включають аналіз і узагальнення наукових джерел з управління персоналом. Емпіричні методи охоплюють спостереження, опитування та аналіз кадрової документації підприємства. Також застосовуються методи статистичного аналізу для оцінки ефективності управління персоналом на ТОВ "ТК "Мрія".

Дослідження базується на використанні різних джерел інформації. До наукових джерел належать монографії, підручники, наукові статті та аналітичні огляди, присвячені управлінню персоналом, HR-стратегіям та трудовим ресурсам. Нормативно-правова база включає закони України, Кодекс законів про працю, постанови Кабінету Міністрів та інші нормативні акти, що регулюють трудові відносини та управління персоналом. Статистичні та аналітичні джерела охоплюють офіційні дані Державної служби статистики України, звітність підприємств та аналітичні дослідження ринку праці. Практичні дані для дослідження отримані з внутрішніх документів ТОВ "ТК "Мрія", включаючи кадрову документацію, звіти про діяльність, результати внутрішніх опитувань та інші корпоративні матеріали.

Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Перший розділ містить теоретичний аналіз управління персоналом. Розглядаються основні підходи, сучасні тенденції та ключові аспекти кадрової політики підприємств, а також нормативно-правова база у сфері трудових відносин. Другий розділ присвячений аналізу системи управління персоналом на ТОВ "ТК "Мрія". Оцінюється кадровий потенціал підприємства, аналізуються методи мотивації, адаптації, навчання та оцінювання працівників, а також виявляються основні проблеми та шляхи їх усунення. Третій розділ містить розробку рекомендацій щодо вдосконалення управління персоналом на підприємстві. Запропоновані заходи спрямовані на підвищення ефективності кадрової роботи, мотивації персоналу та поліпшення соціально-психологічного клімату в компанії.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТОРГОВЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Управління персоналом як складова загальної системи менеджменту торговельного підприємства

Система управління персоналом є критично важливим елементом ефективного функціонування підприємства, оскільки вона визначає рівень продуктивності, мотивації та професійного розвитку працівників. Розвиток управління персоналом як наукової дисципліни спричинив зміну підходів до трактування ключових понять, що характеризують трудовий потенціал підприємств. У різні періоди дослідники фокусувалися на різних аспектах кадрового менеджменту, що зумовило поступову трансформацію значення термінів «персонал», «кадри» та «людські ресурси».

У працях другої половини XX століття, особливо в радянській та пострадянській економічній літературі, домінувало поняття «кадри», яке асоціювалося переважно з адміністративним управлінням, централізованою кадровою політикою та регламентацією трудових відносин. Управління кадрами базувалося на плануванні чисельності працівників, їхній підготовці та розподілі відповідно до державних норм і стандартів.

У 1980–1990-х роках, із розвитком ринкової економіки та поширенням західних управлінських концепцій, термін «персонал» став більш популярним. Він охоплював усіх працівників організації, незалежно від їхньої кваліфікації чи рівня зайнятості. У цей період відбувся перехід від адміністративного підходу до більш гнучких методів управління, орієнтованих на ефективність, мотивацію та продуктивність працівників.

На початку XXI століття, у зв'язку з глобалізацією бізнесу та цифровізацією економіки, у наукових публікаціях почало активно використовуватися поняття «людські ресурси». Воно підкреслює стратегічний підхід до управління працівниками, розглядаючи їх як цінний актив організації,

що потребує розвитку, інвестицій та ефективного використання. У сучасних дослідженнях значну увагу приділяють управлінню талантами, підвищенню продуктивності, мотивації, а також розвитку корпоративної культури та соціальної відповідальності бізнесу.

Отже, еволюція підходів до цих термінів відображає загальні тенденції розвитку менеджменту – від адміністративного управління кадрами до стратегічного управління людськими ресурсами, що враховує зміну ролі працівника в економічній системі підприємства.

Ефективне управління персоналом є невід’ємною складовою успішної діяльності будь-якого підприємства, зокрема торговельного. У системі менеджменту персонал розглядається як ключовий ресурс, від якого залежить продуктивність, якість обслуговування та конкурентоспроможність компанії [28,с.99]. Для глибшого розуміння цього питання необхідно чітко визначити поняття «персонал», «кадри» та «людські ресурси», а також проаналізувати їх взаємозв’язок у загальній системі управління підприємством.

Персонал – це сукупність усіх працівників підприємства, які виконують трудові функції відповідно до своїх посадових обов’язків. Персонал може класифікуватися за рівнем кваліфікації, функціональними обов’язками та іншими критеріями. Це поняття має найбільш широке застосування в управлінні підприємством і охоплює всіх працівників, незалежно від їхнього статусу та рівня зайнятості.

Кадри – це структурований склад працівників, які мають відповідну кваліфікацію та займають певні посади в організації. Термін «кадри» частіше використовується в контексті кадрової політики, планування, підготовки та розвитку трудових ресурсів. У порівнянні з поняттям «персонал», кадри зазвичай акцентують увагу на професіоналізмі, спеціалізації та стратегічному підході до управління трудовим потенціалом.

Людські ресурси – це сукупність знань, навичок, компетенцій та здібностей працівників, які можуть бути використані для досягнення цілей підприємства. Це поняття підкреслює економічну та стратегічну цінність

працівників для організації, розглядаючи їх як основний фактор виробничого процесу та розвитку компанії. Людські ресурси є важливим елементом управління персоналом у контексті формування, використання та розвитку трудового потенціалу.

Всі три категорії взаємопов'язані та використовуються в управлінні трудовими ресурсами, однак їх акцент і застосування залежать від конкретного контексту (таблиця 1.1.).

Таблиця 1.1.

Порівняльна характеристика понять "персонал", "кадри" та "людські ресурси"

Критерій	Персонал	Кадри	Людські ресурси
Значення	Сукупність усіх працівників підприємства	Кваліфіковані працівники, що займають певні посади	Знання, навички та здібності працівників, що сприяють досягненню цілей підприємства
Фокус управління	Операційне управління та організація роботи	Кадрова політика, підбір та розвиток кадрів	Стратегічне управління людським капіталом
Рівень узагальнення	Конкретні працівники підприємства	Спеціалісти та керівники підприємства	Абстрактна категорія, що охоплює трудовий потенціал
Основний акцент	Працівники як суб'єкти трудової діяльності	Кваліфікація, компетенції та професійний розвиток	Розвиток, продуктивність та ефективне використання людського капіталу
Використання в управлінні	Застосовується в повсякденному управлінні підприємством	Використовується в кадровій стратегії, навчанні та розвитку	Застосовується в довгостроковому стратегічному плануванні

Джерело: сформовано на основі [34-40]

Сучасні наукові дослідження та практичний досвід свідчать про низку ключових принципів, що забезпечують ефективне управління персоналом [46].

Принцип стратегічної інтеграції – управління персоналом має бути частиною загальної бізнес-стратегії підприємства, а всі кадрові рішення повинні сприяти досягненню стратегічних цілей компанії [46]

Принцип системного підходу – управління персоналом охоплює комплекс заходів, що включають набір, розвиток, мотивацію, оцінку та

кар'єрне планування працівників, а також взаємозв'язок цих процесів між собою [49].

Принцип адаптивності та гнучкості – система управління персоналом повинна швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, ринку праці та бізнес-процесах підприємства [50]

Принцип мотивації та залучення – створення умов для зацікавленості працівників у роботі, підвищення рівня їхньої продуктивності та забезпечення конкурентної системи винагороди [52]

Принцип розвитку та навчання – підприємство має інвестувати у професійне зростання, навчання та підвищення кваліфікації персоналу, що сприяє підвищенню ефективності діяльності компанії [54]

Принцип соціальної відповідальності – важливою складовою управління персоналом є турбота про здоров'я працівників, забезпечення належних умов праці та розвиток корпоративної культури [50]

Принцип рівності та справедливості – створення рівних можливостей для всіх працівників, відсутність дискримінації та забезпечення прозорих механізмів оцінки та винагороди [47]

Дотримання цих принципів дозволяє підприємствам забезпечити високу ефективність роботи персоналу, підвищити рівень лояльності працівників та досягти стратегічних цілей.

Система управління персоналом охоплює комплекс функцій, спрямованих на формування, розвиток та ефективне використання трудових ресурсів підприємства. Завдання цієї системи можна класифікувати за ключовими напрямками управління персоналом, що дозволяє структуровано підходити до їхнього вирішення.

Класифікація завдань управління персоналом

Категорія завдань	Опис
Стратегічні завдання	Визначають довгострокові пріоритети у кадровій політиці підприємства, зокрема формування та планування персоналу відповідно до загальної бізнес-стратегії.
Організаційні завдання	Спрямовані на створення та підтримку ефективної кадрової структури, розподіл функцій та обов'язків між працівниками.
Операційні завдання	Включають щоденне управління персоналом: відбір, адаптацію, навчання та контроль за продуктивністю працівників.
Мотиваційні завдання	Пов'язані з розробкою систем стимулювання, матеріальної та нематеріальної мотивації, підтримки залученості персоналу.
Розвиткові завдання	Охоплюють професійне навчання, кар'єрне зростання, підвищення кваліфікації персоналу, формування управлінських навичок.
Контрольно-оцінювальні завдання	Полягають у моніторингу ефективності працівників, оцінці продуктивності, проведенні атестацій та наданні зворотного зв'язку.
Кадрово-адміністративні завдання	Включають дотримання трудового законодавства, ведення кадрового документообігу, управління трудовими відносинами.
Соціально-культурні завдання	Орієнтовані на розвиток корпоративної культури, забезпечення комфортного психологічного клімату, соціальний захист працівників.

Джерело: сформовано на основі [44]

Персонал підприємства – це структурована сукупність працівників, які виконують різні трудові функції відповідно до своєї компетенції та посадових обов'язків. Для ефективного управління важливо розуміти внутрішню диференціацію персоналу, яка дозволяє оптимізувати процеси управління, підвищувати ефективність працівників і розробляти відповідні програми мотивації та розвитку. Класифікація персоналу може здійснюватися за різними критеріями, що відображено в табл. 1.3.

Класифікація персоналу підприємства

Критерій класифікації	Групи персоналу	Опис
За функціональним призначенням	Керівники, фахівці, технічні службовці, робітники	Визначає роль працівників у загальній системі управління та виробництва.
За рівнем кваліфікації	Висококваліфіковані, кваліфіковані, некваліфіковані	Залежить від рівня освіти, досвіду та професійних навичок.
За характером виконуваної роботи	Основний, допоміжний персонал	Основні працівники безпосередньо беруть участь у виробничому чи комерційному процесі, допоміжні – забезпечують його функціонування.
За рівнем відповідальності	Вищий, середній, нижчий управлінський рівень	Включає різні рівні менеджменту підприємства.
За тривалістю зайнятості	Постійні, тимчасові, сезонні працівники	Визначає тривалість трудових відносин між працівником і підприємством.
За типом зайнятості	Повна зайнятість, неповна зайнятість, сумісники	Характеризує інтенсивність та режим роботи.
За формою власності підприємства	Державний, приватний, змішаний сектор	Визначає тип господарської діяльності та форму власності організації.

Джерело: сформовано на основі [31]

Функціональний розподіл персоналу передбачає поділ на керівників, які ухвалюють управлінські рішення, фахівців, що виконують аналітичні та спеціалізовані завдання, технічних службовців, які забезпечують документообіг та адміністративні процеси, а також робітників, відповідальних за виробничі або торговельні операції.

За рівнем кваліфікації персонал поділяється на висококваліфікований, що потребує спеціальної освіти та значного досвіду, кваліфікований, який виконує складні завдання, та некваліфікований, який займається простими операціями. Відповідно до характеру роботи, розрізняють основний персонал, який забезпечує ключові процеси компанії, та допоміжний, що підтримує функціонування підприємства.

Рівень відповідальності дозволяє виділити управлінські категорії персоналу: вищий рівень включає топ-менеджмент, середній – керівників підрозділів, а нижчий рівень представлений лінійними керівниками, такими як бригадири чи майстри.

За тривалістю зайнятості персонал може бути постійним, тимчасовим або сезонним, залежно від потреб компанії. Тип зайнятості визначає, чи працює працівник повний робочий день, часткову ставку чи займається сумісництвом.

За формою власності підприємства розрізняють працівників державного, приватного та змішаного секторів. Такий поділ враховує особливості трудових відносин, фінансування та корпоративної політики організації.

Організаційна структура підприємства визначає взаємозв'язок між різними категоріями персоналу, їхні ролі та функціональні обов'язки в межах організації. Вона впливає на розподіл відповідальності, рівні управління, підпорядкування та координацію роботи працівників [21,с.165].

1. Керівники та управлінський персонал

Керівники відіграють ключову роль в управлінні підприємством, займаючи місце на різних рівнях організаційної структури. Вищий керівний склад, такий як генеральний директор або виконавчий менеджмент, формує стратегічні напрямки розвитку компанії. Менеджери середньої ланки відповідають за координацію роботи окремих підрозділів, виконуючи роль посередників між вищим керівництвом і лінійними керівниками. Лінійні менеджери, наприклад керівники відділів або бригадири, безпосередньо контролюють оперативну діяльність персоналу.

2. Фахівці та технічні службовці

Фахівці, такі як аналітики, фінансисти, HR-менеджери, маркетингологи, виконують функціональні завдання, які забезпечують діяльність підприємства. Вони взаємодіють із керівниками для аналізу та реалізації рішень, підтримуючи ефективність операцій. Технічні службовці, зокрема адміністратори, секретарі та оператори, сприяють організаційній підтримці процесів, веденню документації та інформаційній координації.

3. Основний та допоміжний персонал

Основний персонал безпосередньо бере участь у виробничих або торговельних процесах підприємства. Наприклад, у торговельній компанії продавці та логістичні працівники виконують ключові функції, пов'язані з обслуговуванням клієнтів і товаропостачанням [42,с.122]. Допоміжний персонал, до якого належать працівники бухгалтерії, служби безпеки, кадрового відділу, забезпечує функціонування підприємства та підтримує основні бізнес-процеси.

4. Кваліфікаційний рівень персоналу та його роль у структурі

Рівень кваліфікації персоналу визначає його місце в організаційній структурі. Висококваліфіковані працівники, такі як інженери, IT-фахівці, аудитори, зазвичай працюють у спеціалізованих відділах або керують окремими напрямками діяльності. Кваліфіковані працівники, наприклад оператори, техніки, виконують складні завдання під керівництвом менеджерів середньої ланки [43,с.301]. Некваліфіковані працівники виконують монотонну або фізичну роботу, наприклад, комплектування замовлень або обслуговування складських приміщень.

5. Вплив типу зайнятості та тривалості трудових відносин на організаційну структуру.

Персонал із повною зайнятістю зазвичай займає постійні позиції в компанії та має чітко визначену роль у структурі організації. Тимчасові та сезонні працівники, що наймаються на певний період, часто займають допоміжні посади або виконують операційні завдання. Сумісники можуть бути залучені для виконання спеціалізованих завдань, зокрема у сфері консалтингу або проєктного управління.

6. Корпоративна структура та розподіл відповідальності

У централізованих структурах підприємств керівники контролюють більшість процесів, і всі категорії персоналу діють у жорстко визначених межах підпорядкування. У децентралізованих структурах, де значну увагу приділяють

автономії відділів, персонал різних рівнів має більше самостійності у прийнятті рішень.

Таким чином, категорії персоналу взаємопов'язані з організаційною структурою підприємства через систему ієрархії, підпорядкування, функціонального розподілу завдань та рівень відповідальності. Ефективне поєднання цих елементів сприяє узгодженій роботі всіх підрозділів і досягненню стратегічних цілей компанії.

Система управління персоналом будується за багаторівневою структурою, яка забезпечує ефективну координацію та контроль діяльності всіх працівників. Основними рівнями управління є топ-менеджмент, середня ланка та лінійний менеджмент [32,с.77].

1. Топ-менеджмент включає керівників найвищого рівня, які відповідають за стратегічний розвиток підприємства, ухвалення ключових рішень та управління корпоративною політикою. Вони визначають місію, цілі, стратегічні напрямки та контролюють загальний розвиток компанії.

До топ-менеджменту належать:

- генеральний директор (CEO);
- фінансовий директор (CFO);
- комерційний директор (CCO);
- операційний директор (COO);
- директор з персоналу (HRD);
- директор з маркетингу (CMO).

Основні функції топ-менеджменту включають визначення довгострокових цілей, ухвалення рішень щодо інвестицій, визначення політики управління персоналом, корпоративної культури та взаємодію з зовнішніми стейкхолдерами.

2. Менеджери середньої ланки здійснюють координацію та контроль діяльності окремих підрозділів компанії, виступаючи посередниками між топ-менеджментом та лінійними керівниками. Вони відповідають за реалізацію

стратегічних завдань на тактичному рівні, організацію робочих процесів та управління командами.

До середньої ланки належать:

- начальники відділів (наприклад, відділу продажів, логістики, фінансів, HR)
- регіональні менеджери
- проєктні менеджери
- керівники функціональних груп

Функції менеджерів середньої ланки включають розробку та реалізацію операційних планів, управління персоналом у підрозділах, контроль виконання завдань та оцінку ефективності працівників.

3. Лінійні менеджери займаються безпосереднім контролем роботи працівників на місцях. Вони відповідають за виконання конкретних завдань, організацію роботи в межах підрозділів і розподіл обов'язків між співробітниками.

До лінійного рівня управління належать:

- керівники змін;
- майстри виробничих цехів;
- керівники бригад;
- супервайзери та координатори.

Основні функції лінійного менеджменту включають контроль за дотриманням трудової дисципліни, організацію роботи підлеглих, розподіл завдань та оперативне вирішення виробничих питань [29,с.67].

4. Виконавці (операційний персонал) виконують конкретні трудові функції та забезпечують реалізацію виробничих або комерційних процесів. Вони працюють відповідно до розпоряджень лінійного менеджменту та дотримуються внутрішніх стандартів підприємства.

До виконавців належать:

- продавці, касири, оператори;
- робітники на виробництві;

- логісти, вантажники, кур'єри;
- офісні працівники, бухгалтери.

Операційний персонал забезпечує виконання ключових бізнес-процесів компанії, безпосередньо впливаючи на продуктивність та якість продукції чи послуг.

Вищий рівень формує стратегію та ухвалює стратегічні рішення, середня ланка займається тактичним управлінням та координацією, а лінійний менеджмент відповідає за безпосереднє керівництво операційним персоналом. Узгоджена взаємодія всіх рівнів управління забезпечує ефективність бізнес-процесів та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Управління персоналом є невід'ємною складовою загальної системи корпоративного управління, оскільки саме людські ресурси забезпечують реалізацію стратегічних, операційних та фінансових цілей підприємства. Корпоративне управління охоплює широкий спектр механізмів, які регулюють взаємодію між власниками, керівниками, персоналом і зовнішніми стейкхолдерами, а управління персоналом є ключовою функцією в цій системі [27,с.365].

Управління персоналом відіграє важливу роль у формуванні корпоративної стратегії, оскільки саме люди реалізують стратегічні ініціативи компанії. Розвиток кадрового потенціалу, забезпечення відповідності компетенцій працівників стратегічним цілям компанії та впровадження ефективної кадрової політики сприяють довгостроковому успіху бізнесу .

У межах корпоративного управління управління персоналом забезпечує оптимальну організаційну структуру, розподіл функцій між керівниками та підлеглими, визначення зон відповідальності та створення ефективної системи підпорядкування.

Управління персоналом впливає на розвиток корпоративної культури, формування цінностей, правил внутрішньої взаємодії та політики соціальної відповідальності компанії. Корпоративна культура визначає рівень залученості

персоналу, ефективність командної роботи та рівень лояльності працівників до підприємства.

Ефективна система управління персоналом впроваджує механізми мотивації, що забезпечують продуктивність працівників. До них належать матеріальні та нематеріальні стимули, системи преміювання, соціальні гарантії, кар'єрне зростання та розвиток компетенцій.

Управління персоналом відіграє важливу роль у підвищенні професійної компетенції співробітників. Корпоративне управління визначає пріоритети у розвитку талантів, створенні програм навчання та формуванні кадрового резерву для керівних позицій.

Корпоративне управління передбачає контроль за виконанням завдань на різних рівнях управління, а система управління персоналом забезпечує інструменти оцінки ефективності працівників [17,с.90].

Використання KPI, системи грейдингу, періодичних оцінювань та зворотного зв'язку дозволяє забезпечити контроль результативності роботи персоналу та коригування кадрових рішень.

В межах корпоративного управління управління персоналом забезпечує дотримання трудового законодавства, управління трудовими відносинами, розробку політики щодо працевлаштування, компенсацій, захисту прав працівників та підтримки корпоративної етики.

Управління персоналом займає центральне місце в загальній системі корпоративного управління, оскільки саме працівники є рушійною силою реалізації корпоративних стратегій та досягнення бізнес-цілей.

Чітко структурована кадрова політика, ефективна система мотивації та навчання, контроль продуктивності та розвиток корпоративної культури забезпечують гармонійну роботу всієї організації.

1.2. Методи оцінки та аналізу результативності управління персоналом у торговельній компанії

Ефективне управління персоналом передбачає застосування різноманітних підходів, які впливають на поведінку працівників з метою досягнення загальних цілей підприємства. Методи управління можуть мати різний характер і варіюватися залежно від специфіки організації, її корпоративної культури та стратегічних пріоритетів.

Дослідники виокремлюють кілька основних методів впливу на персонал. Стимулюючі методи орієнтовані на задоволення потреб співробітників і створення сприятливих умов для підвищення їхньої мотивації. Інформаційні методи сприяють обізнаності працівників, забезпечуючи їх необхідними даними для самостійного прийняття рішень та формування усвідомленої поведінки в організації. Методи переконання передбачають вплив на світогляд, цінності та професійні установки працівників, спонукаючи їх до прийняття бажаних рішень. Адміністративні методи базуються на регламентуванні діяльності через систему норм, розпоряджень та можливих санкцій за недотримання встановлених правил.

Таким чином, у сучасному менеджменті сформувалася класифікація методів управління персоналом, що включає три ключові групи, кожна з яких використовується залежно від організаційних потреб і корпоративних особливостей (див. рис. 1.1).

адміністративні методи	економічні методи	соціально-психологічні
☐ ієрархія управління; ☐ персональна залежність; ☐ вузька спеціалізація; ☐ доцільне виконання; ☐ зовнішній контроль	☐ авторитет; ☐ мотивація; ☐ групова діяльність; ☐ ініціатива; ☐ колективний контроль	☐ лідерство та партнерство; ☐ віртуальна або мережева організація ☐ самоконтроль

Рисунок 1.1. Основні методи управління персоналом [21,с.411]

Управління персоналом базується на застосуванні різних методів впливу, які дозволяють ефективно організовувати роботу працівників, підтримувати їхню мотивацію та формувати сприятливий психологічний клімат у колективі. Загальноприйнятою є класифікація методів управління на три основні групи: адміністративні, економічні та соціально-психологічні [22,с.133].

1. Адміністративні методи управління персоналом ґрунтуються на правових та організаційних механізмах впливу, що регламентують діяльність персоналу. Вони мають директивний характер і забезпечують чітку організацію трудового процесу шляхом наказів, розпоряджень, інструкцій та регламентів.

Основні форми адміністративного впливу:

- нормативно-правові акти (трудове законодавство, посадові інструкції, правила внутрішнього розпорядку);
- розпорядчі документи (накази, розпорядження, директиви, постанови керівництва);
- контроль та дисциплінарна відповідальність (система штрафів, догани, звільнення за порушення трудової дисципліни);
- організаційна структура (визначення посадових обов'язків, зон відповідальності, підпорядкування).

Адміністративні методи необхідні для забезпечення чіткої організації діяльності підприємства, але їх ефективність залежить від поєднання з іншими методами управління, оскільки жорсткий контроль може викликати опір персоналу.

2. Економічні методи базуються на матеріальному стимулюванні працівників та створенні фінансових умов, що мотивують їх до підвищення продуктивності праці. Ці методи дозволяють забезпечити працівникам належний рівень оплати праці, преміювання та матеріальні пільги.

Основні інструменти економічного впливу:

- оплата праці (ставка, погодинна або відрядна форма оплати);
- бонуси та премії (за виконання планів, якість роботи, інноваційні ідеї);

- матеріальні пільги та соціальні пакети (страхування, компенсації, допомога в навчанні);
- кар'єрні перспективи, пов'язані з підвищенням доходу (підвищення посадового рівня, зростання зарплати).

Економічні методи є ключовим фактором мотивації, оскільки фінансове винагородження залишається головним стимулом для більшості працівників. Проте ефективність цих методів підвищується у поєднанні з нематеріальними мотиваторами, які забезпечують залученість і лояльність співробітників [30,с.65].

3. Соціально-психологічні методи спрямовані на формування комфортного робочого середовища, підтримку взаємодії між співробітниками, розвиток корпоративної культури та врахування особистих потреб працівників.

Основні складові соціально-психологічного впливу:

- формування корпоративної культури (загальні цінності, місія компанії, традиції).
- командна робота та організація комунікацій (проведення тренінгів, спільних заходів, неформальне спілкування).
- моральне стимулювання (похвала, визнання заслуг, надання додаткових можливостей для розвитку).
- стиль керівництва (авторитарний, демократичний, ліберальний підхід до управління колективом).
- психологічний клімат у колективі (довіра, відсутність конфліктів, підтримка ініціатив).

Застосування соціально-психологічних методів дозволяє підвищити рівень задоволеності працівників, їхню мотивацію та залученість до діяльності підприємства.

Найбільш ефективним є комплексне застосування всіх трьох груп методів. Адміністративні методи забезпечують порядок і організованість, економічні – матеріальну зацікавленість, а соціально-психологічні – комфортний робочий клімат та внутрішню мотивацію. Грамотне поєднання цих

підходів дозволяє підприємству досягати високих результатів у сфері управління персоналом, забезпечуючи продуктивність працівників і стабільність бізнесу.

При аналізі особливостей та функціонального призначення методів управління персоналом важливо враховувати їхній механізм впливу на співробітників.

Адміністративні методи мають пряму дію та вимагають суворого дотримання встановлених норм, що не залишає можливостей для вільного вибору.

Недотримання цих вимог може призвести до застосування санкцій. Натомість економічні та соціально-психологічні методи мають більш опосередкований характер і не передбачають жорстких зобов'язань чи чітко визначених строків.

Вони надають працівникам певну свободу вибору в межах заданих параметрів, а їхня ефективність значною мірою залежить від індивідуальних характеристик співробітників. Оцінка кінцевого результату застосування цих методів є складним процесом, проте вони, особливо економічні, є важливою складовою управлінського впливу в організації.

Управлінські технології являють собою комплекс спеціальних засобів та інструментів, що включають методи, прийоми та механізми впливу на персонал відповідно до поставлених цілей [37,с.105].

Всі методики, що застосовуються у сфері управління персоналом, можуть бути класифіковані за різними критеріями: за цільовим призначенням, масштабами впровадження або походженням. Найбільш поширеним підходом є їх розподіл за останнім критерієм. Відповідно до цієї класифікації, методи управління персоналом поділяються на чотири основні групи: традиційні, галузеві, професійні та інноваційні, які відображені у табл. 1.4.

Класифікація методів управління персоналом

Показник	Характеристика
Класичні методи	Застосовуються в будь-якій організації незалежно від її структури. Частково спираються на накопичений досвід, а частково базуються на чинних нормативно-правових актах.
Галузеві підходи	Використовуються у спеціалізованих сферах діяльності. Вони передбачають створення унікальних методик управління персоналом, орієнтованих на специфіку певної галузі.
Методи професійної адаптації	Розробляються індивідуально для підприємств за участі зовнішніх експертів або консалтингових компаній. Основною перевагою є можливість врахування особливостей організації, однак їх впровадження вимагає значних витрат і має обмежене застосування поза межами конкретної компанії.
Сучасні інноваційні методи	Орієнтовані на вирішення нових викликів та адаптацію підприємства до змін. Для їхньої ефективної розробки та реалізації необхідний високий рівень професійної підготовки HR-фахівців.

Джерело: складено на основі [45,с.134]

Вибір методів управління розвитком персоналу повинен ґрунтуватися на ретельному аналізі доступних ресурсів компанії та її стратегічних пріоритетів. Фахівці радять використовувати комбінований підхід, що дає змогу підвищити ефективність кадрового менеджменту. Зокрема, поєднання класичних та сучасних підходів до підбору персоналу сприяє точнішій оцінці кандидатів і виявленню їхнього потенціалу, включно з лідерськими якостями.

Оцінка ефективності управління персоналом є важливим процесом, що дозволяє виявити сильні та слабкі сторони реалізованої кадрової політики та приймати обґрунтовані рішення щодо її вдосконалення. Для цього використовуються комплексні методи аналізу, що охоплюють кілька ключових етапів.

1. Визначення основних критеріїв оцінки

Для аналізу ефективності управління персоналом необхідно визначити ключові показники, що відображають результативність кадрової політики. Серед них можуть бути рівень залученості співробітників, показники плинності

кадрів, продуктивність праці, ефективність найму та розвиток управлінських компетенцій.

2. Збір та обробка інформації

Процес оцінки базується на аналізі даних, отриманих з різних джерел, зокрема звітів кадрової служби, опитувань персоналу, фінансової документації, а також зовнішніх аналітичних досліджень. Це дозволяє отримати об'єктивне уявлення про стан системи управління персоналом.

3. Співставлення з результатами інших організацій

Для визначення конкурентних позицій компанії її кадрову політику можна порівнювати з аналогічними підприємствами у тій самій галузі. Такий аналіз дає змогу зрозуміти, наскільки ефективними є методи управління персоналом у порівнянні з ринковими стандартами [40,с91].

4. Аналіз відповідності кадрової стратегії корпоративним цілям

Важливо оцінити, наскільки існуючі підходи до управління персоналом сприяють досягненню загальних стратегічних завдань компанії. Якщо кадрова політика не підтримує основні напрями розвитку організації, необхідно переглянути її ключові елементи.

5 Оцінка витрат і доцільності впровадження програм

Аналіз ефективності повинен враховувати фінансові аспекти. Це включає розрахунок витрат на реалізацію програм управління персоналом та порівняння їх із досягнутими результатами, щоб визначити економічну обґрунтованість вкладених ресурсів.

6. Участь керівництва та залучених сторін

Важливо, щоб процес оцінки включав думку топ-менеджерів, керівників структурних підрозділів та інших ключових осіб, які можуть оцінити вплив кадрової стратегії на ефективність роботи підприємства загалом.

7. Розробка заходів для вдосконалення системи управління персоналом

На основі отриманих результатів формується план коригування кадрової політики. Він може передбачати внесення змін до мотиваційної системи,

оптимізацію підходів до підбору та розвитку персоналу, вдосконалення системи оцінки ефективності співробітників тощо.

Цей підхід дозволяє комплексно оцінювати ефективність управління персоналом, вчасно виявляти проблеми та впроваджувати зміни, що підвищують продуктивність працівників і сприяють досягненню стратегічних цілей підприємства.

Аналіз ефективності управління персоналом є динамічним процесом, який дає змогу підприємству своєчасно реагувати на зміни у внутрішньому середовищі та зовнішніх ринкових умовах, а також сприяє досягненню поставлених цілей. Постійний моніторинг дозволяє коригувати кадрову політику, підвищувати ефективність використання трудових ресурсів та адаптувати методи управління до актуальних викликів [24,с.95].

З точки зору економічної ефективності, управління персоналом спрямоване на досягнення максимальних результатів при раціональному використанні людських і фінансових ресурсів. Оптимізація витрат на утримання персоналу та підвищення продуктивності праці дозволяє підприємству забезпечити сталий розвиток, підвищити конкурентоспроможність і досягати стратегічних показників .

Класичний підхід до оцінки економічної ефективності у сфері управління персоналом передбачає аналіз співвідношення витрат на персонал із отриманими результатами його діяльності. Це включає оцінку рівня продуктивності, коефіцієнту залученості працівників, рентабельності праці та інших показників, що демонструють ефективність використання трудового потенціалу в межах організації.

Ефективність управління персоналом залежить від сукупності різноманітних факторів, які визначають якість організації кадрових процесів, рівень продуктивності працівників та загальний клімат у колективі. Одним із ключових факторів є організаційна структура підприємства, яка впливає на розподіл функцій, зон відповідальності та ефективність комунікацій між підрозділами. Важливе значення має система управління персоналом, що

охоплює процеси рекрутингу, адаптації, оцінки ефективності та розвитку співробітників. Корпоративна культура формує внутрішнє середовище організації, визначає цінності, стиль керівництва та рівень мотивації персоналу.

Економічні фактори також відіграють важливу роль, оскільки рівень заробітної плати, преміювання, соціальні пакети та фінансова стабільність підприємства суттєво впливають на мотивацію працівників. Стан економіки, рівень інфляції, податкова політика та конкурентоспроможність компанії визначають її можливості щодо інвестування у персонал та впровадження ефективних мотиваційних програм.

Соціально-психологічні аспекти безпосередньо впливають на рівень залученості співробітників. Морально-психологічний клімат у колективі, стиль управління, наявність можливостей для кар'єрного зростання та професійного розвитку формують відношення працівників до компанії, рівень їхньої задоволеності роботою та лояльність до роботодавця. Баланс між роботою та особистим життям, підтримка співробітників та впровадження нематеріальних методів мотивації позитивно позначаються на продуктивності праці.

Правові фактори визначають регламентацію трудових відносин. Дотримання норм трудового законодавства, соціальні гарантії, виконання умов колективних договорів та забезпечення охорони праці є необхідними умовами ефективного управління кадрами.

Розвиток технологій також суттєво впливає на управління персоналом. Автоматизація кадрових процесів, використання HRM-систем, цифрових платформ для підбору персоналу, впровадження дистанційних форматів роботи та використання сучасних методів навчання дозволяють оптимізувати кадрову політику, підвищити ефективність працівників і забезпечити відповідність персоналу сучасним вимогам бізнесу [34,с.146].

Таким чином, ефективність управління персоналом залежить від комплексної взаємодії організаційних, економічних, соціально-психологічних, правових та технологічних факторів. Грамотне поєднання цих аспектів дозволяє компаніям створювати сприятливі умови для продуктивної роботи,

підвищувати мотивацію персоналу та досягати стратегічних цілей підприємства.

Результативність управління персоналом значною мірою визначається сукупністю факторів, що впливають на організацію трудових процесів. Особливу роль відіграє економічний аспект, оскільки ефективність кадрового менеджменту передбачає не лише раціональне використання фінансових ресурсів, а й досягнення високої продуктивності через формування кваліфікованого, мотивованого та підготовленого персоналу. Важливими умовами є забезпечення відповідності кадрової політики стратегічним цілям підприємства, мінімізація витрат на реалізацію управлінських функцій, а також вибір оптимальних методів впливу, що сприяють підвищенню ефективності персоналу.

Проте оцінка результативності кадрового управління не може базуватися виключно на співставленні певних показників, оскільки вона потребує чітко визначених критеріїв, які враховують як індивідуальну ефективність працівників, так і загальний рівень продуктивності компанії. Вибір відповідних критеріїв залежить від багатьох факторів, зокрема від специфіки роботи окремих співробітників, рівня їхньої залученості, а також загальних характеристик трудового колективу.

Сучасні методи оцінки ефективності управління персоналом передбачають використання як кількісних, так і якісних показників. Основною метою цих методів є об'єктивний аналіз професійної діяльності співробітників та визначення рівня віддачі, яку компанія отримує від своїх працівників. У сучасних підходах акцент робиться не лише на зростанні обсягів виробництва, а й на створенні комфортного робочого середовища, що сприяє залученню персоналу та мотивує його до ефективної роботи [18,с.365].

Дослідження у сфері менеджменту підтверджують, що управління персоналом є динамічним процесом, який потребує безперервного вдосконалення.

Одним із ключових завдань кадрової політики є залучення професійних працівників та створення умов для їхнього довгострокового утримання в компанії з метою максимального використання їхнього потенціалу. Водночас у наукових колах тривають дискусії щодо універсальної методики оцінки ефективності управління персоналом, оскільки вона повинна враховувати широкий спектр змінних факторів. Один із можливих підходів до оцінки представлено у таблиці 1.5.

Таблиця 1.5.

Підходи до оцінки ефективності та результативності управління персоналом

Методика	Критерій оцінки	Приклад	Переваги	Недоліки
1	2	3	4	5
Результативний підхід	Показники загальної ефективності підприємства	Випуск продукції, її якість, рівень прибутковості, рентабельність, собівартість товарів, термін повернення інвестицій	Відображає взаємозв'язок між результатами діяльності організації та її кадровою політикою	Ефективність персоналу не є єдиним фактором успіху, на нього також впливають інновації, стан ринку та інші чинники
Функціональний підхід	Робота функціональних підсистем управління персоналом	Задоволеність потреб у кадрах, ефективна організація роботи, рівень мотивації, розвиток співробітників, система оцінки працівників	Простота використання та легкість у застосуванні	Відсутність прямого зв'язку між функціонуванням кадрових систем і загальними результатами організації
Порівняльний підхід	Витрати та дохідність кадрової політики	Витрати на утримання одного співробітника, дохід на одного працівника	Дозволяє оцінити конкурентну позицію компанії та виявити недоліки у кадровому управлінні	Висока вартість аналізу через залучення зовнішніх спеціалістів, складність об'єктивного порівняння між компаніями різних галузей

продовження таблиці 1.5.

1	2	3	4	5
Ресурсний підхід	Оцінка ефективності використання трудових ресурсів	Рівень продуктивності праці, частка фонду оплати праці у загальних витратах, трудомісткість виробничих процесів, коефіцієнт використання робочого часу	Враховує відмінності між різними видами діяльності та специфіку кожної категорії робіт	Не враховує особливості ринкового середовища та комерційної діяльності компанії
Інтегральний підхід	Комплексна оцінка успішності кадрової політики	Загальна продуктивність персоналу, внесок співробітників у досягнення стратегічних цілей компанії	Дає цілісне уявлення про ефективність кадрової стратегії	Висока складність розрахунків та залежність від великої кількості змінних факторів

Джерело: Сормовано на основі [20]

Враховуючи різноманітність підходів до управління персоналом, важливо мати уніфіковану методику оцінки ефективності, яка включає загальні критерії, що застосовуються до будь-якої кадрової системи.

Якщо система управління персоналом сприяє підвищенню конкурентоспроможності компанії, покращує організацію роботи та сприяє оптимальному використанню кадрового потенціалу, її можна вважати ефективною. Аналіз та оцінка дієвості кадрової стратегії відіграють ключову роль у бізнесі, оскільки дозволяють визначити рівень її результативності, відповідність корпоративним цілям і потенційні напрями вдосконалення.

Висновки до розділу 1

У першому розділі досліджено теоретичні засади управління персоналом, визначено його значення в загальній системі корпоративного управління та проаналізовано методи оцінки ефективності кадрової політики підприємства.

Розглянуто ключові фактори, що впливають на управління персоналом, серед яких організаційні, економічні, соціально-психологічні, правові та технологічні чинники.

Також проаналізовано основні методи оцінки ефективності кадрової політики, серед яких результативний, функціональний, порівняльний, ресурсний та інтегральний підходи. Визначено, що комплексне застосування цих підходів дозволяє отримати об'єктивну оцінку результативності системи управління персоналом та виявити можливості для її вдосконалення.

Отже, ефективне управління персоналом відіграє вирішальну роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства, підвищенні продуктивності праці та створенні сприятливого робочого середовища. Подальші дослідження зосереджуватимуться на аналізі практичних аспектів управління персоналом у межах конкретного підприємства.

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ТОВАРИСТВІ З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ТОРГОВА КОМПАНІЯ «МРІЯ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства та його системи управління персоналом

Торгівля є однією з ключових галузей економіки, що забезпечує доступ споживачів до необхідних товарів та послуг. Ефективність функціонування торговельного підприємства значною мірою залежить від налагодженої системи управління персоналом, адже саме працівники забезпечують якість обслуговування, оптимізацію бізнес-процесів і конкурентоспроможність компанії. У цьому контексті важливим є аналіз діяльності підприємства, його кадрової політики та особливостей організаційної структури, що визначають загальний рівень ефективності управління персоналом.

ТОВ "ТК "Мрія" є розвиненою торговельною мережею, що здійснює діяльність у сфері роздрібної та оптової торгівлі. Підприємство спеціалізується на реалізації широкого асортименту товарів повсякденного попиту, включаючи продукти харчування, побутову хімію, товари для дому та особистої гігієни. Мережа магазинів охоплює декілька міст та населених пунктів Одеської області, забезпечуючи споживачів якісними товарами за конкурентними цінами.

Конкурентні переваги торговельного підприємства відіграють ключову роль у забезпеченні його стійких позицій на ринку. Одним із найважливіших аспектів є широкий асортимент продукції, який дозволяє задовольнити потреби різних категорій споживачів. Завдяки тісним партнерським відносинам із провідними постачальниками компанія отримує можливість пропонувати якісні товари за конкурентоспроможними цінами, що підвищує довіру клієнтів та зміцнює її ринкову позицію.

Важливим фактором ефективності діяльності є оптимізована система логістики, що включає власні складські приміщення та розгалужену мережу постачань. Наявність власних логістичних потужностей дозволяє підприємству зменшити витрати на транспортування, уникати перебоїв у постачанні товарів і підтримувати стабільний товарний запас у роздрібних точках. Це сприяє безперебійному забезпеченню продукцією споживачів, особливо у періоди високого попиту.

Одним із ключових інструментів залучення та утримання клієнтів є програми лояльності, які мотивують покупців здійснювати повторні покупки, надаючи їм спеціальні знижки, бонуси чи персоналізовані пропозиції. Такі програми сприяють підвищенню рівня продажів і створюють емоційний зв'язок між споживачами та брендом підприємства.

Гнучка цінова політика є ще одним важливим аспектом конкурентної стратегії. Завдяки можливості адаптації цін до ринкових умов компанія зберігає свою привабливість для клієнтів, що дозволяє ефективно конкурувати з іншими торговельними мережами в регіоні.

Водночас підприємство стикається з певними викликами, які можуть впливати на його стабільність і прибутковість. Одним із головних викликів є висока конкуренція з боку великих національних та міжнародних торговельних мереж, які мають ширші фінансові можливості, розвинену систему дистрибуції та сильні маркетингові стратегії. Це вимагає від компанії постійного вдосконалення своєї роботи, розширення асортименту, покращення сервісу та впровадження нових підходів до залучення клієнтів.

Ще одним важливим фактором є коливання закупівельних цін, що безпосередньо впливає на кінцеву вартість продукції для споживачів. Макроекономічні зміни, такі як інфляція, нестабільність курсу валют чи зміни у митних тарифах, можуть призводити до зростання витрат на закупівлю товарів. Це змушує підприємство шукати шляхи оптимізації витрат, вести ефективні переговори з постачальниками та переглядати свою цінову політику, щоб зберігати конкурентоспроможність.

ТОВ "ТК "Мрія" планує розширення торговельної мережі, збільшення асортименту продукції, впровадження цифрових рішень для автоматизації бізнес-процесів та покращення взаємодії з клієнтами через онлайн-платформи та мобільні додатки. Також компанія активно розглядає можливість розширення послуг доставки товарів, що дозволить залучити додатковий сегмент споживачів.

Таким чином, ТОВ "ТК "Мрія" є перспективним гравцем у сфері роздрібної торгівлі Одеської області, який прагне забезпечити високу якість обслуговування та адаптуватися до змін ринку.

Система управління персоналом у ТОВ "ТК "Мрія" (рис. 2.1.) побудована відповідно до стратегічних цілей компанії та специфіки її діяльності в сфері торгівлі. Вона спрямована на ефективне використання трудових ресурсів, оптимізацію кадрових процесів, підвищення продуктивності праці та створення комфортних умов для співробітників.



Рисунок 2.1. Система управління підприємством ТОВ «ТК «Мрія»

1. Організаційна складова

ТОВ "ТК "Мрія" має чітку організаційну структуру управління персоналом, яка наведена на рисунку 2.2.

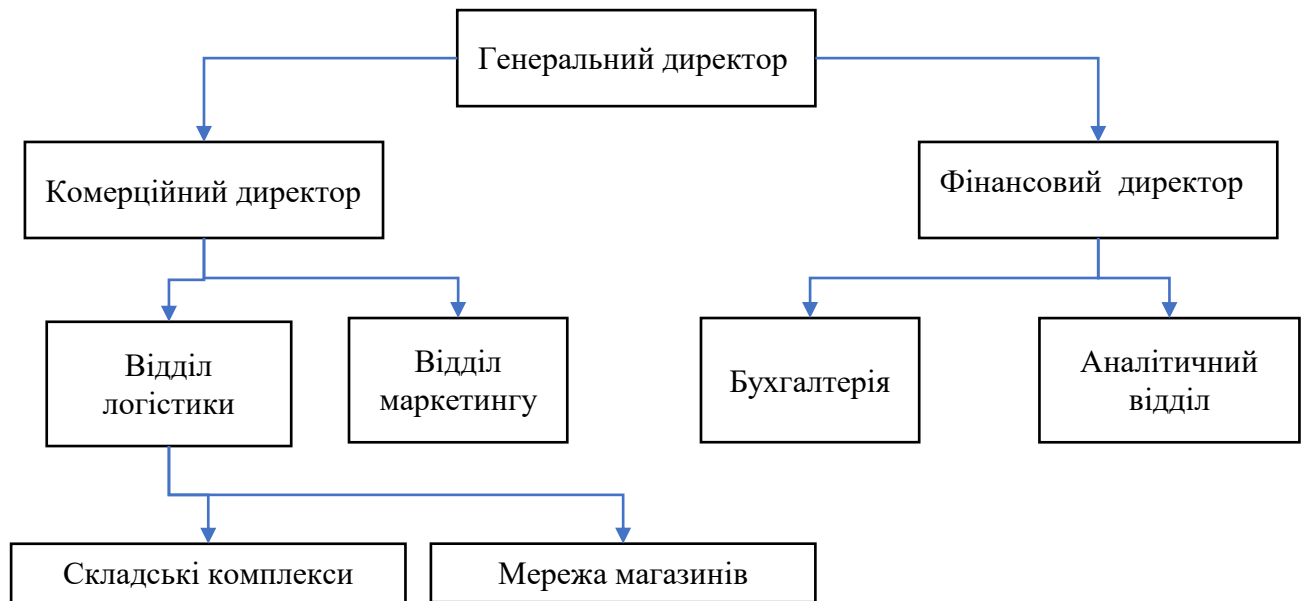


Рисунок 2.1. Організаційна структура ТОВ «ТК «Мрія»

Ця структура передбачає чіткий поділ функцій між основними управлінськими підрозділами. Генеральний директор керує стратегічним розвитком підприємства, а функціональні напрями поділені між комерційним та фінансовим директором.

Комерційний блок відповідає за закупівлі, логістику та маркетингову діяльність, що охоплює рекламу, PR та систему знижок. Логістичний підрозділ забезпечує роботу складських комплексів та доставку товарів у магазини.

Фінансовий відділ контролює витрати, бюджетування та всі фінансові потоки підприємства. Його діяльність безпосередньо впливає на ефективність операційної діяльності компанії.

На рівні роздрібної торгівлі функціонують магазини, у яких працюють продавці, касири та адміністративний персонал, що забезпечують якісне обслуговування клієнтів.

Така організаційна структура дозволяє підприємству гнучко реагувати на зміни ринку та забезпечує ефективну координацію між відділами.

2. Функціональна складова

Система управління персоналом у компанії включає такі ключові процеси:

1) Підбір і адаптація. Підбір персоналу в ТОВ "ТК "Мрія" здійснюється з урахуванням потреб компанії в кадрах, специфіки торговельної діяльності та відповідності кандидатів вимогам посад. Цей процес включає кілька основних етапів:

Етап 1. Керівники підрозділів або HR-служба визначають потребу в нових співробітниках, виходячи з кількості вакансій, рівня плинності кадрів та стратегічних планів розвитку підприємства. Аналізуються необхідні компетенції, кваліфікація та досвід потенційних працівників.

Етап 2. Вакансії публікуються на спеціалізованих сайтах з працевлаштування, у соціальних мережах та на корпоративному сайті підприємства. Додатково застосовується внутрішній пошук кандидатів серед працівників підприємства (кар'єрне зростання).

Етап 3. HR-менеджери проводять аналіз резюме, телефонні інтерв'ю та первинний відбір кандидатів. Далі організовуються співбесіди з керівниками відповідних підрозділів. Для певних посад можуть застосовуватися тестові завдання або пробний день роботи.

Етап 4. Обраним кандидатам пропонують офіційне працевлаштування. Відбувається оформлення трудового договору, ознайомлення з посадовими інструкціями та корпоративними стандартами. Працівники проходять медичний огляд (за необхідності), а також отримують перший інструктаж щодо виконання своїх обов'язків.

Етап 5. Після прийняття на роботу важливим етапом є адаптація нового працівника, яка допомагає йому швидше освоїтися в новому середовищі та ефективно включитися в робочий процес. Нові співробітники отримують інформацію про історію підприємства, місію, цінності та корпоративні правила. HR-менеджери або керівники проводять ознайомлювальну зустріч, де розповідають про організаційну структуру компанії, її основні бізнес-процеси та стандарти поведінки.

Для нових співробітників у ТОВ "ТК "Мрія" передбачена система наставництва. За кожним новачком закріплюється досвідчений співробітник, який допомагає освоїтися на робочому місці, пояснює основні процеси та контролює його перші кроки у виконанні обов'язків. Крім того, проводяться внутрішні тренінги щодо стандартів обслуговування клієнтів, касової дисципліни (для продавців), технік продажів та роботи з торговим обладнанням.

Етап 6. Працівники проходять випробувальний період, який триває від 1 до 3 місяців, залежно від посади. У цей час оцінюється відповідність кандидата вимогам посади, його робочі навички, швидкість навчання та здатність до взаємодії в колективі. За підсумками випробувального терміну приймається рішення про остаточне зарахування до штату або перегляд умов роботи.

Етап 7. На завершальному етапі адаптації проводиться оцінка результатів роботи нового співробітника. Відбувається зустріч із HR-менеджером або керівником, де обговорюються труднощі, які виникали в процесі адаптації, рівень задоволеності роботою та можливі перспективи розвитку.

Процес підбору та адаптації персоналу в ТОВ "ТК "Мрія" є добре структурованим і спрямованим на залучення кваліфікованих фахівців, їхню швидку інтеграцію в робочий процес та підвищення рівня залученості до корпоративної культури. Завдяки чіткій системі наставництва, навчання та оцінки ефективності адаптації компанія забезпечує стабільність кадрового складу та підвищує якість обслуговування клієнтів.

2) Навчання та розвиток. Основним напрямом у сфері управління персоналом у ТОВ «ТК «МРІЯ» є розвиток професійних навичок співробітників та підвищення їхньої кваліфікації. Це дозволяє працівникам постійно вдосконалювати свої компетенції, що позитивно впливає на продуктивність праці та кар'єрне зростання. У компанії застосовуються різні методи навчання. Так, у 2022 році більшість персоналу (83,3%) пройшли навчальні програми, охоплюючи всі аспекти продовольчої діяльності.

Навчальні заходи проводилися у всіх торговельних точках незалежно від їхнього географічного розташування (табл. 2.1.).

Данні про навчання персоналу ТОВ «ТК «Мрія» за 2021 – 2023 рр

Вид навчання	Заходи			кількість отриманих сертифікатів		
	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Внутрішнє навчання	21	27	32	226	252	367
Навчання на семінарах в Україні	36	83	94	62	68	94
Закордонне навчання	3	1	0	3	1	0
Стажування	4	8	9	5	8	8
Разом	64	119	135	296	329	469

Навчання персоналу в ТОВ "ТК "Мрія" у 2022-2023 роках відбувалося в умовах воєнного стану, що суттєво вплинуло на стратегію розвитку кадрового потенціалу. Попри складні обставини, підприємство змогло не лише підтримати навчальні програми, а й значно розширити їх, особливо у внутрішньому форматі. Загальна кількість навчальних заходів зросла більш ніж удвічі: якщо у 2021 році було організовано 64 навчальних сесії, то у 2022 році їх стало 119, а у 2023 році – 135. Зростання було зумовлене необхідністю адаптації персоналу до нових умов праці, навчання нових співробітників, а також потребою в підвищенні кваліфікації працівників, які безпосередньо взаємодіють із клієнтами.

Основний акцент у навчальному процесі було зроблено на внутрішнє навчання. Його частка суттєво збільшилася, оскільки компанія активно використовувала власні ресурси для проведення тренінгів та підготовки персоналу без додаткових витрат на зовнішніх провайдерів. Кількість внутрішніх тренінгів зросла з 21 у 2021 році до 27 у 2022 році, а у 2023 році досягла 32. Відповідно, кількість отриманих сертифікатів також зросла – з 226 у 2021 році до 367 у 2023 році, що свідчить про ефективність впроваджених навчальних програм.

Навчання на семінарах в Україні також стало важливим інструментом розвитку персоналу. Кількість таких заходів різко зросла, особливо у 2022 році, коли через воєнні дії компанія змушена була шукати альтернативи закордонним

освітнім програмам. Якщо у 2021 році було проведено 36 семінарів, то у 2022 році цей показник зріс до 83, а у 2023 році – до 94. Разом із цим зросла й кількість отриманих сертифікатів – з 62 у 2021 році до 94 у 2023 році. Це свідчить про активне залучення співробітників до навчальних процесів та адаптацію компанії до нових реалій.

Закордонне навчання, яке у попередні роки було частиною кадрової політики підприємства, у 2022-2023 роках фактично припинилося. Якщо у 2021 році компанія ще мала три міжнародні навчальні програми, то у 2022 році відбувся лише один такий захід, а у 2023 році таких програм уже не було. Основними причинами цього стали безпекові ризики, фінансові обмеження та відсутність можливості відряджати персонал за кордон.

Стажування як форма підготовки нових співробітників також демонструє зростання. Якщо у 2021 році організовано чотири стажування, то у 2022 році їх кількість подвоїлася, а у 2023 році досягла дев'яти. Кількість сертифікатів за програмами стажування стабільно збільшувалася, що вказує на важливість цього напрямку для адаптації персоналу.

Загалом, загальна кількість сертифікатів, отриманих працівниками, демонструє позитивну динаміку. Якщо у 2021 році їх було 296, то у 2022 році – 329, а у 2023 році – вже 469. Це свідчить про зростання ефективності навчальної політики підприємства, попри складну ситуацію в країні.

Аналіз навчальної діяльності показує, що компанія змогла оперативно адаптувати свої навчальні процеси до нових умов і знайти ефективні альтернативи міжнародним програмам. Основний акцент було зроблено на внутрішньому навчанні, семінарах в Україні та стажуваннях, що дозволило компенсувати обмеження, пов'язані з війною. Підприємство продемонструвало високу гнучкість у навчанні персоналу, що дозволило не лише підтримати якість обслуговування клієнтів, а й підвищити рівень кваліфікації працівників. У майбутньому компанії варто продовжувати розвивати внутрішні навчальні програми, використовувати онлайн-формати для підготовки персоналу та

поступово відновлювати міжнародне навчання після стабілізації ситуації в країні.

ТОВ «ТК «МРІЯ» також приділяє значну увагу процесу адаптації нових співробітників до їхніх посадових обов'язків. Усі новоприйняті працівники проходять комплексну програму підготовки, що включає практичні заняття, наставництво та контрольне тестування для закріплення отриманих знань. Такий самий підхід застосовується й у випадках підвищення працівників на керівні посади, що дозволяє забезпечити їхню плавну інтеграцію у нову роль. Така стратегія дозволила суттєво скоротити витрати на навчання та професійну підготовку персоналу.

Основним завданням цього підходу є пришвидшення освоєння персоналом робочих процесів та забезпечення максимально ефективного використання корпоративних сервісів. Наприклад, під час впровадження нової ІТ-платформи у супермаркетах компанія організувала масштабне навчання щодо роботи з банківськими продуктами. Крім того, кадровий відділ регулярно проводить тренінги для співробітників, які безпосередньо взаємодіють із клієнтами, допомагаючи їм покращувати комунікаційні навички та сприяти збільшенню обсягів продажу товарів.

3) Оцінка та атестація. Регулярна оцінка персоналу проводиться на основі ключових показників ефективності (KPI), включаючи рівень продажів, якість обслуговування клієнтів та продуктивність роботи. Атестація використовується для визначення можливостей кар'єрного зростання та підвищення зарплати.

В ТОВ "ТК "Мрія" оцінювання та атестація персоналу є важливими елементами управління трудовими ресурсами, що сприяють підвищенню ефективності роботи, мотивації працівників та забезпеченню їхнього професійного розвитку. Основною метою цієї системи є аналіз результативності роботи кожного співробітника, визначення рівня відповідності займаній посаді та прийняття рішень щодо кар'єрного зростання, матеріального стимулювання або необхідності додаткового навчання.

Враховуючи специфіку торговельного підприємства, ключовим методом оцінювання працівників є система ключових показників ефективності (КПІ). Вона дозволяє об'єктивно оцінити внесок кожного співробітника у загальний результат підприємства. Для продавців та касирів оцінка включає рівень виконання планів продажів, середню суму чека, швидкість обслуговування клієнтів та кількість повторних покупок. Для менеджерів та адміністративного персоналу аналізуються показники виконання завдань, рівень впровадження нових підходів у роботі магазину та ефективність організації торговельних процесів.

Процес оцінювання відбувається щоквартально та узагальнюється під час річної атестації персоналу. Спочатку кожен працівник отримує звіт із результатами своєї діяльності, який формується на основі даних продажів, зворотного зв'язку від клієнтів та оцінки керівника. Далі відбувається індивідуальна зустріч, де працівник разом із керівником аналізує результати, виявляє сильні сторони та зони для покращення. У випадку високих показників ефективності можуть бути запропоновані підвищення заробітної плати, премії або кар'єрне зростання. Якщо ж показники не відповідають очікуваному рівню, працівник отримує план коригувальних заходів, який може включати додаткове навчання або зміну підходів до роботи.

Атестація персоналу проводиться раз на рік і є комплексним процесом оцінки результатів роботи за попередній період. Кожен працівник проходить індивідуальну співбесіду з атестаційною комісією, що складається з керівника магазину, представників HR-відділу та топ-менеджменту. Під час атестації розглядаються досягнення працівника, відповідність займаній посаді, а також його потенціал для подальшого розвитку. За результатами оцінки приймаються рішення щодо можливого підвищення, переведення на іншу посаду або необхідності доопрацювання певних компетенцій.

Результати оцінювання та атестації використовуються для прийняття стратегічних рішень щодо кадрової політики підприємства. На їх основі формується кадровий резерв, планується навчання та визначаються пріоритети

щодо мотивації персоналу. Такий підхід дозволяє підприємству підтримувати високий рівень обслуговування клієнтів, стимулювати розвиток персоналу та забезпечувати стабільну роботу торговельної мережі.

3. Економічна складова

Матеріальне стимулювання персоналу є важливою частиною системи управління. Середня заробітна плата працівників підприємства становить 21 500 грн, а додаткові премії та доплати можуть складати до 30% від зарплати. Преміальна система передбачає виплати за перевиконання планів продажів, якість обслуговування клієнтів та стаж роботи. Працівники отримують також компенсації за роботу у вечірні зміни, святкові дні та понаднормові години.

4. Соціально-психологічна складова

Для підтримки позитивного робочого клімату компанія впроваджує заходи з нематеріальної мотивації. Організуються корпоративні заходи, тимбілдинги, конкурси серед співробітників з нагородами та бонусами. Запроваджена система наставництва для нових працівників, що допомагає швидше адаптуватися в колективі. Також підтримується кар'єрний ріст співробітників, що дозволяє підвищувати їхню мотивацію та рівень залученості в роботу.

5. Правова складова

ТОВ "ТК "Мрія" дотримується норм чинного трудового законодавства України, що регулює відносини між працівниками та роботодавцем. Всі трудові договори укладаються відповідно до КЗпП України, працівники забезпечені соціальними гарантіями, включаючи оплачувані відпустки, лікарняні та страхові виплати. Впроваджені внутрішні регламенти, що визначають правила трудової дисципліни, робочий графік та стандарти взаємодії з клієнтами.

6. Інформаційна складова

Автоматизація кадрових процесів сприяє ефективному управлінню персоналом. Використовуються сучасні HRM-системи для обліку робочого часу, ведення електронного документообігу та моніторингу ефективності працівників. Усі працівники торгових точок проходять навчання роботі з

касовими програмами та CRM-системами, що дозволяє покращити якість обслуговування клієнтів та контроль товарних залишків.

Система управління персоналом у ТОВ "ТК "Мрія" є комплексною та включає організаційні, функціональні, економічні, соціальні, правові та інформаційні складові. Вона забезпечує ефективний підбір, розвиток та мотивацію персоналу, сприяє підвищенню продуктивності праці та створює сприятливий клімат у колективі. Завдяки гнучкій системі матеріального та нематеріального стимулювання компанія підтримує високий рівень залученості працівників та стабільність кадрового складу.

2.2. Оцінка системи управління персоналом підприємства

Підприємство має розгалужену кадрову структуру, що включає керівний склад, менеджерів середньої ланки, касирів, продавців, працівників складу, логістів, маркетологів та інших спеціалістів. Загальна чисельність персоналу залежить від кількості торгових точок і варіюється в межах 419-451 осіб.

Таблиця 2.2.

Аналіз руху персоналу підприємства за 2021-2023 роки

Показники	Роки:			відхилення			
				абсолютні		відносні	
	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2022 / 2021	2023 / 2022	2022 / 2021	2023 / 2022
1	2	3	4	5	6	7	8
Чисельність на початок року	451	423	419	-28	-4	-6,21	-0,95
Прийнято працівників, осіб	11	16	15	5	-1	45,45	-6,25
Вибуло працівників, осіб, з них:	39	20	24	-19	4	-48,72	20,00
із причини організаційних змін, осіб	4	1	1	-3	0	-75,00	0,00
із причин плинності кадрів, осіб	35	19	23	-16	4	-45,71	21,05
Чисельність на кінець року	423	419	410	-4	-9	-0,95	-2,15
Середньооблікова чисельність	437	421	415	-16	-6,5	-3,66	-1,54
Коефіцієнт вибуття персоналу	0,092	0,048	0,059	-0,044	0,011	-48,228	22,634
Коефіцієнт оновлення персоналу	0,025	0,038	0,036	0,013	-0,002	50,983	-4,780
Коефіцієнт плинності кадрів	0,080	0,045	0,055	-0,035	0,010	-43,651	22,951

Динаміка чисельності персоналу підприємства протягом 2021–2023 років свідчить про поступове скорочення штату. На початку 2021 року чисельність працівників становила 451 особу, у 2022 році вона зменшилася до 423 осіб, а в 2023 році — до 419 осіб. Це означає, що за два роки чисельність знизилася на 32 особи.

Прийом працівників у 2022 році зріс на 5 осіб порівняно з 2021 роком (із 11 до 16 осіб), що становить збільшення на 45,45%. Проте у 2023 році кількість прийнятих працівників знизилася до 15 осіб, тобто на 1 особу менше (-6,25%) порівняно з 2022 роком.

Щодо вибуття працівників, спостерігається значне скорочення у 2022 році — з 39 осіб у 2021 році до 20 осіб (-48,72%). Однак у 2023 році кількість звільнень зросла до 24 осіб, що на 4 особи більше (+20,00%) порівняно з 2022 роком.

Аналіз причин звільнення показує, що скорочення персоналу через організаційні зміни значно зменшилося у 2022 році — з 4 до 1 особи (-75%), і в 2023 році залишилося на тому ж рівні. Вибуття з причин плинності кадрів також суттєво знизилася у 2022 році — з 35 до 19 осіб (-45,71%), проте у 2023 році знову зросло до 23 осіб (+21,05%).

Середньооблікова чисельність персоналу також демонструє спадну тенденцію: у 2021 році вона становила 437 осіб, у 2022 році — 421 особу (-3,66%), а у 2023 році — 415 осіб (-1,54%).

Коефіцієнт вибуття персоналу у 2022 році зменшився на 48,23% (з 0,092 у 2021 році до 0,048 у 2022 році), проте у 2023 році він знову зріс до 0,059 (+22,63% порівняно з 2022 роком). Це вказує на зниження рівня звільнень у 2022 році, але їх часткове відновлення у 2023 році.

Коефіцієнт оновлення персоналу у 2022 році зріс з 0,025 до 0,038 (+50,98%), що свідчить про активніший процес залучення нових працівників. Проте у 2023 році показник незначно знизився до 0,036 (-4,78%), що може свідчити про скорочення потреби в новому персоналі або зменшення можливостей для його найму.

Коефіцієнт плинності кадрів у 2022 році зменшився з 0,080 до 0,045 (-43,65%), що є позитивною тенденцією, оскільки свідчить про стабільність кадрового складу. Однак у 2023 році коефіцієнт знову зріс до 0,055 (+22,95%), що може свідчити про певні проблеми в утриманні працівників.

Загалом, у 2022 році підприємство змогло знизити рівень звільнень та стабілізувати кадровий склад. Це відобразилося у зменшенні коефіцієнтів вибуття та плинності кадрів, а також у збільшенні коефіцієнта оновлення персоналу. Однак у 2023 році ситуація почала змінюватися: відбулося збільшення кількості звільнень, що позначилося на зростанні коефіцієнтів вибуття та плинності кадрів. Водночас рівень прийому персоналу залишився відносно стабільним.

Підприємству варто звернути увагу на фактори, які впливають на збільшення плинності кадрів у 2023 році, та розробити стратегії утримання працівників. Також необхідно оцінити причини зменшення коефіцієнта оновлення персоналу, оскільки зниження залучення нових працівників може впливати на розвиток компанії в майбутньому.

Аналіз руху персоналу дозволяє оцінити стабільність кадрового складу та ефективність політики управління персоналом. Однак для повної оцінки результативності роботи персоналу важливо розглянути не лише його чисельність і рівень плинності, а й продуктивність праці. У сфері торгівлі продуктивність персоналу визначається не кількістю виготовленої продукції, а такими показниками, як обсяг товарообігу на одного працівника, швидкість обслуговування клієнтів, рівень виконання планів продажів та ефективність операційної діяльності (табл.2.2.).

Таблиця 2.2.

Оцінка ефективності управління персоналом

Показники	Роки:			відхилення			
				абсолютні		відносні	
	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2022 / 2021	2023 / 2022	2022 / 2021	2023 / 2022
1	2	3	4	5	6	7	8
Середньооблікова	437	421	414	- 16,00	- 7,00	-3,66	-1,66

чисельність							
в тому числі							
персонал рітейлу	197	202	211	5,00	9,00	2,54	4,46
Обсяг продаж ТОВ "ТК "Мрія" (млн грн)							
плановий обсяг (млн.грн)	325,60	468,31	526,28	142,71	57,97	43,83	12,38

продовження таблиці 2.2.

1	2	3	4	5	6	7	8
фактичний обсяг (млн.грн)	342,82	437,67	641,81	94,86	204,14	27,67	46,64
рівень виконання плану (%)	105,29	93,46	121,95	- 11,83	28,49	-11,24	30,49
прибуток (млн.грн)	51,83	49,89	95,82	- 1,94	45,93	-3,741	92,05
швидкість обслуговування клієнтів (хвил.)	6,10	6,05	5,89	- 0,05	- 0,16	-0,820	-2,64
загальна продуктивність праці, тис.грн	784,48	1 039,6	1 550,27	255,13	510,66	32,522	49,12
продуктивність праці торговельного персоналу тис.грн	1 740,19	2 166,7	3 041,75	426,51	875,06	24,509	40,39
рентабельність продаж	15,12	11,4	14,93	- 3,72	3,53	-24,61	30,96

Аналіз ефективності управління персоналом підприємства ТОВ "ТК "Мрія" свідчить про позитивні зміни у динаміці його кадрової політики та операційної діяльності. Загальна чисельність персоналу поступово скорочується, що може бути наслідком оптимізації робочих процесів та зменшення адміністративних витрат. Водночас чисельність торговельного персоналу зростає, що вказує на підвищення уваги до роздрібного бізнесу та необхідність посилення клієнтського обслуговування.

Показники обсягу продажів демонструють стабільне зростання, хоча у 2022 році спостерігалось певне відставання від планових значень. Проте у 2023 році підприємству вдалося не лише досягти запланованих результатів, а й значно перевищити їх, що свідчить про покращення управління торговельними процесами. Прибуток компанії в 2022 році дещо знизився, але у 2023 році різко зріс, майже подвоївшись, що може бути наслідком ефективного перерозподілу

ресурсів, впровадження нових стратегій продажу та зниження операційних витрат.

Продуктивність праці як загального персоналу, так і торговельних працівників, демонструє впевнене зростання. Це свідчить про те, що компанія не лише збільшує обсяг продажів, але й робить це ефективніше, покращуючи результати на одного працівника. Важливим фактором також є підвищення швидкості обслуговування клієнтів, що може вказувати на вдосконалення процесів роботи з покупцями, оптимізацію касових операцій або впровадження нових технологій.

Рентабельність продажів у 2022 році знизилася, що, ймовірно, було пов'язано з тимчасовими труднощами або зростанням витрат. Проте у 2023 році цей показник зріс, що підтверджує ефективність вжитих заходів і відновлення прибутковості.

Загалом підприємство демонструє позитивну динаміку у підвищенні ефективності управління персоналом. Оптимізація кадрової структури, покращення показників продуктивності праці, збільшення обсягів продажів та прибутковості свідчать про успішність запроваджених змін. Для підтримки позитивних тенденцій підприємству варто продовжувати удосконалювати систему навчання персоналу, розвивати програми мотивації та впроваджувати новітні технології у сфері обслуговування клієнтів.

Для оцінки системи управління персоналом потрібно проаналізувати систему мотивації підприємства. Основним елементом системи мотивації ТОВ «ТК «Мрія» є матеріальна мотивація. Її оцінка наведена в таблиці 2.3.

Таблиця 2.1.

Аналіз системи матеріальної мотивації ТОВ «ТК «Мрія»

Показники	Роки			відхилення			
				абсолютні		відносні	
	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2022 / 2021	2023 / 2022	2022 / 2021	2023 / 2022
1	2	3	4	5	6	7	8
Фонд оплати праці, млн. грн.	71,55	72,44	78,49	0,89	6,05	1,24	8,36

Фонд основної заробітної плати, млн. грн.	47,74	47,71	47,71	-0,02	-0,01	-0,05	-0,02
Фонд додаткової заробітної плати, млн. грн., з нього:	23,78	24,68	30,73	0,9	6,04	3,79	24,47
надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів, млн. грн.	5,70	6,08	6,51	0,37	0,43	6,55	7,09

продовження таблиці 2.3.

1	2	3	4	5	6	7	8
премії та винагороди, що носять систематичний характер (щомісячні, щоквартальні), млн. грн.	18,08	18,61	24,22	0,53	5,61	2,93	30,15
Заохочувальні та компенсаційні виплати, млн. грн.	0,03	0,04	0,06	0,01	0,02	33,33	50,00
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн.	13644	14339	15781	694,53	1442	5,09	10,06

Аналіз даних свідчить про стабільний розвиток системи мотивації персоналу в ТОВ "ТК "Мрія". Загальний фонд оплати праці зріс за аналізований період, що вказує на поступове підвищення рівня матеріального стимулювання співробітників. У 2021 році він становив 71,55 млн грн, у 2022 році зріс на 1,24% до 72,44 млн грн, а в 2023 році відбулося суттєвіше збільшення на 8,36%, що дозволило досягти рівня 78,49 млн грн.

Фонд основної заробітної плати протягом трьох років залишався фактично незмінним, що свідчить про стабільний рівень посадових окладів. Натомість фонд додаткової заробітної плати демонструє значне зростання. У 2021 році цей показник складав 23,78 млн грн, у 2022 році зріс на 3,79% до 24,68 млн грн, а в 2023 році досяг 30,73 млн грн, що свідчить про приріст на 24,47%. Це вказує на збільшення частки стимулюючих виплат у загальній структурі оплати праці, що є позитивним фактором для підвищення мотивації працівників.

Надбавки та доплати до тарифних ставок і посадових окладів також зростали, що може свідчити про політику заохочення досвідчених працівників та компенсацію за специфічні умови праці. У 2021 році вони становили 5,7 млн грн, у 2022 році підвищилися до 6,08 млн грн, а в 2023 році досягли 6,51 млн грн. Збільшення цього фонду на 7,09% у 2023 році свідчить про розширення системи додаткових компенсаційних виплат.

Премії та винагороди, які мають систематичний характер, також демонструють зростання. У 2021 році вони становили 18,08 млн грн, у 2022 році збільшилися на 2,93% до 18,61 млн грн, а в 2023 році значно зросли – на

30,15%, досягнувши 24,22 млн грн. Це свідчить про посилення ролі преміювання у системі матеріального стимулювання, що може бути спрямоване на підвищення продуктивності праці.

Заохочувальні та компенсаційні виплати хоч і мають відносно невеликий розмір, але демонструють суттєве зростання. Якщо у 2021 році вони склали лише 0,03 млн грн, то у 2022 році зросли на 33,33%, а у 2023 році ще на 50%, досягнувши 0,06 млн грн. Це свідчить про поступове розширення політики соціальної підтримки працівників.

Середньомісячна заробітна плата одного працівника стабільно зростала, що є ключовим показником ефективної системи мотивації. У 2021 році вона становила 13 644 грн, у 2022 році збільшилася на 5,09% до 14 339 грн, а в 2023 році – на 10,06%, досягнувши рівня 15 781 грн. Це свідчить про позитивні зміни в оплаті праці, що може сприяти зниженню рівня плинності кадрів та підвищенню лояльності персоналу.

Загальний аналіз показує, що в ТОВ "ТК "Мрія" реалізовується ефективна система мотивації персоналу, яка базується на стабільності основної заробітної плати та активному використанні додаткових стимулів, таких як премії, надбавки та компенсаційні виплати. Основний акцент зроблено на систематичному преміюванні, що дозволяє стимулювати продуктивність працівників. Зростання фонду оплати праці та середньої заробітної плати свідчить про поступове покращення умов оплати, що може позитивно впливати на якість роботи персоналу та рівень задоволеності працівників.

Таблиця 2.4.

Аналіз системи матеріальної мотивації ТОВ «ТК «Мрія»

Показники	Роки:			відхилення			
				абсолютні		відносні	
	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2022 / 2021	2023 / 2022	2022 / 2021	2023 / 2022
Витрати (млн.грн)	314,32	450,78	586,46	136,46	135,68	43,41	30,10
Витрати на оплату праці (млн.грн)	71,55	72,44	78,49	0,89	6,05	1,24	8,36
Частка зарплати у витратах	22,76	16,07	13,38	- 6,69	- 2,69	-29,41	-16,71

Аналіз співвідношення фонду оплати праці та загальних витрат підприємства ТОВ "ТК "Мрія" за період 2021-2023 років демонструє суттєві зміни у структурі витрат. Загальні витрати підприємства стабільно зростали. У 2021 році вони становили 314,32 млн грн, у 2022 році зросли на 43,41% до 450,78 млн грн, а у 2023 році продовжили зростання, збільшившись ще на 30,10%, досягнувши 586,46 млн грн.

Витрати на оплату праці також мали позитивну динаміку, проте темпи їхнього зростання були значно нижчими. У 2021 році вони становили 71,55 млн грн, у 2022 році підвищилися лише на 1,24%, до 72,44 млн грн, а у 2023 році – на 8,36%, досягнувши 78,49 млн грн. Це свідчить про те, що компанія контролює зростання фонду заробітної плати, збільшуючи його набагато повільніше, ніж загальні витрати.

Частка зарплати у загальних витратах підприємства значно зменшилася. Якщо у 2021 році цей показник становив 22,76%, то у 2022 році він знизився на 29,41% і досяг 16,07%, а у 2023 році впав ще на 16,71%, досягнувши рівня 13,38%. Це означає, що загальні витрати підприємства зростають переважно за рахунок інших статей витрат, а не за рахунок збільшення оплати праці.

Такий тренд може свідчити про те, що компанія оптимізує витрати на персонал або ж збільшує інші витрати, наприклад, на розвиток бізнесу, закупівлю товарів або операційну діяльність. Водночас зменшення частки заробітної плати у загальних витратах може негативно вплинути на мотивацію персоналу, що може призвести до зростання плинності кадрів або зниження рівня залученості працівників.

Загалом, ситуація свідчить про те, що підприємство здійснює контрольоване зростання фонду оплати праці, але при цьому акцент робиться на інших витратах, що спричинило суттєве зменшення частки зарплатних витрат у структурі загальних витрат компанії. Для забезпечення стабільності кадрового складу та підтримки мотивації працівників підприємству варто приділити увагу балансуванню між інвестиціями у розвиток бізнесу та підвищенням рівня заробітних плат персоналу.

ТОВ "ТК "Мрія" реалізує комплексну систему нематеріального стимулювання персоналу, яка спрямована на підвищення мотивації, формування лояльності працівників та створення комфортного робочого середовища. Оскільки підприємство функціонує у сфері торгівлі, важливо не лише забезпечити конкурентну заробітну плату, а й створити умови, за яких співробітники зацікавлені у довготривалій роботі та покращенні показників своєї діяльності.

Основним напрямом нематеріального стимулювання є визнання досягнень працівників. В компанії впроваджена система публічного визнання найкращих співробітників через програму «Працівник місяця», де обираються найуспішніші касири, продавці та адміністратори магазинів. Відзначені працівники отримують сертифікати, дипломи, а їхні фото розміщуються на інформаційних стендах підприємства. Це не лише підвищує самооцінку працівників, а й стимулює здорову конкуренцію в колективі.

Кар'єрний розвиток є ще одним важливим елементом нематеріального стимулювання. У компанії діє внутрішня система підвищення кваліфікації, що дозволяє перспективним працівникам отримувати вищі посади без необхідності зовнішнього набору кадрів. Менеджери торгових точок та адміністративний персонал мають змогу пройти спеціальні навчальні програми, які готують їх до управлінських посад. Це сприяє мотивації персоналу до професійного зростання та підвищення їхньої зацікавленості у стабільній роботі в компанії.

Створення сприятливого мікроклімату в колективі є важливою частиною системи нематеріального стимулювання. Для цього організовуються корпоративні заходи, святкування професійних подій та тимбілдинги. Працівники мають можливість брати участь у спільних активностях, що сприяє зміцненню командного духу та покращенню комунікації між підрозділами.

Гнучкий графік роботи та комфортні умови праці є ще одним способом нематеріального стимулювання. У компанії передбачені зручні робочі зміни для працівників рітейлу, що дозволяє їм поєднувати роботу з особистими

потребами. Робочі місця обладнані всім необхідним для зручності працівників, а в торгових точках є спеціальні зони відпочинку.

Навчання та підвищення кваліфікації є важливим фактором мотивації персоналу. Компанія організовує внутрішні тренінги, семінари та курси, що сприяють розвитку професійних навичок працівників.

Особливу увагу приділяють навчанню касирів та продавців-консультантів щодо ефективного спілкування з клієнтами, роботи з запереченнями та технік продажів.

Можливість участі у корпоративних соціальних програмах також відіграє значну роль у нематеріальному стимулюванні персоналу. ТОВ "ТК "Мрія" підтримує працівників у складних життєвих ситуаціях, надаючи фінансову допомогу або додаткові вихідні дні для вирішення особистих питань.

Таким чином, система нематеріального стимулювання у ТОВ "ТК "Мрія" базується на визнанні досягнень, кар'єрному розвитку, створенні комфортних умов праці, організації навчальних програм та підтримці позитивного клімату в колективі. Це дозволяє знизити рівень плинності кадрів, підвищити продуктивність праці та сформувати в працівників довготривалу лояльність до компанії.

Ефективна система стимулювання персоналу, яка поєднує матеріальні та нематеріальні заохочення, є ключовим фактором у формуванні стабільного кадрового складу підприємства. Забезпечення конкурентоспроможної заробітної плати, преміювання, можливості професійного розвитку, кар'єрного зростання та сприятливого робочого середовища безпосередньо впливають на рівень мотивації співробітників, їхню залученість у робочий процес та задоволеність працею.

Однак, оцінити реальний вплив стимулювання на кадрову ситуацію можна лише через аналіз показників стабільності персоналу. Для цього доцільно розглянути індекс стабільності, який дозволяє оцінити, наскільки ефективно компанія утримує своїх працівників і наскільки її кадрова політика сприяє мінімізації плинності кадрів.

Індекс стабільності персоналу показує частку працівників, які залишилися працювати на підприємстві, відносно середньооблікової чисельності персоналу. Розраховується за формулою:

$$I_C = \frac{Ч_{КР} - К_{ПР}}{Ч_C} \quad (2.1.)$$

де I_C – індекс стабільності кадрів;

$Ч_{КР}$ – чисельність персоналу на кінець року;

$К_{ПР}$ – прийнято працівників;

$Ч_C$ – середньооблікова чисельність

Розрахунок індексу стабільності для ТОВ «ТК «Мрія» наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5.

Оцінка рівня стабільності персоналу ТОВ «ТК «Мрія»

Рік	Чисельність на кінець року	Прийнято працівників	Середньооблікова чисельність	Індекс стабільності
2021	423	11	437	0.942792
2022	419	16	421	0.957245
2023	410	15	415	0.951807

Згідно з розрахунками, індекс стабільності у 2021 році становив 0,9428, що свідчить про високий рівень збереження персоналу. У 2022 році показник зріс до 0,9572, що може бути наслідком більш стабільної кадрової політики та меншого рівня звільнень. У 2023 році він незначно знизився до 0,9518, що вказує на деяке збільшення плинності кадрів, але загалом підприємство демонструє досить високий рівень стабільності персоналу.

Збільшення індексу у 2022 році свідчить про позитивну динаміку у кадровому управлінні, однак у 2023 році спостерігається деяке погіршення ситуації, що може бути спричинено зовнішніми економічними факторами, підвищеним навантаженням на працівників або змінами в організаційній структурі компанії.

Високий рівень стабільності персоналу загалом позитивно впливає на ефективність роботи підприємства, оскільки дозволяє мінімізувати витрати на адаптацію нових працівників і підвищувати рівень професійної компетентності персоналу. Водночас варто звернути увагу на можливі причини зменшення

показника у 2023 році та розглянути заходи для покращення утримання працівників, зокрема, підвищення рівня мотивації та покращення умов праці.

Висновок по розділу 2

Отже, за результатами проведеного у розділі 2 аналізу можна зробити такі висновки:

Аналіз організаційно-економічної характеристики ТОВ «ТК «Мрія» показав, що підприємство є середнім підприємством, що стабільно функціонує на ринку. Воно має організаційну структуру лінійно-функціонального типу та відносно стабільний кадровий склад. Основні економічні показники діяльності за останні роки демонструють позитивну динаміку (поступове зростання обсягів реалізації, прибутку тощо), що створює передумови для подальших інвестицій у розвиток персоналу.

На підприємстві діє система управління персоналом, яка охоплює основні функції роботи з кадрами: планування потреб у персоналі, підбір і найм працівників, їхню професійну адаптацію, навчання та розвиток, мотивацію і оплату праці, оцінювання результатів роботи та підтримання трудової дисципліни. Встановлено, що всі ці функції реалізуються, проте окремі напрямки здійснюються формально і потребують удосконалення відповідно до сучасних вимог.

Сильними сторонами кадрової політики підприємства є кваліфікований та досвідчений персонал, наявність дієвої системи матеріального стимулювання (преміювання), сприятливий морально-психологічний клімат у колективі, а також низький рівень плинності кадрів.

До слабких сторін кадрової політики належать відсутність довгострокового планування розвитку персоналу та його кар'єрного зростання, недостатня увага до систематичного навчання і підвищення кваліфікації працівників, формальний підхід до оцінювання результатів роботи, а також обмежене використання нематеріальних методів мотивації персоналу.

У ході аналізу виявлено ключові тенденції в управлінні персоналом підприємства. Спостерігається поступове підвищення кваліфікаційного рівня працівників та зростання уваги керівництва до їхнього навчання і розвитку. Водночас зберігається низька плинність кадрів і стабільна чисельність персоналу, що свідчить про високий рівень лояльності персоналу до підприємства.

Система управління персоналом ТОВ «ТК «Мрія» загалом функціонує досить ефективно, забезпечуючи поточні потреби підприємства в кадрах та сприяючи досягненню його оперативних цілей. Проте виявлені недоліки обмежують результативність кадрової політики та не дозволяють повною мірою реалізувати потенціал персоналу для досягнення стратегічних цілей підприємства.

РОЗДІЛ 3. НАПЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ТОРГОВЕЛЬНА КОМПАНІЯ «МРІЯ»

3.1. Ідентифікація ключових викликів в управлінні персоналом

Ефективне управління персоналом є одним із ключових факторів стабільного розвитку та конкурентоспроможності підприємства. У сучасних умовах ринку, де важливу роль відіграють кваліфіковані кадри, належна організація кадрової політики стає пріоритетним завданням. Аналіз системи управління персоналом ТОВ "ТК "Мрія" показав, що, попри загальну ефективність існуючих механізмів, існують певні недоліки, які можуть обмежувати потенціал підприємства. Зокрема, виявлено проблеми у сфері мотивації персоналу, кар'єрного розвитку, внутрішньої комунікації та розподілу робочого навантаження. Враховуючи динамічні зміни на ринку праці, зростаючі вимоги до продуктивності та підвищення очікувань працівників, виникає необхідність вдосконалення системи управління персоналом. Це дозволить не лише утримати цінні кадри, а й створити сприятливі умови для розвитку підприємства, підвищення його ефективності та забезпечення довгострокового успіху.

Для виявлення проблемних питань було проведено опитування 50 працівників щодо її задоволення умовами праці на підприємстві. Було поставлено наступні питання:

1. Як Ви оцінюєте рівень своєї задоволеності умовами праці на підприємстві?
2. Наскільки комфортними є умови Вашого робочого місця (освітлення, температура, ергономіка, обладнання тощо)?
3. Чи вважаєте Ви свою заробітну плату справедливою відносно обсягу та складності виконуваної роботи?
4. Як Ви оцінюєте систему преміювання та заохочень на підприємстві?
5. Чи задоволені Ви графіком роботи та рівнем його гнучкості?

6. Наскільки Ви задоволені можливостями кар'єрного зростання та професійного розвитку у компанії?
7. Як Ви оцінюєте стосунки в колективі та підтримку з боку колег і керівництва?
8. Чи забезпечує компанія всі необхідні засоби для комфортної та безпечної роботи (засоби захисту, уніформа, технічне забезпечення)?
9. Чи відчуваєте Ви підтримку з боку керівництва у вирішенні робочих питань?
- 10.Що, на Вашу думку, потрібно покращити в умовах роботи на підприємстві? (відкрите питання, працівник може залишити свої пропозиції та побажання)

Даний опитувальник дозволив отримати об'єктивну інформацію про рівень задоволеності персоналу умовами праці, виявити проблемні аспекти та сформулювати рекомендації щодо покращення кадрової політики підприємства.

Аналіз відповідей працівників, які взяли участь в опитуванні, дозволяє визначити основні тенденції щодо рівня їхньої задоволеності умовами праці на підприємстві. Отримані дані відображають ключові аспекти роботи персоналу, а також проблемні зони, що потребують уваги з боку керівництва.

Питання 1 Загальний рівень задоволеності умовами праці

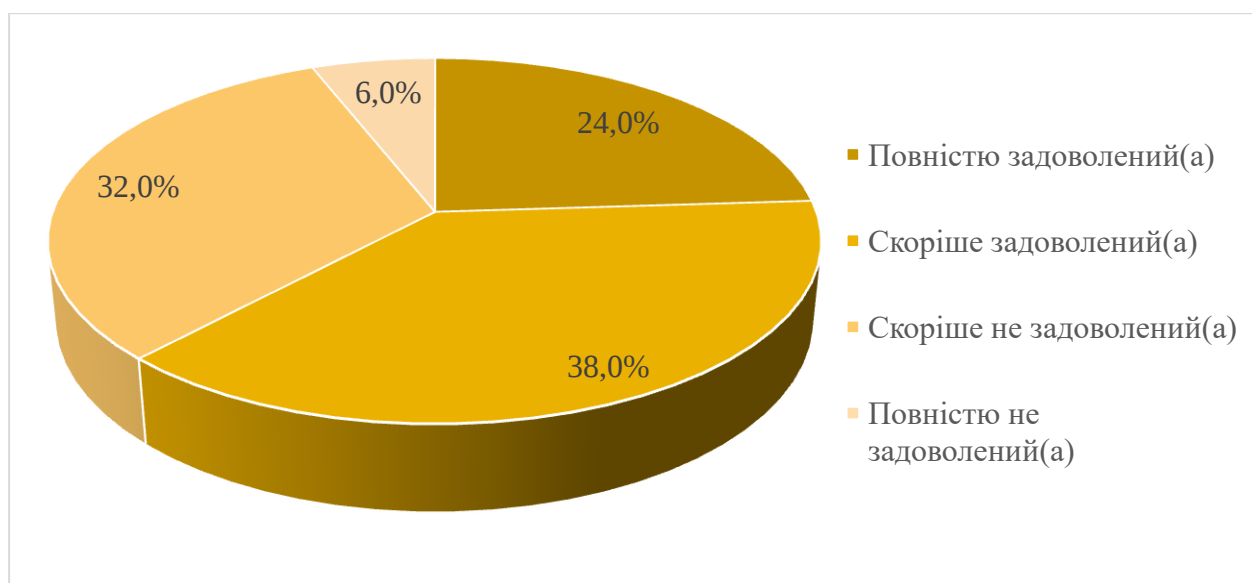


Рисунок 3.1. Розподіл відповідей респондентів на перше питання

Близько 62% респондентів (31 особа) задоволені або скоріше задоволені умовами роботи, тоді як 38% (19 осіб) вказали на певні труднощі та незадоволеність. Основні претензії стосуються робочого навантаження та рівня матеріального стимулювання.

Питання 2 Комфортність робочого місця

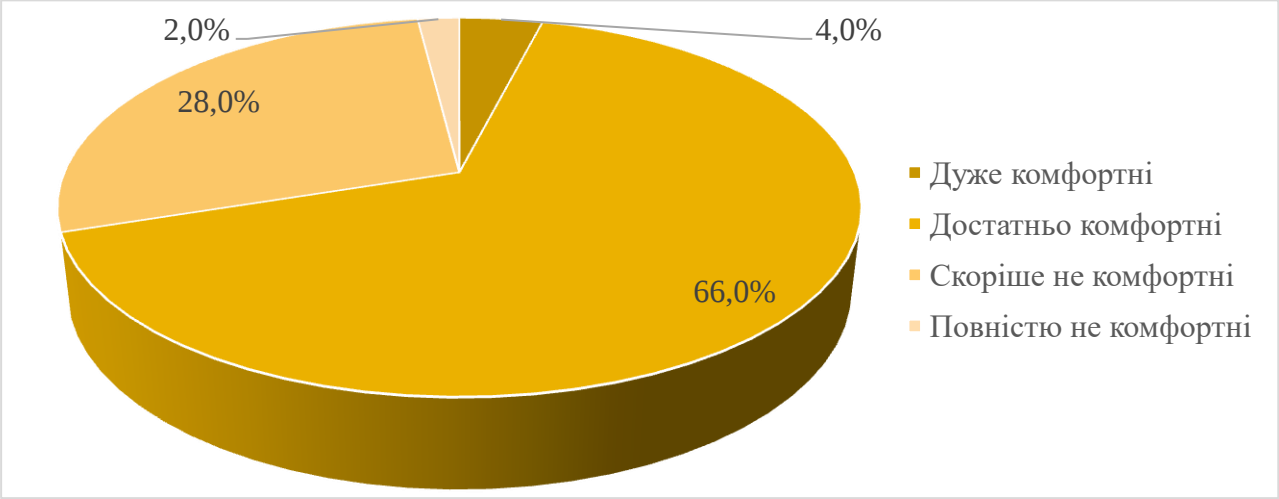


Рисунок 3.2. Розподіл відповідей респондентів на друге питання

Приблизно 70% працівників (35 осіб) вважають, що їхнє робоче місце облаштоване комфортно, проте 30% (15 осіб) зазначили, що робоче середовище потребує покращень, зокрема, належного забезпечення технічними засобами та створення зон відпочинку.

Питання 3 Задоволеність рівнем заробітної плати

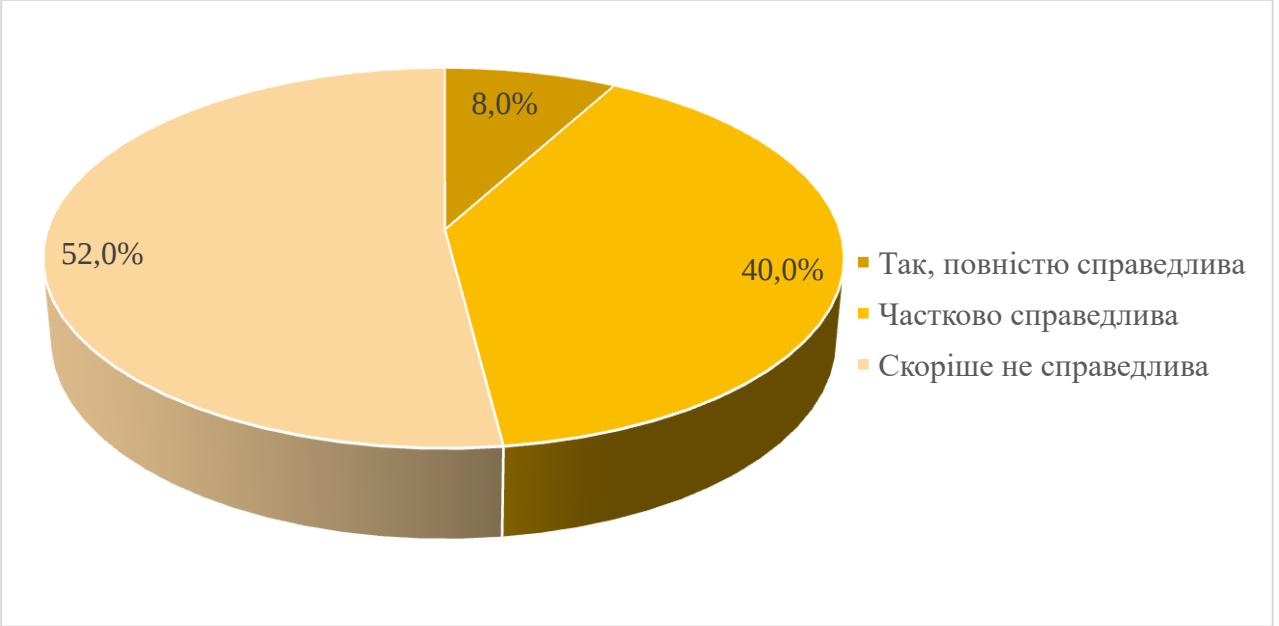


Рисунок 3.3. Розподіл відповідей респондентів на третє питання

Близько 48% (24 респонденти) вважають свою зарплату прийнятною, тоді як 52% (26 респондентів) вважають її недостатньою відносно навантаження. Більшість із цієї групи відзначили необхідність підвищення премій та бонусних виплат.

Питання 4 Ефективність системи преміювання та заохочень

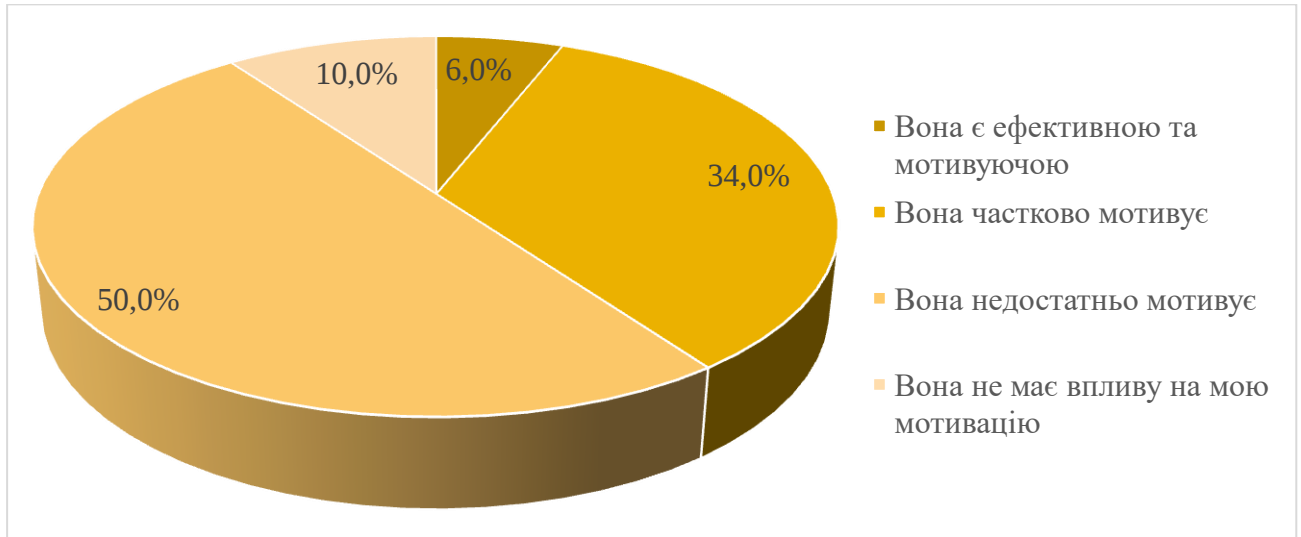


Рисунок 3.4. Розподіл відповідей респондентів на четверте питання

Лише 40% (20 осіб) респондентів вважають систему преміювання справедливою та мотивуючою, у той час як 60% (30 осіб) вважають її малоефективною або такою, що потребує вдосконалення. Працівники запропонували зробити систему бонусів більш прозорою та прив'язаною до ключових показників ефективності.

Питання 5 Графік роботи та навантаження

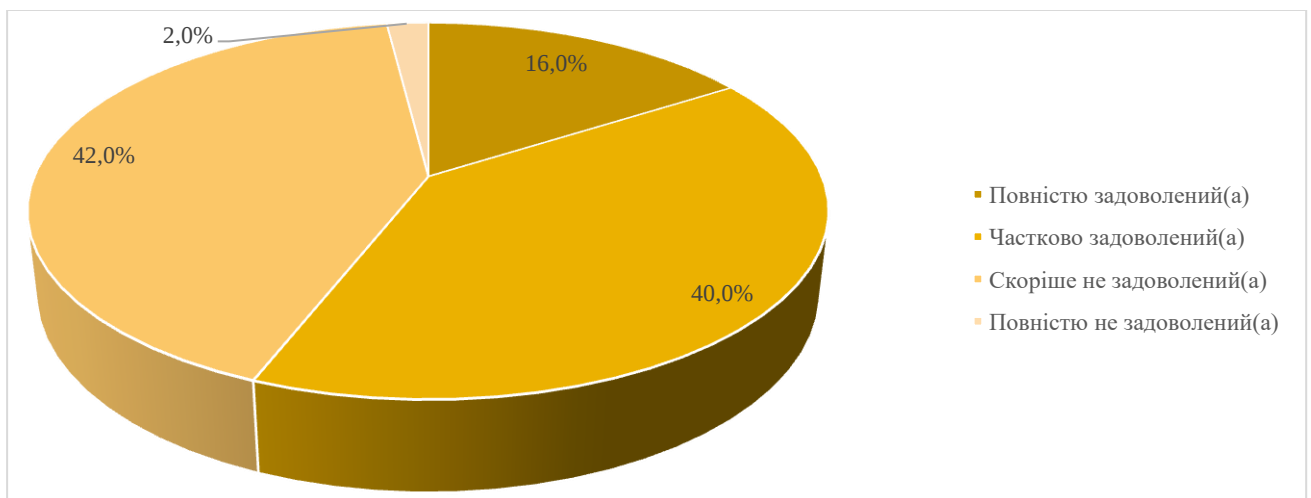


Рисунок 3.5. Розподіл відповідей респондентів на п'яте питання

Більшість респондентів (56%, або 28 осіб) задоволені своїм графіком, тоді як 44% (22 особи) вказали на високе навантаження, нестабільність графіку або складність його поєднання з особистим життям.

Питання 6 Можливості кар'єрного зростання

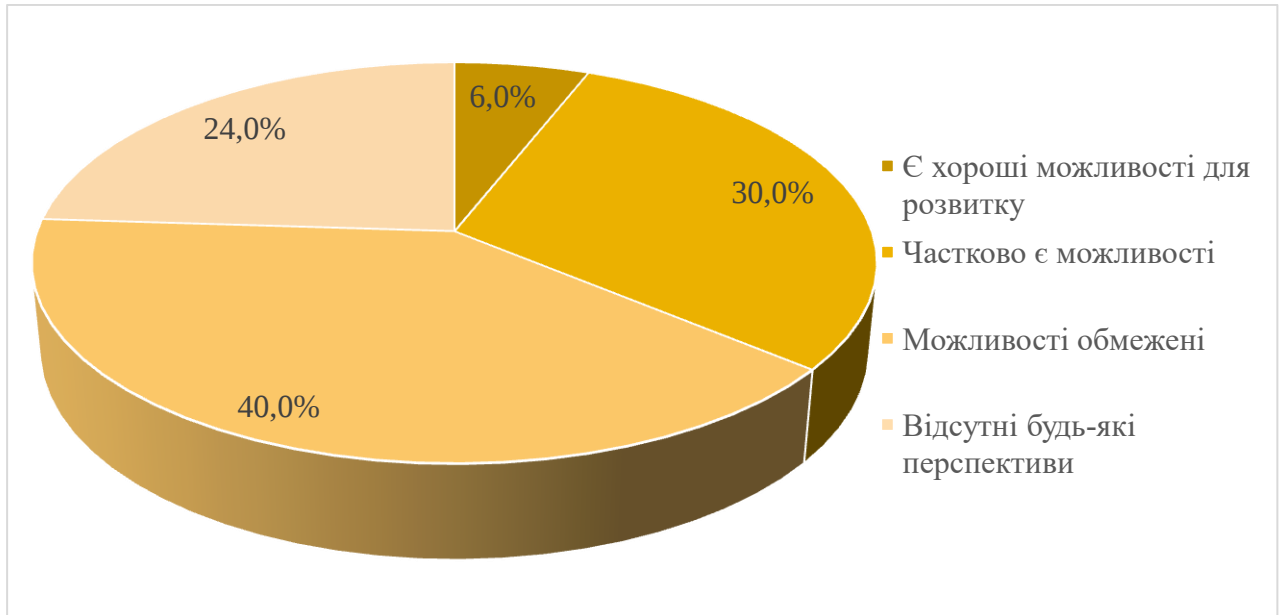


Рисунок 3.6. Розподіл відповідей респондентів на шосте питання

Лише 36% (18 осіб) респондентів вважають, що у компанії є реальні можливості для кар'єрного зростання. У той же час 40% (20 осіб) зазначили, що такі можливості є обмеженими, а 24% (12 осіб) взагалі не бачать перспектив кар'єрного розвитку в компанії.

Питання 7 Мікроклімат у колективі та стосунки з керівництвом

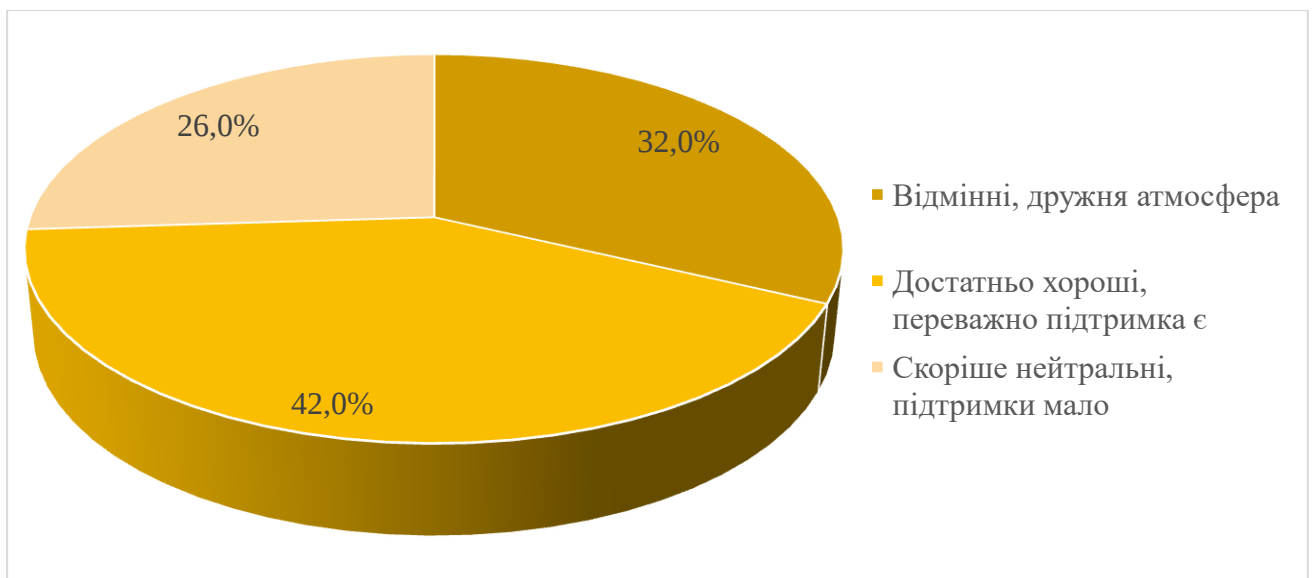


Рисунок 3.7. Розподіл відповідей респондентів на сьоме питання

Позитивний морально-психологічний клімат у колективі відзначили 74% (37 осіб), що свідчить про хорошу командну роботу та підтримку між співробітниками. Однак 26% (13 осіб) висловили невдоволення рівнем комунікації між керівництвом та персоналом, зазначивши, що їхні ініціативи та пропозиції часто ігноруються.

Питання 8 Забезпечення необхідними ресурсами для роботи

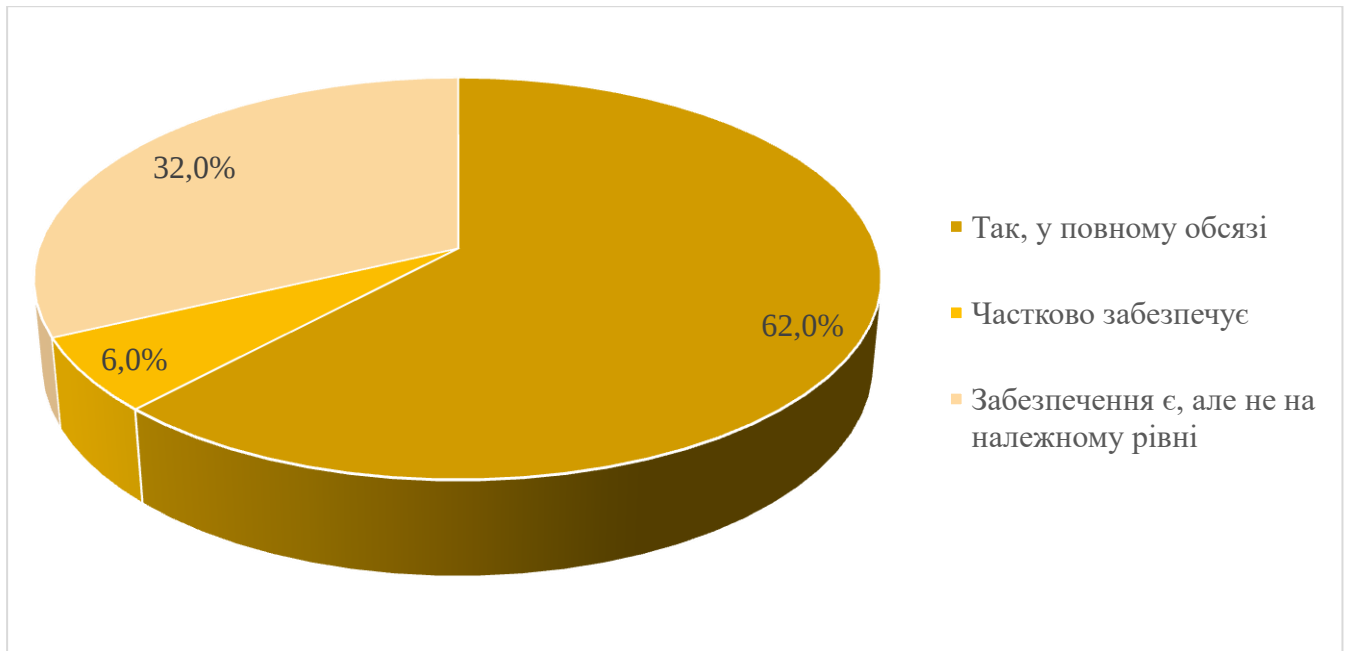


Рисунок 3.8. Розподіл відповідей респондентів на восьме питання

Близько 68% (34 респонденти) зазначили, що компанія надає всі необхідні ресурси для ефективної роботи, тоді як 32% (16 осіб) вказали на проблеми із забезпеченням спецодягом, витратними матеріалами або технічним оснащенням.

Питання 9 Підтримка з боку керівництва

54% (27 осіб) відзначили, що отримують необхідну підтримку від керівництва, тоді як 46% (23 особи) вважають, що зворотний зв'язок є недостатнім, а керівництво не завжди враховує думку працівників при прийнятті рішень.

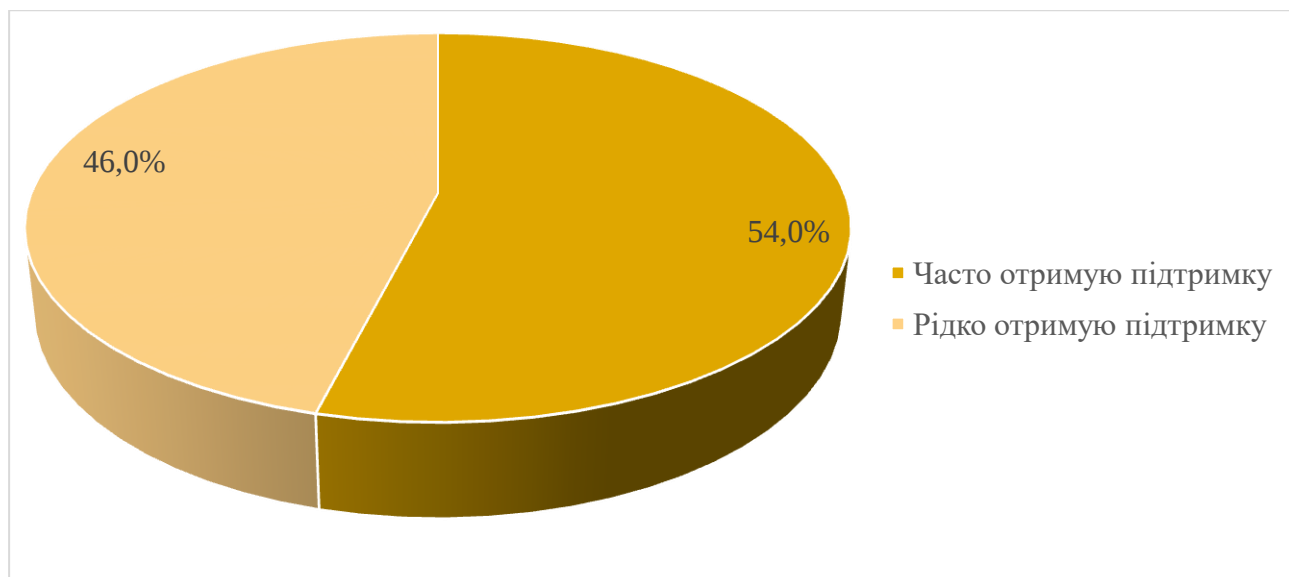


Рисунок 3.9. Розподіл відповідей респондентів на дев'яте питання

Питання 10 Пропозиції щодо покращення умов праці

Серед основних пропозицій, висловлених респондентами:

1. Підвищення рівня заробітної плати та преміювання.
2. Оптимізація робочого графіка та скорочення навантаження в пікові періоди.
3. Покращення умов праці, зокрема створення зон для відпочинку персоналу.
4. Розширення можливостей кар'єрного зростання та навчання.
5. Поліпшення внутрішньої комунікації та підвищення рівня зворотного зв'язку між керівництвом та працівниками.

Результати опитування демонструють, що загалом працівники ТОВ "ТК "Мрія" оцінюють умови праці позитивно, проте існують аспекти, що потребують вдосконалення. Зокрема, необхідно переглянути систему матеріального стимулювання, підвищити рівень підтримки з боку керівництва, оптимізувати робоче навантаження та створити додаткові можливості для кар'єрного зростання персоналу. Врахування цих факторів дозволить підвищити рівень задоволеності персоналу та покращити ефективність роботи підприємства в цілому.

2.2. Напрями вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «ТК «Мрія»

Для підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві варто розглянути наступні напрями вдосконалення:

Перша пропозиція Обґрунтування необхідності впровадження більш гнучкої системи преміювання в ТОВ "ТК "Мрія"

Система преміювання відіграє ключову роль у забезпеченні ефективної мотивації працівників та підвищенні продуктивності їхньої роботи. Однак фіксована або недостатньо адаптована система преміювання не завжди враховує індивідуальні показники ефективності працівників, реальні результати їхньої діяльності та загальні цілі підприємства. У зв'язку з цим виникає необхідність розробки більш гнучкої системи преміювання в ТОВ "ТК "Мрія", яка дозволить адаптувати механізми заохочення до особливостей роботи персоналу, рівня виконання поставлених завдань і загальних показників діяльності підприємства.

Аналіз діючої системи мотивації персоналу в ТОВ "ТК "Мрія" показав, що преміювання переважно здійснюється за стандартними показниками, такими як загальний обсяг продажів та виконання планових завдань. Це не завжди відображає реальний внесок окремих працівників, оскільки у фіксованій схемі премій недостатньо враховуються такі фактори, як якість обслуговування, залучення нових клієнтів або ефективність роботи в пікові періоди.

Ще одним недоліком є те, що премії виплачуються переважно на основі загальних фінансових результатів підприємства, а не індивідуальних досягнень працівників, що знижує їхню мотивацію та рівень залученості. Крім того, система преміювання не враховує сезонність роботи у сфері торгівлі, коли навантаження на персонал суттєво змінюється залежно від періоду.

Для підвищення ефективності системи преміювання доцільно впровадити диференційований підхід, який враховуватиме ключові показники ефективності

(KPI) окремих працівників, результати діяльності команди, а також змінювані фактори, що впливають на продуктивність праці.

Для працівників торговельного залу, касирів, менеджерів магазинів доцільно розраховувати премії на основі таких показників:

- рівень особистих продажів у порівнянні із середнім показником по відділу;
- кількість успішно реалізованих додаткових товарів або послуг (крос-продажі);
- кількість позитивних відгуків клієнтів або низький рівень скарг.

Таким чином, працівники будуть зацікавлені не лише у виконанні загального плану, а й у якісному обслуговуванні клієнтів та залученні нових покупців.

Для працівників, які працюють у складі команди, можна застосовувати гнучку систему преміювання за колективні результати. Наприклад, менеджерам магазинів чи їхнім командам премія може виплачуватися залежно від:

- виконання плану продажів конкретного магазину;
- зниження рівня втрат товару через крадіжки чи списання;
- підвищення середнього чека покупця у порівнянні з попереднім періодом.

Це створює додаткову мотивацію для колективної співпраці та ефективного виконання бізнес-цілей.

У сфері торгівлі рівень навантаження на персонал може значно змінюватися залежно від сезонності. Наприклад, у періоди передсвяткових розпродажів працівники часто працюють у посиленому режимі. Для стимулювання ефективності в такі періоди можна застосовувати спеціальні преміальні виплати за:

- роботу у високий сезон із перевищенням середніх показників продуктивності;
- роботу в періоди з підвищеним навантаженням (чорна п'ятниця, новорічні свята);

- виконання додаткових змін або залучення до позапланових завдань.

Це дозволить підприємству не лише забезпечити достатній рівень персоналу в пікові періоди, а й заохотити працівників працювати з максимальною віддачею.

Запровадження системи зростаючих бонусів залежно від рівня виконання плану дозволить мотивувати персонал до перевищення очікуваних результатів. Якщо працівник виконав 100% плану, він отримує стандартний бонус, а якщо виконав 110% або 120% плану – його премія пропорційно збільшується.

Для стимулювання утримання кваліфікованих працівників можна впровадити спеціальні бонуси за стаж роботи. Наприклад, працівники, які працюють понад рік, отримують додаткову щорічну премію, а ті, хто працює понад три роки – ще більші доплати.

Зміна підходу до преміювання дозволить досягти таких позитивних ефектів:

- підвищення рівня продуктивності праці, оскільки персонал буде зацікавлений у досягненні більш високих показників ефективності;
- зниження рівня плинності кадрів за рахунок справедливого розподілу премій і стимулювання довготривалої роботи на підприємстві;
- підвищення рівня залученості персоналу, оскільки система преміювання стане більш прозорою та мотивуючою;
- покращення фінансових результатів підприємства через більш ефективну роботу персоналу, збільшення середнього чека та зростання рівня продажів.

Запровадження гнучкої системи преміювання в ТОВ "ТК "Мрія" дозволить створити більш справедливую та ефективну систему матеріального стимулювання. Використання індивідуальних та командних премій, врахування сезонності, прогресивних бонусів і спеціальних преміальних виплат за стаж роботи сприятиме підвищенню рівня мотивації персоналу, покращенню фінансових показників підприємства та зниженню рівня плинності кадрів.

В рамках виконання другої пропозиції підприємству ТОВ «ТК «Мрія» рекомендовано наступне:

Оптимізація робочого графіка та скорочення навантаження в пікові періоди є важливим напрямом удосконалення системи управління персоналом ТОВ "ТК "Мрія", оскільки підприємство функціонує у сфері роздрібної торгівлі, де навантаження на працівників змінюється залежно від сезону, акцій та святкових періодів. Впровадження гнучкого графіка роботи дозволить ефективно розподіляти зміни відповідно до рівня клієнтопотоків. Для цього необхідно проаналізувати статистичні дані щодо продажів та кількості відвідувачів у різні періоди, що дасть змогу адаптувати розклад змін таким чином, щоб максимальна кількість працівників працювала у години пікового навантаження, а у менш завантажені години – навпаки, скорочувати кількість персоналу.

Важливим елементом оптимізації є залучення тимчасових працівників у періоди підвищеного попиту, що дозволить знизити навантаження на основний персонал. Для цього доцільно створити базу резервного персоналу, включаючи студентів або працівників, які погоджуються на часткову зайнятість, а також укладати короткострокові контракти на роботу у високий сезон. Використання автоматизованих HRM-систем допоможе ефективніше складати графіки змін, запровадити самостійний вибір змін працівниками через внутрішню корпоративну платформу та рівномірно розподіляти навантаження між співробітниками.

Щоб уникнути надмірної завантаженості працівників у пікові періоди, можна запровадити внутрішню ротацію персоналу. Наприклад, адміністративний персонал або складські працівники у періоди підвищеного навантаження можуть виконувати допоміжні функції в торговому залі або на касі. Це сприятиме швидшому обслуговуванню клієнтів та підвищенню ефективності всієї команди. Також доцільно переглянути пріоритетність виконання завдань, щоб у моменти максимального навантаження персонал

зосереджувався на критично важливих процесах, таких як обслуговування покупців, а другорядні завдання виконувалися у менш завантажені години.

Додатковим стимулом для працівників, які працюють у періоди високого навантаження, можуть стати надбавки до заробітної плати, бонуси за позапланові зміни, премії за продуктивність або можливість отримання додаткових вихідних після завершення пікових періодів. Такий підхід сприятиме підвищенню мотивації персоналу, оскільки створить відчуття справедливого розподілу навантаження та компенсації за збільшене робоче навантаження.

Ефективне планування графіків та оптимізація кадрового забезпечення у пікові періоди можливі завдяки впровадженню аналітичних інструментів, які дозволяють прогнозувати навантаження на основі історичних даних продажів та кількості відвідувачів. Використання автоматизованих систем управління персоналом допоможе більш точно визначати періоди зростання навантаження та планувати відповідні заходи. Також важливо регулярно отримувати зворотний зв'язок від працівників щодо ефективності змінного графіка та навантаження, що дозволить вчасно коригувати систему розподілу робочого часу.

Оптимізація графіка роботи та перерозподіл навантаження сприятиме зменшенню рівня стресу серед персоналу, покращенню продуктивності працівників та підвищенню загальної задоволеності умовами праці. Це, у свою чергу, дозволить знизити рівень плинності кадрів, покращити якість обслуговування клієнтів та забезпечити стабільність роботи підприємства у динамічних ринкових умовах.

Третій напрям вдосконалення – це покращення умов праці є важливим напрямом у підвищенні продуктивності персоналу, їхньої задоволеності роботою та рівня залученості. Одним із ключових аспектів створення комфортних умов для працівників є облаштування спеціальних зон для відпочинку, що дасть можливість персоналу відновлювати сили та ефективно виконувати свої обов'язки протягом робочого дня.

Створення зон відпочинку для працівників у ТОВ "ТК "Мрія" може бути реалізовано через облаштування окремих приміщень або зон у торгових точках, складських приміщеннях або адміністративних офісах, які будуть доступними для персоналу під час перерви. Такі зони мають бути обладнані зручними меблями, включаючи м'які крісла або дивани, де працівники зможуть комфортно провести час під час короткого відпочинку. Важливо забезпечити наявність кухонної зони з мікрохвильовою піччю, холодильником, кавоваркою та іншими необхідними засобами, які дозволять працівникам повноцінно пообідати або випити гарячий напій під час перерви.

Додатково варто створити окрему тишу-зону або релакс-простір, де працівники зможуть відпочити від інтенсивного робочого процесу, зменшити рівень стресу та психологічного навантаження. В такому приміщенні можна розмістити журнали, книги або встановити телевізор для перегляду новин, що сприятиме відновленню енергії працівників та покращенню їхнього загального самопочуття.

Важливо також подбати про належні умови для працівників, які працюють у змінному графіку або у високий сезон. Для таких категорій персоналу можна створити додаткові кімнати для короткотривалого відпочинку, де вони матимуть можливість розслабитися після тривалого робочого навантаження. Забезпечення якісного освітлення, вентиляції та зручного температурного режиму у зонах відпочинку зробить їх комфортними для працівників і дозволить зменшити фізичну та емоційну втому.

Також варто впровадити елементи корпоративного благополуччя, такі як невеликі кімнати для фізичних вправ або йоги, що сприятимуть зняттю напруги та покращенню загального самопочуття персоналу. Можливе облаштування місця для проведення неформальних зустрічей працівників, що допоможе покращити внутрішній мікроклімат у колективі та підвищити рівень командної взаємодії.

Покращення умов праці шляхом створення зон для відпочинку сприятиме підвищенню мотивації персоналу, зниженню рівня стресу та підвищенню

загального рівня продуктивності. Працівники, які мають можливість якісно відпочити під час зміни, працюють ефективніше, рідше стикаються з професійним вигоранням і демонструють вищий рівень задоволеності роботою. Це, у свою чергу, позитивно впливає на загальну ефективність підприємства та його конкурентоспроможність у сфері роздрібної торгівлі.

Розширення можливостей кар'єрного зростання та навчання як напрям удосконалення управління персоналом

Ефективна система кар'єрного розвитку та навчання є ключовим чинником залучення, мотивації та утримання кваліфікованих кадрів. В умовах сучасного ринку праці працівники не лише прагнуть отримувати конкурентну заробітну плату, а й зацікавлені у професійному розвитку та перспективі кар'єрного зростання. Для ТОВ "ТК "Мрія" впровадження системи, що сприятиме зростанню кваліфікації працівників та їхньому просуванню кар'єрними сходами, є важливим кроком у підвищенні ефективності управління персоналом.

Першочерговим завданням є створення чіткої системи кар'єрного зростання, яка передбачає формалізовану структуру просування по посадах. Працівники мають розуміти, які критерії та показники ефективності необхідно виконати для отримання можливості підвищення. Це дозволить їм усвідомлено будувати власну кар'єру в компанії, що знизить рівень плинності кадрів та підвищить рівень їхньої залученості. Важливо також запровадити прозору систему оцінювання персоналу, яка включатиме регулярні атестації, внутрішні конкурси на вищі посади та можливість горизонтального кар'єрного зростання через розширення функціональних обов'язків.

Не менш важливою складовою є впровадження програм внутрішнього та зовнішнього навчання. Організація корпоративних тренінгів, майстер-класів, стажувань та онлайн-курсів дозволить працівникам розвивати компетенції відповідно до потреб ринку та змін у бізнес-процесах компанії. Ефективним рішенням є запровадження системи наставництва, коли досвідчені співробітники допомагають новачкам адаптуватися та розвивати професійні

навички. Крім того, можливе фінансування або часткова компенсація витрат на додаткове навчання, що сприятиме формуванню лояльності працівників до компанії.

Для працівників, які прагнуть займати керівні посади, доцільно запровадити програми розвитку управлінських компетенцій. Проведення тренінгів із лідерства, стратегічного управління та ефективної комунікації дозволить підготувати персонал до виконання управлінських функцій. Важливою складовою також є ротація кадрів між підрозділами, що дозволить працівникам отримувати досвід у різних сферах діяльності компанії та готуватися до більш відповідальних посад.

Розширення можливостей кар'єрного зростання та навчання дозволить підвищити рівень кваліфікації персоналу, створить сприятливі умови для професійного розвитку та мінімізує ризики втрати цінних кадрів. Працівники, які бачать реальні можливості кар'єрного зростання в компанії, проявляють вищий рівень ініціативності, відповідальності та прагнення до підвищення результативності своєї роботи. Для підприємства це означає не лише підвищення продуктивності, а й створення стабільної команди професіоналів, яка сприятиме довгостроковому успіху бізнесу.

П'ятий напрям - практичне впровадження поліпшення внутрішньої комунікації та підвищення рівня зворотного зв'язку між керівництвом та працівниками

Внутрішня комунікація відіграє вирішальну роль у формуванні ефективної корпоративної культури, забезпеченні продуктивної роботи персоналу та підвищенні рівня лояльності працівників до підприємства. Однією з основних проблем, які можуть виникати у цій сфері, є недостатній або односторонній зворотний зв'язок між керівництвом і працівниками, що може призводити до втрати мотивації, відсутності розуміння корпоративних цілей і, зрештою, зниження ефективності роботи. Для ТОВ "ТК "Мрія" практичне впровадження вдосконаленої системи комунікації дозволить підвищити рівень

довіри між персоналом і керівництвом, прискорити обмін інформацією та покращити загальну взаємодію в компанії.

Першим кроком у цьому процесі є впровадження регулярних зустрічей керівництва з працівниками на різних рівнях управління. Організація щомісячних або щоквартальних зборів дозволить керівникам доносити важливу інформацію щодо стратегічних цілей компанії, змін у корпоративній політиці та планів розвитку. Під час таких зустрічей працівники матимуть можливість висловлювати свої думки, обговорювати проблемні питання та отримувати відповіді на свої запитання безпосередньо від керівництва.

Другим важливим аспектом є створення ефективних цифрових каналів комунікації. Впровадження внутрішніх корпоративних платформ, таких як чат-боти, месенджери для співробітників або корпоративні портали, дозволить забезпечити швидкий доступ до інформації та оперативний зворотний зв'язок. Наприклад, створення внутрішнього чату у Viber, Telegram або Microsoft Teams може значно покращити обмін інформацією між працівниками та менеджерами.

Також важливо впровадити систему регулярного збору зворотного зв'язку від працівників. Для цього можна використовувати анонімні опитування, які дозволять оцінити рівень задоволеності персоналу умовами роботи, ставленням керівництва та загальним станом комунікації у компанії. Опитування можна проводити через Google Forms або спеціальні HRM-системи, що автоматизують аналіз отриманих даних і дозволять вчасно реагувати на проблемні питання.

Ще одним практичним кроком є запровадження програми «Відкрите керівництво». Це передбачає можливість працівників записатися на зустріч із керівництвом, щоб обговорити питання, що їх хвилюють. Такі зустрічі можуть проводитися за попереднім записом або в онлайн-форматі для більшої доступності. Важливо, щоб керівництво не лише приймало звернення, а й демонструвало реальні дії у відповідь на запити персоналу.

Велике значення має також впровадження внутрішніх інформаційних бюлетенів або корпоративних новин. Регулярне інформування працівників про

досягнення компанії, зміни у внутрішній політиці, успіхи окремих відділів або співробітників сприятиме підвищенню їхньої залученості та формуванню єдиної корпоративної культури.

На додаток, ефективним рішенням буде створення програми наставництва, де більш досвідчені співробітники можуть допомагати новачкам адаптуватися, а керівники відділів можуть взаємодіяти з підлеглими не лише у форматі прямих вказівок, а й через систему коучингу та підтримки професійного розвитку.

Практичне впровадження цих заходів дозволить покращити якість комунікації у ТОВ "ТК "Мрія", підвищити рівень залученості персоналу, зміцнити довіру до керівництва та забезпечити більш прозоре і ефективне управління підприємством. В результаті компанія отримає не лише більш ефективну взаємодію між співробітниками, а й зростання продуктивності, зниження рівня конфліктності та зміцнення корпоративної культури.

Запровадження запропонованих напрямів вдосконалення дозволить покращити ефективність управління персоналом у ТОВ "ТК "Мрія". Вдосконалення системи мотивації, комунікації, кар'єрного зростання та адаптації працівників сприятиме підвищенню їхньої продуктивності, задоволеності роботою та лояльності до підприємства. Це, у свою чергу, позитивно вплине на загальні показники діяльності компанії та її конкурентоспроможність на ринку.

Висновок по розділу 3

За результатами проведеного аналізу було виявлено ключові проблемні зони в управлінні персоналом ТОВ "ТК "Мрія" та визначені шляхи їх усунення. Дослідження показало, що, незважаючи на загальну ефективність кадрової політики підприємства, існує низка аспектів, які потребують удосконалення. Основні проблеми стосуються недостатньої гнучкості системи преміювання, високого рівня навантаження персоналу у пікові періоди, обмежених

можливостей кар'єрного зростання та недостатньо розвиненої внутрішньої комунікації.

Одним із важливих напрямів вдосконалення є запровадження гнучкої системи преміювання, яка дозволить персоналу отримувати матеріальні заохочення залежно від індивідуальних та командних результатів роботи. Диференціація преміальних виплат, врахування сезонного навантаження та запровадження системи бонусів за довготривалу співпрацю сприятимуть підвищенню мотивації працівників.

Оптимізація робочого графіка та зниження навантаження в пікові періоди дозволить зменшити рівень перевантаження персоналу та уникнути втрати продуктивності. Запровадження гнучких змін, використання автоматизованих систем планування робочого часу та залучення додаткового тимчасового персоналу сприятиме більш рівномірному розподілу робочого навантаження, що позитивно вплине на ефективність роботи підприємства.

Розширення можливостей кар'єрного зростання та навчання є ще одним важливим напрямом, який дозволить покращити систему управління персоналом. Впровадження внутрішніх навчальних програм, створення прозорої системи кар'єрного розвитку та фінансування підвищення кваліфікації допоможуть підвищити рівень компетентності персоналу та зміцнити кадровий потенціал компанії.

Окрему увагу слід приділити покращенню внутрішньої комунікації та підвищенню рівня зворотного зв'язку між керівництвом і персоналом. Запровадження регулярних зборів, внутрішніх опитувань, використання корпоративних чатів та платформ для обміну інформацією дозволить налагодити ефективний діалог між працівниками та менеджментом, що позитивно позначиться на рівні задоволеності персоналу та загальній корпоративній культурі.

Також одним із важливих аспектів удосконалення кадрової політики є покращення умов праці, зокрема створення зон для відпочинку персоналу. Облаштування комфортних приміщень для перерви, забезпечення кухонних зон

та місць для релаксації сприятиме зниженню рівня стресу серед персоналу та підвищенню їхньої продуктивності.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Результати проведеного дослідження дозволили комплексно оцінити стан системи управління персоналом на підприємстві ТОВ "ТК "Мрія", виявити її сильні та слабкі сторони, а також сформулювати практичні рекомендації щодо її вдосконалення. У роботі були розглянуті як теоретичні основи управління персоналом, так і проведено практичний аналіз кадрової політики підприємства.

Теоретичне дослідження підтвердило, що ефективне управління персоналом є ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності підприємства, стабільності його функціонування та довготривалого розвитку. Було розглянуто основні концепції управління трудовими ресурсами, проаналізовано роль персоналу як стратегічного активу підприємства та визначено ключові методи управління кадрами.

Сучасні підходи до управління персоналом базуються на поєднанні адміністративних, економічних та соціально-психологічних методів мотивації. Важливу роль відіграє концепція стратегічного управління людськими ресурсами, яка передбачає не лише забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, а й створення умов для їхнього розвитку та підвищення продуктивності праці.

Окрему увагу було приділено системам оцінювання ефективності управління персоналом, де розглянуто основні коефіцієнти руху кадрів, показники продуктивності праці, рівень плинності кадрів та інші індикатори, що дозволяють оцінити ефективність кадрової політики підприємства. Теоретичні дослідження також підтвердили важливість внутрішньої комунікації, адаптації персоналу, ефективної системи мотивації та кар'єрного розвитку для підвищення загальної ефективності підприємства.

Практична частина дослідження дозволила оцінити реальний стан управління персоналом у ТОВ "ТК "Мрія" на основі аналізу кадрової політики, ефективності мотиваційних механізмів та внутрішньої комунікації.

Аналіз динаміки чисельності персоналу показав, що підприємство має відносно стабільний кадровий склад, хоча рівень плинності кадрів залишається помірним. Було встановлено, що загальна продуктивність праці має тенденцію до зростання, однак існує потенціал для її подальшого покращення за рахунок підвищення ефективності використання людських ресурсів.

Система матеріального стимулювання персоналу включає заробітну плату, преміальні виплати та компенсаційні механізми, що забезпечують певний рівень мотивації працівників. Водночас, діюча система преміювання є недостатньо гнучкою, що обмежує її ефективність, особливо у високий сезон, коли навантаження на персонал суттєво зростає.

Оцінка умов праці показала, що працівники загалом задоволені базовими умовами роботи, але мають певні зауваження щодо необхідності покращення графіка роботи, оптимізації навантаження у пікові періоди та створення комфортніших умов для відпочинку персоналу. Виявлено, що існуюча система комунікації між керівництвом та працівниками потребує вдосконалення, оскільки зворотний зв'язок є недостатньо розвиненим, що може призводити до зниження рівня залученості персоналу та ефективності прийняття управлінських рішень.

На основі аналізу було запропоновано низку заходів для підвищення ефективності системи управління персоналом ТОВ "ТК "Мрія".

Гнучка система преміювання. Необхідно запровадити преміальні механізми, які враховуватимуть сезонні коливання попиту, індивідуальні результати працівників та внесок команди в загальний результат. Запровадження додаткових бонусів за досягнення перевищених планових показників дозволить підвищити рівень мотивації персоналу.

Оптимізація графіків роботи. Запровадження автоматизованих систем планування змін дозволить більш рівномірно розподіляти навантаження між працівниками, мінімізуючи перевантаження у пікові періоди. Також доцільно розглянути можливість залучення тимчасових працівників у високий сезон.

Розширення можливостей кар'єрного зростання та навчання. Важливо запровадити програми внутрішнього підвищення кваліфікації, систему наставництва та регулярні тренінги для персоналу. Чітка система кар'єрного розвитку сприятиме утриманню кваліфікованих працівників та їхньому довготривалому залученню в діяльність компанії.

Покращення умов праці та створення зон для відпочинку. Розвиток корпоративної інфраструктури, зокрема облаштування комфортних зон для перерв та відпочинку персоналу, сприятиме зниженню рівня стресу та підвищенню загальної продуктивності праці.

Покращення внутрішньої комунікації та зворотного зв'язку. Запровадження регулярних зустрічей керівництва з персоналом, використання корпоративного порталу та внутрішніх опитувань дозволить налагодити ефективний двосторонній діалог, що підвищить рівень довіри до управлінських рішень та сприятиме залученню працівників у процес прийняття рішень.

Таким чином, впровадження запропонованих заходів дозволить підвищити ефективність управління персоналом на підприємстві, забезпечити стабільний розвиток кадрового потенціалу, покращити рівень мотивації та створити комфортніші умови праці для персоналу. Удосконалення кадрової політики сприятиме зростанню продуктивності праці, підвищенню рівня задоволеності працівників та загальному покращенню економічних показників діяльності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кодекс законів про працю України : Закон України від 10 грудня 1971 р. № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>
2. Про державну службу : Закон України від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>
3. Про відпустки : Закон України від 15 листопада 1996 р. № 504/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/504/96-вр>
4. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12 травня 2015 р. № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19>
5. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану : Закон України від 15 березня 2022 р. № 2136-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20>
6. Про оплату праці працівників державних органів : Постанова Кабінету Міністрів України від 18 січня 2017 р. № 15. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/15-2017-п>
7. Про порядок надання державним службовцям додаткових оплачуваних відпусток : Постанова Кабінету Міністрів України від 6 квітня 2016 р. № 270. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270-2016-п>
8. Про порядок відкликання державного службовця із щорічної відпустки : Постанова Кабінету Міністрів України від 25 березня 2016 р. № 230. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/230-2016-п>
9. Про порядок ведення та зберігання особових справ державних службовців : Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 22 березня 2016 р. № 64. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0504-16>
10. Про порядок ведення трудових книжок працівників : Наказ Міністерства праці України від 29 липня 1993 р. № 58. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0110-93>

11. Про загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування : Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 5 серпня 2016 р. № 158. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16>
12. Про порядок надання відпусток працівникам Апарату Верховної Ради України : Розпорядження Керівника Апарату Верховної Ради України від 5 квітня 2019 р. № 495-к. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/495-к>
13. Про внесення змін до Положення про систему професійного навчання державних службовців : Постанова Кабінету Міністрів України від 29 липня 2022 р. № 846. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/846-2022-п>
14. Про внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 16 грудня 2004 р. № 1681 : Постанова Кабінету Міністрів України від 29 липня 2022 р. № 842. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/842-2022-п>
15. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : навч. посіб. Київ :ВД «Професіонал», 2006. 512 с.
16. Балановська Т. І., Гоголюя О. П., Драгнєва Н. І., Драмарецька К.П., Троян А.В. Управління персоналом: навч. посібник. 2-ге вид. Київ: ЦП «КОМПРИНТ», 2018. 417 с.
17. Вдовічена О., Гнатюк М., Вдовічен Д. Сучасні тенденції управління кар'єрою працівників на підприємстві у кризових умовах. Економіка та управління підприємствами за видами економічної діяльності. 2022. Випуск III (87). С. 85 -96.
18. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
19. Гринчук Ю.С., Коваль Н.В., Вихор М.В. Менеджмент персоналу: навч. посібник (практикум). Біла Церква: Білоцерківдрук, 2020. 171 с.
20. Дмитрієв І.А., Шевченко І.Ю., Максимюк Г.М. Управління трудовим потенціалом на засадах рейтингування: монографія. Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. 232 с.

- 21.Довгань Л. Є., Ведута Л. Л., Мохонько Г. А. Технології управління людськими ресурсами: навч. посібник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с.
- 22.Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-метод. посіб. 2-е видання, переробл. І доповнено. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.
- 23.Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчальнометодичний посібник. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.
- 24.Загородня Н. П., Кучеренко Д. Г. Управління персоналом : теорія і практика. Київ : Видавництво «Центр учбової літератури». 2021. 269 с.
- 25.Криворучко О. М., Водолажська Т. О. Управління персоналом підприємства : навч. посіб. Х. : ХНАДУ, 2016. 200 с.
- 26.Криворучко О. М., Водолажська Т.О. Управління персоналом підприємства: навч.посібник. Харків : ХНАДУ, 2016. 200 с.
- 27.Менеджмент персоналу: навч. посіб. / Укл. О.В. Безпалько, А.Д. Бергер, Т.М. Березянка, Ю.М. Гринюк, Д.Г. Грищенко, О.І. Драган, А.С. Зеніна-Біліченко, Л.М. Мазник, Л.І. Тертична, О.М. Соломка, О.А. Чигринець / за заг. ред. О.І. Драган. Київ: МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.
- 28.Менеджмент персоналу: навч.-метод. посіб. / Дяків О.П., Коцур А.С., Островерхов В.М., Надвиничний С.А., Шкільняк М.М., Шушпанов Д.Г. / за заг. ред. М.М. Шкільняка. Тернопіль. 2022. 280 с.
- 29.Менеджмент персоналу: навчальний посібник / уклад. Н.О. Пачева. Умань: Візаві, 2018. 267 с.
- 30.Михайлова Л. І. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Центр учбовоїлітератури, 2007. 248 с.
- 31.Посилкіна О. В., Братішко Ю. С., Кубасова Г. В. Управління персоналом : навч.посіб. Харків : НФаУ, 2015. 517 с.
- 32.Пушкар З. М., Пушкар Б. Т. Кадровий менеджмент: навч. посіб. Тернопіль: Осадца Ю.В., 2017. 210 с.

- 33.Пшик -Ковальська О. О., Ковальський О. І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2022. №2(8). С. 88 -93.
- 34.Сазонова Т. О., Даниленко В. В. Застосування психологічних методів управління персоналом підприємства в конкурентних умовах господарювання. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2020. Випуск 29. С. 142-147.
- 35.Сазонова Т. О., Келемеш Л. В. Системний підхід до управління персоналом сучасної організації. Інфраструктура ринку. Електронний науково-практичний журнал. Випуск 37. 2019. С. 530-538. URL : http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/37_2019_ukr/79.pdf
- 36.Сазонова Т. О., Осташова В. О. Система управління розвитком персоналу як важливий елемент менеджменту персоналу сучасного аграрного підприємства. Наукові розробки, передові технології, інновації : збірник наукових праць та тез наукових доповідей за матеріалами IV Міжнародної науково-практичної конференції. Прага-Брно-Київ, К.: НДІСР. 2017. С. 235- 244.
- 37.Сазонова Т.О., Єріна В.В. Роль психологічних методів управління у формуванні ефективної діяльності підприємства. Економічний форум. 2020. № 1. С. 103-109.
- 38.Сазонова Т.О., Пасічник Є.М. Роль командного менеджменту в ефективній діяльності підприємства. Економічний форум. 2021. Том 1. Вип. 1. С. 147-153.
- 39.Сазонова Т.О., Потапюк І. П., Шаповал В. В. Роль корпоративної культури в сучасній діяльності підприємства. Економічний форум. 2020. Вип. 4. С. 138-144.
- 40.Сазонова Т.О., Федірець О. В., Пучка О. Ю. Соціально-психологічні методи управління персоналом в системі менеджменту сучасної

- організації. Приазовський економічний вісник. 2020. Випуск 5 (22). С. 90-94. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2020/5_22_ukr/23.pdf
- 41.Селютін В. М., Яцун Л. М. Управління персоналом: Практикум : навч. посіб. Х. : ХДУХТ, 2018. 188 с.
- 42.Сочинська-Сибірцева І. М., Доренська А. О., Тушевська Т. В. HR-менеджмент: навч. посіб. Кропивницький : ЦНТУ, 2022. 278 с
- 43.Управління персоналом : навч. посіб. / Виноградський М. Д., Беляєва С. В.,Виноградська А. М., Шканова О. М. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 504 с.
- 44.Шкробот М. В. Сучасні технології управління персоналом. Навчально-методичний посібник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2022, 198 с.
- 45.Шульженко І.В., Запорожченко О.В., Сазонова Т.О. Удосконалення механізму мотивації персоналу сучасного підприємства. Інфраструктура ринку, 2020. № 47. С. 133-136. URL: http://www.marketinfr.od.ua/journals/2020/47_2020_ukr/27.pdf
- 46.Armstrong, M. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page.
- 47.Beardwell, J., & Thompson, A. (2020). *Human Resource Management: A Contemporary Approach*. Pearson.
- 48.David G. Collings, Geoffrey T. Wood, Leslie T. Szamosi Human Resource Management: A Critical Approach. 2nd Edition. London: Economics, Finance, Business & Industry, Social Sciences. 2019. 450 P.
- 49.Dessler, G. (2021). *Human Resource Management*. Pearson.
- 50.Gratton, L. (2019). *The Shift: The Future of Work is Already Here*. Harper Business.
- 51.Greg L. Stewart, Kenneth G. Brown Human Resource Management. 4th Edition. New York: John Wiley & Sons. 2019. 624 P.
- 52.Pfeffer, J. (2018). *Dying for a Paycheck: How Modern Management Harms Employee Health and Company Performance—and What We Can Do About It*. Harper Business.
- 53.Sazonova T., Oliinyk A., Oliinyk Y. Staff development as an element of company's social security. Security management of the XXI century: national

and geopolitical aspects. Issue 2: collective monograph / in edition I. Markina.

Prague. Nemoros s.r.o. 2020. P. 441-446

54. Ulrich, D. (2020). *Victory Through Organization: Why the War for Talent is Failing Your Company and What You Can Do About It*. McGraw-Hill Education.

ДОДАТКИ

Додаток А



Основні стилі управління персоналом

Стиль керівництва	Характеристика	Переваги	Недоліки	Сфери застосування
Авторитарний (автократичний)	- Керівник приймає всі рішення самостійно, підлеглі виконують накази без обговорення. - Жорсткий контроль та сувора дисципліна.	- Швидкість ухвалення рішень. - Висока дисципліна та порядок. - Ефективний у кризових ситуаціях.	- Низька мотивація працівників. - Відсутність ініціативи у персоналу. - Високий рівень стресу.	Військові структури, виробничі підприємства, великі корпорації з жорстким управлінням, кризові ситуації.
Демократичний (колегіальний)	Керівник залучає працівників до процесу ухвалення рішень, підтримує ініціативність і відкриту комунікацію.	- Висока мотивація працівників. - Покращення атмосфери в колективі. - Гнучкість у прийнятті рішень.	- Довготривалий процес ухвалення рішень. - Може виникати нестача дисципліни.	ІТ-компанії, освітні та наукові заклади, творчі колективи, компанії, що працюють у сфері послуг.
Ліберальний (анархічний, laissez-faire)	Керівник мінімально втручається в роботу команди, дає підлеглим повну свободу у виконанні завдань.	- Створення сприятливого середовища для творчості. - Підвищення рівня самостійності працівників. - Відсутність жорсткого контролю сприяє ініціативності.	- Відсутність чіткого управління може призвести до хаосу. - Низький рівень відповідальності у деяких працівників. - Складно впроваджувати велику організацію.	Креативні агентства, стартапи, дослідницькі проекти, команди з високим рівнем саморганізації.
Ситуаційний	Керівник змінює стиль управління залежно від ситуації та рівня компетенції співробітників.	- Гнучкість в управлінні. - Висока ефективність у різних умовах. - Враховання рівня підготовки працівників.	- Вимагає високого рівня управлінської компетенції керівника. - Не завжди є зрозумілим для підлеглих.	Використовується у більшості сучасних організацій, особливо в динамічних сферах (маркетинг, консалтинг, бізнес-інновації).
Трансформаційний	Керівник надихає команду на досягнення високих цілей, мотивує та розвиває персонал.	- Стимулює творчість і інновації. - Покращує командний дух і мотивацію. - Висока продуктивність команди.	- Висока залежність від особистих якостей керівника. - Не завжди підходить для рутинної роботи.	Інноваційні компанії, стартапи, підприємства, що проходять трансформацію, великі міжнародні корпорації.

Опитувальник для працівників ТОВ "ТК "Мрія" щодо задоволеності умовами роботи

Даний опитувальник дозволить отримати об'єктивну інформацію про рівень задоволеності персоналу умовами праці, виявити проблемні аспекти та сформулювати рекомендації щодо покращення кадрової політики підприємства.

1. **Як Ви оцінюєте рівень своєї задоволеності умовами праці на підприємстві?**
 - Повністю задоволений(а)
 - Скоріше задоволений(а)
 - Скоріше не задоволений(а)
 - Повністю не задоволений(а)
2. **Наскільки комфортними є умови Вашого робочого місця (освітлення, температура, ергономіка, обладнання тощо)?**
 - Дуже комфортні
 - Достатньо комфортні
 - Скоріше не комфортні
 - Повністю не комфортні
3. **Чи вважаєте Ви свою заробітну плату справедливою відносно обсягу та складності виконуваної роботи?**
 - Так, повністю справедлива
 - Частково справедлива
 - Скоріше не справедлива
 - Повністю не справедлива
4. **Як Ви оцінюєте систему преміювання та заохочень на підприємстві?**
 - Вона є ефективною та мотивуючою
 - Вона частково мотивує
 - Вона недостатньо мотивує
 - Вона не має впливу на мою мотивацію
5. **Чи задоволені Ви графіком роботи та рівнем його гнучкості?**
 - Повністю задоволений(а)
 - Частково задоволений(а)
 - Скоріше не задоволений(а)
 - Повністю не задоволений(а)
6. **Наскільки Ви задоволені можливостями кар'єрного зростання та професійного розвитку у компанії?**
 - Є хороші можливості для розвитку
 - Частково є можливості
 - Можливості обмежені
 - Відсутні будь-які перспективи
7. **Як Ви оцінюєте стосунки в колективі та підтримку з боку колег і керівництва?**
 - Відмінні, дружня атмосфера
 - Достатньо хороші, переважно підтримка є
 - Скоріше нейтральні, підтримки мало
 - Напружені, підтримки недостатньо

8. **Чи забезпечує компанія всі необхідні засоби для комфортної та безпечної роботи (засоби захисту, уніформа, технічне забезпечення)?**
- Так, у повному обсязі
 - Частково забезпечує
 - Забезпечення є, але не на належному рівні
 - Не забезпечує належним чином
9. **Чи відчуваєте Ви підтримку з боку керівництва у вирішенні робочих питань?**
- Завжди отримую підтримку
 - Часто отримую підтримку
 - Рідко отримую підтримку
 - Взагалі не отримую підтримки
10. **Що, на Вашу думку, потрібно покращити в умовах роботи на підприємстві?**
(відкрите питання, працівник може залишити свої пропозиції та побажання)