

Ісаєва В.

**ТЕМА: ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Науковий керівник: доц. Крамарчук С.П.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ	5
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СТАНУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТОВ «ЗАВОД ГАЗОВОГО ОБЛАДНАННЯ «АЛЬФА- ГАЗПРОМКОМПЛЕКТ» »	16
2.1. Характеристика управлінських процесів на ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект»»	16
2.2. Аналіз та оцінка ефективності управління персоналом	22
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ	29
ВИСНОВКИ.....	38
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	Помилка! Закладку не визначено.

ВСТУП

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки та зростання конкуренції ефективне управління персоналом стає ключовим фактором забезпечення стабільного розвитку підприємства. Роль людського капіталу значно зросла, оскільки саме від рівня підготовки, мотивації та професійного розвитку працівників залежить результативність виробничих і управлінських процесів.

Особливої актуальності ця тема набуває для промислових підприємств, які функціонують в умовах жорсткої ринкової боротьби, постійних технологічних змін і потреби в оптимізації внутрішніх процесів. Ефективна система управління персоналом на підприємствах, дозволяє підвищити продуктивність праці, знизити плинність кадрів і зміцнити корпоративну культуру.

Проблематика управління персоналом привертала значну увагу як вітчизняних, так і зарубіжних науковців, які зробили вагомий внесок у розвиток теорії та практики кадрового менеджменту. Серед українських дослідників, чия наукова діяльність охоплює питання організації праці, мотивації персоналу та ефективності кадрової політики, варто відзначити праці С. І. Дорогунцова, С. І. Бандура, Д. П. Богині, О. А. Грішнєвої, Г. А. Дмитренка, В. О. Новака, А. М. Колота, О. В. Крушельницької, Л. І. Скібідської, І. Карпунь, Г. В. Щокіна та інших. Їхні дослідження стосуються теоретико-методичних основ управління трудовими ресурсами, розробки систем мотивації, оцінювання результативності праці та вдосконалення кадрової стратегії.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження особливостей функціонування системи управління виявлення існуючих проблем та обґрунтування напрямів її удосконалення.

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання**:

- розкрити теоретичні засади управління персоналом на підприємстві;

- проаналізувати особливості кадрової політики на ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект»;
- оцінити ефективності управління системою управління персоналом;
- розробити пропозиції щодо підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом на підприємстві.

Предметом дослідження виступають методи та підходи до управління персоналом на ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект».

Інформаційна база та методи дослідження. У роботі використано внутрішні документи підприємства, статистичну інформацію щодо персоналу, нормативно-правову базу України у сфері праці, а також наукові публікації з питань управління персоналом. Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові методи – аналіз, синтез, систематизація, порівняння та економічне моделювання.

Практичне значення дослідження. Запропоновані в роботі рекомендації можуть бути використані для підвищення ефективності управління персоналом не лише на досліджуваному підприємстві, а й на інших підприємствах подібного профілю. Вони сприятимуть покращенню організації праці, мотивації персоналу та кадрової політики загалом.

Апробація результатів дослідження. Основні положення роботи були представлені на IX Міжнародна науково-практична конференція «Development of innovation systems: trends, challenges, prospects», 04-07 березня 2025 р., Гамбург, Німеччина.

Структура роботи складається з трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Управління персоналом є ключовим елементом загальної системи менеджменту підприємства, який безпосередньо впливає на ефективність виробничої діяльності, конкурентоспроможність і довгострокову стійкість організації. У сучасних умовах ринку праці, стрімкої цифровізації та глобальних економічних змін особливого значення набуває науково обґрунтований підхід до формування кадрової політики, управління трудовими ресурсами та забезпечення належної мотивації працівників.

Побудова ефективної системи управління персоналом ґрунтується на комплексі теоретичних знань, методів і підходів, які дозволяють не лише координувати трудову діяльність працівників, але й створювати умови для їхнього професійного зростання, підвищення залученості та лояльності до підприємства.

Огляд наукових джерел свідчить про існування різноманітних трактувань терміну «управління персоналом». Згідно з підходом Скібіцького О. М., управління людськими ресурсами розглядається як систематизована та цілеспрямована діяльність керівництва організації, що орієнтована на формування і реалізацію стратегічних рішень у сфері кадрової політики. Цей процес включає вплив на персонал за допомогою комплексу взаємозалежних організаційних, економічних і соціальних механізмів. Основна мета таких заходів – забезпечити сприятливі умови для повноцінного розвитку та ефективного використання трудового потенціалу підприємства [25].

Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. [6] у своїй праці зазначають, що «управління персоналом являє собою багатогранну систему, що охоплює різноманітні аспекти організаційної взаємодії з працівниками підприємства». Ключовими складовими цієї системи є процеси підбору та відбору кадрів, їх адаптація, мотивація, утримання, професійний розвиток, навчання та оцінка

ефективності працівників з огляду на досягнення стратегічних цілей організації.

Управління персоналом, на думку Продиус О., Афанасенко М., Лемешко М. [19] є «скоординованою системою заходів, спрямованих на формування та ефективне використання трудового потенціалу працівників в організаціях складної ієрархічної структури». В межах цієї системи функціонує управлінський процес, що здійснюється лінійними керівниками за участю підрозділів, відповідальних за соціальні питання (кадрові служби, відділи з роботизації персоналу, підготовки та перепідготовки кадрів, управління працею та заробітною платою тощо), на рівні безпосередньої взаємодії робочої сили з виробничими засобами.

Гордєєва-Герасимова Л. [7] зазначає, що «управління персоналом на підприємстві є багатогранним процесом, що вимагає врахування низки чинників, які впливають на формування трудового потенціалу, ефективність залучення кадрового резерву та особливості вирішення виявлених у ході дослідження проблем».

Гурбик Ю. Ю., Біляєв С. С. та Багунц О. С. [8, с. 218] підкреслюють, що управління персоналом має стратегічний і послідовний характер, а також виокремлюють процесний, системний та функціональний підходи до цього поняття.

- процесний підхід полягає в побудові системи управління персоналом, де акцент робиться на взаємопов'язаних, циклічних процесах, що постійно повторюються;
- системний підхід передбачає створення структури управління персоналом, що включає три основні підсистеми: економічну, організаційну та соціальну, які разом утворюють комплексну систему управління;
- функціональний підхід передбачає визначення основних функцій управління персоналом та їх об'єднання в окремі підсистеми, виходячи з загальних функціональних характеристик.

Коцур А., Островерхов В., Бортник О. [14, с. 60] звертають увагу, що війна росії проти України суттєво вплинула на систему управління персоналом, створивши низку викликів для керівників. Основні проблеми включають зміни трудового законодавства, масову міграцію населення, евакуацію підприємств, мобілізацію, логістичний колапс, недоступність енергоресурсів та ліквідацію ринків товарів і послуг. В умовах війни підприємства стикаються з необхідністю адаптуватися до нових умов, використовуючи гнучкі форми зайнятості та шукаючи нових працівників.

Основні принципи побудови системи управління персоналом на підприємстві узагальнено та представлені на рисунку 1.1.

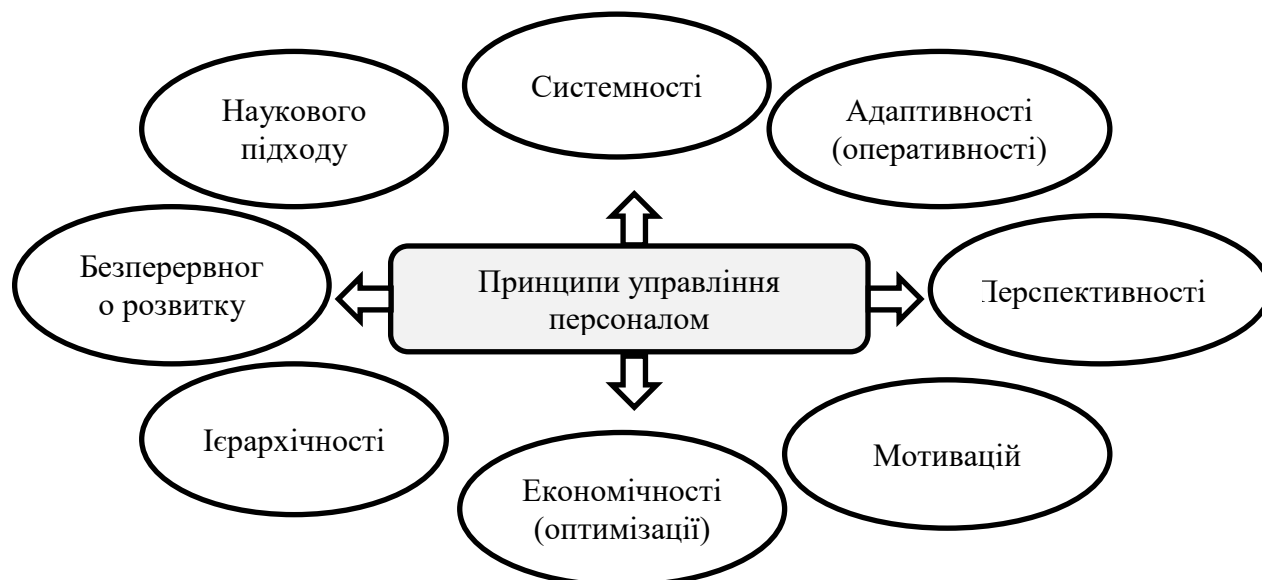


Рис.1.1 Принципи управління персоналом

Примітка: складено автором на основі [27]

Принципи управління персоналом є фундаментом для побудови ефективної системи роботи з кадрами на підприємстві. Застосування наукового підходу дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення, тоді як принцип системності забезпечує узгодженість усіх елементів управління персоналом. Адаптивність та безперервний розвиток дають змогу швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та постійно вдосконалювати кадрові процеси.

Принципи перспективності, ієрархічності, економічності та мотивації спрямовані на досягнення довгострокових цілей, чітке розмежування відповідальності, оптимальне використання ресурсів і стимулювання персоналу

до ефективної праці. Комплексне дотримання цих принципів сприяє формуванню результативної кадрової політики, підвищенню продуктивності праці та конкурентоспроможності підприємства.

Функції управління персоналом являють собою напрями діяльності управлінського персоналу організації, які умовно поділяються на універсальні та спеціалізовані. Універсальні функції охоплюють процеси планування, організації, мотивації, контролю та координації. Їх реалізація є обов'язком усіх керівників відповідно до посадових повноважень та обов'язків.

Спеціалізовані функції управління персоналом формуються відповідно до розподілу функціональних обов'язків між підрозділами організації та окремими виконавцями. Хоча вони не мають чіткої регламентації у нормативно-правових актах, їхній зміст можна визначити, звернувшись до завдань і обов'язків, викладених у «Довіднику кваліфікаційних характеристик професій працівників» [11].

Основні напрями функціонування сучасної системи управління персоналом за визначенням Шубалого О. М. відображено на рисунку 1.2.

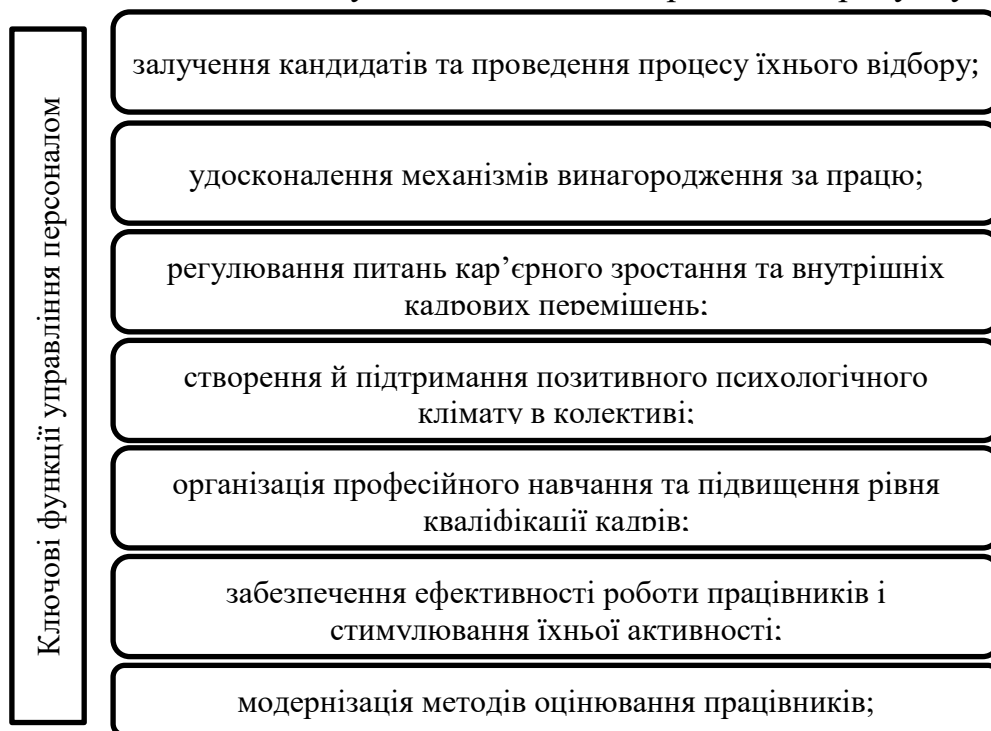


Рис.1.2 Ключові функції управління персоналом

Примітка: складено автором на основі [9; 27; 30]

Основні функції управління персоналом спрямовані на забезпечення ефективної роботи організації. Залучення та відбір кадрів, управління їх мотивацією, удосконалення системи оплати праці та навчання персоналу є ключовими елементами для підвищення продуктивності. Усі ці функції взаємопов'язані й сприяють створенню стабільної та результативної команди, здатної досягати цілей організації.

Різноманітність підходів до трактування системи управління персоналом призводить до великої кількості варіантів визначення її основних елементів. На сьогодні виокремлюють такі складові системи управління кадрами організації:

- колектив фахівців управлінського апарату;
- технічні засоби, що підтримують систему управління;
- інформаційна структура для управління персоналом;
- сукупність методів організації праці та керування персоналом;
- нормативно-правова база;
- методи та програми управління інформаційними потоками, що забезпечують розв'язання задач управління персоналом.

Управління персоналом здійснюється через взаємодію між керуючою та керованою системами. Керуючою системою (суб'єктом) є сукупність органів управління та керівників, які мають різні масштаби діяльності, компетенції та функції, що на них покладені. Керуюча система може зазнавати впливу як організуючих, так і дезорганізуючих факторів. Основу цієї системи складають лінійні керівники, які розробляють заходи економічного та організаційного характеру для ефективного відтворення та використання персоналу. Керована система (об'єкт) є сукупністю соціально-економічних відносин, пов'язаних з процесом відтворення та використання трудових ресурсів [10].

Структура функціональних підсистем системи управління персоналом підприємства включає кілька ключових складових, що охоплюють різні аспекти управління персоналом та забезпечують ефективність роботи організації.

Структура функціональних підсистем системи управління персоналом підприємства є важливою складовою для забезпечення ефективного

функціонування організації. Вона охоплює різноманітні аспекти, що дозволяють керівництву належним чином управляти людськими ресурсами, оптимізувати їх використання та сприяти досягненню стратегічних цілей підприємства (табл. 1.1).

Кожна підсистема відповідає за конкретні напрямки діяльності, що стосуються персоналу, включаючи планування, набір, навчання, мотивацію, оцінку ефективності, а також розвиток кар'єри та соціальну підтримку працівників.

Таблиця 1.1

Структура підсистем у системі управління персоналом

Підсистема	Основні функції
Підсистема планування персоналу	• визначення потреби в персоналі; • оцінка майбутніх потреб у кадрах; • планування розвитку трудових ресурсів.
Підсистема набору та відбору персоналу	• рекрутинг (залучення кандидатів); • відбір та прийом на роботу; • інтеграція нових працівників.
Підсистема адаптації та навчання персоналу	• вступне навчання, курси підвищення кваліфікації; • розвиток професійних навичок; • адаптація співробітників до колективу та робочих процесів.
Підсистема мотивації та стимулювання	• розробка системи оплати праці, мотиваційні програми; • преміювання та інші форми заохочення; • психологічне стимулювання співробітників.
Підсистема оцінки та контролю персоналу	• оцінка ефективності працівників; • моніторинг виконання посадових обов'язків; • оцінка результативності виконаної роботи; • визначення потреб у навчанні на основі оцінки.
Підсистема розвитку кар'єри та внутрішніх переміщень	• розвиток кар'єрних можливостей співробітників; • переміщення в межах організації (підвищення, зміна посад); • управління кар'єрними перспективами.
Підсистема організаційної культури та психологічного клімату	• розвиток корпоративної культури; • створення позитивного психологічного клімату; • підтримка доброзичливих взаємовідносин у колективі.
Підсистема соціальної відповідальності та благополуччя персоналу	• соціальні програми та пільги, підтримка здоров'я; • підтримка балансу між роботою та особистим життям; • залучення до соціальних ініціатив підприємства.

Примітка: складено автором на основі [6; 19; 27]

Методи в управлінні персоналом мають важливе значення, оскільки вони забезпечують ефективний вплив на працівників для досягнення цілей організації. Вони є інструментами, за допомогою яких керівництво може

організувати, координувати і мотивувати колектив, розв'язувати різноманітні завдання, що виникають в процесі роботи.

В. Данюк та інші дослідники [28] трактують метод управління персоналом як комплекс технік, прийомів і засобів, що використовуються для впливу на працівників в процесі їх спільної діяльності з метою досягнення високих результатів у колективній роботі. Це визначення є більш розширеним порівняно з попередніми підходами. Загальноприйнятою є класифікація методів управління персоналом на соціально-психологічні методи, адміністративні (організаційно-розпорядчі) та економічні (рис. 1.3).

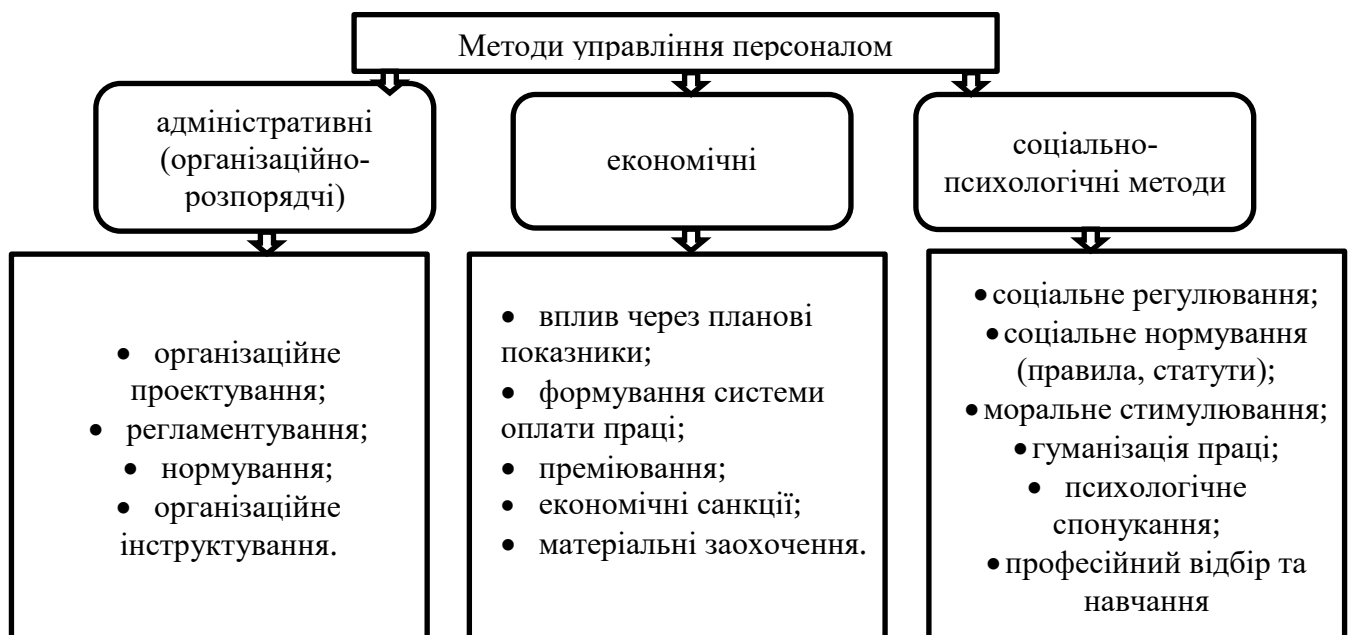


Рис. 1.3 Класифікація методів управління персоналом

Примітка: складено автором на основі [15; 23; 28]

Адміністративні методи включають директивний вплив, що застосовується через організаційне проектування та нормування. Економічні методи зосереджуються на економічних важелях, таких як планування і оплата праці, для стимулювання працівників через матеріальну зацікавленість. Соціально-психологічні методи спрямовані на вплив через соціальні та психологічні фактори, що включають стимулювання групових відносин і індивідуальну мотивацію. Окрім класичних методів, з розвитком технологій і управлінських практик з'являються новаторські методи, такі як коучинг,

аутсорсинг та гнучкі графіки роботи, які сприяють розвитку працівників і покращенню результатів організації.

Інноваційні методи підбору персоналу на думку Сердюк О. І. та Кремпоха Я. С. [22, с. 108-109] стають важливою частиною сучасної корпоративної культури українських компаній. До таких методів належать рекрутингові технології, як хедхантинг, скрінінг, коучинг, аутстафінг, контролінг та інші.

Кліпкова О. І. та Цебенко О. О. [12, с. 118-119] пропонують надавати оцінку ефективності впровадження заходів та інструментів управління персоналом за допомогою нейромережових моделей. Вони сприяють формуванню різноманітних варіантів рішень і забезпечують високу гнучкість у процесі адаптації. Такі моделі зосереджуються переважно на вихідних і вхідних параметрах, орієнтуючись на отриманий результат, а не сам механізм прогнозування.

При реалізації системи управління персоналом, на думку Кустріч Л. О. [17, с. 23-24], можна використати адаптивну методику HR-менеджменту, що є ефективним підходом до управління персоналом в умовах сучасного бізнес-середовища, що швидко змінюється. Вона базується на впровадженні інноваційних рішень, таких як визначення HR-адаптера, застосування технологій well-being, розширення кадрових можливостей працівників та створення гібридного офісу.

Формування системи управління персоналом – це стратегічний процес створення цілісної сукупності механізмів, методів, структур і процедур, що забезпечують ефективне планування, добір, розвиток, мотивацію та збереження трудових ресурсів підприємства [4, с. 64].

Впровадження ефективної системи управління персоналом на підприємстві передбачає проходження низки послідовних етапів, кожен з яких спрямований на створення цілісної, функціональної та гнучкої моделі роботи з кадрами. Основні етапи впровадження виглядають так:

1. Визначення цілей управління персоналом:

- узгодження кадрової політики з місією та стратегією підприємства;
- формування як стратегічних (довгострокових), так і оперативних (поточних) цілей у сфері роботи з персоналом.

2. Розробка кадрової політики та принципів управління:

- встановлення принципів добору, просування, оцінювання й розвитку кадрів;
- визначення стандартів взаємодії між працівниками та керівництвом.

3. Формування організаційної структури управління персоналом:

- створення підрозділу з управління персоналом або HR-служби;
- розподіл функцій між HR-фахівцями (рекрутинг, навчання, документообіг, мотивація тощо).

4. Розробка та впровадження основних функцій HR-системи: планування персоналу, підбір та найм, адаптація, оцінка ефективності, навчання та розвиток, мотивація та винагородження, кадровий облік.

5. Інтеграція системи управління персоналом у загальну систему менеджменту підприємства: узгодження кадрової політики з фінансовими, виробничими, маркетинговими підсистемами.

6. Контроль та удосконалення системи:

- періодичний аналіз ефективності HR-системи;
- коригування підходів відповідно до змін внутрішнього та зовнішнього середовища [2; 4].

Оцінювання ефективності системи управління підприємством є важливою складовою забезпечення його стабільного розвитку та конкурентоспроможності. Ефективність варто трактувати як досягнення результатів у функціонуванні системи управління, що проявляється у продуктивності як самого управлінського процесу, так і взаємодії між керуючою та керованою частинами системи, які разом забезпечують узгоджену діяльність [1, с. 109–110].

У науковій літературі представлено чимало методів оцінювання ефективності управління, кожен із яких має свої переваги, недоліки та сферу

застосування. Різноманітність підходів зумовлена багатогранністю самого поняття «ефективність», яка може вимірюватися як кількісними, так і якісними показниками. Селезньова Г. О. та Іпполітова І. Я. [21, с. 239] узагальнили різні підходи до оцінки ефективності управління персоналом (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Класифікація методів оцінки ефективності управління персоналом

Класифікаційна група	Методи	Короткий опис
Методи, що оцінюють ефективність через показники діяльності	Аналіз комплексних показників	Аналіз прибутку, витрат, рентабельності тощо.
	Метод порівняння	Порівняння з показниками інших підприємств або середніми по галузі.
	Матричний метод	Розподіл показників у матриці для порівняння різних аспектів діяльності.
Методи, що оцінюють ефективність через конкретні індекси	Методи факторного аналізу	Виявлення факторів, що впливають на зміну результатів діяльності.
	Методи математичної статистики	Аналіз варіацій, трендів, кореляцій тощо.
	Метод угруповань	Класифікація підприємств/процесів для виявлення ефективних практик.
Методи, що оцінюють організаційно-структурні характеристики	Оцінка через організаційну структуру	Аналіз централізації, розподілу прав і відповідальності.
	Оцінка функціональності підсистем управління	Аналіз ефективності окремих управлінських функцій: маркетинг, фінанси, HR тощо.
Методи, що оцінюють соціально-економічні аспекти управління	Експертні методи	Залучення експертів до оцінки фінансових і соціальних аспектів управління.
	Оцінка умов праці	Аналіз санітарно-гігієнічних, психологічних, соціальних умов на підприємстві.
Комбіновані методи	Інтеграція кількісних і якісних підходів	Поєднання статистичних та експертних оцінок для повного аналізу.
	Комплексний підхід	Урахування економічних, фінансових, соціальних факторів.
Методи, що оцінюють управлінський потенціал	Аналіз управлінського персоналу	Оцінка результативності управлінців, витрат на їхню діяльність.
	Ресурсно-потенційний підхід	Аналіз використання наявного управлінського потенціалу у порівнянні з його можливостями.
Методи оцінки за цільовими та ресурсними підходами	Цільова ефективність	Визначення досягнення стратегічних і тактичних управлінських цілей.
	Ресурсна ефективність	Співвідношення використаних ресурсів і досягнутих результатів.

Примітка: складено автором на основі [3; 21]

Оцінювання ефективності системи управління підприємством є ключовим інструментом для виявлення сильних і слабких сторін в управлінській діяльності, що дозволяє своєчасно ухвалювати обґрунтовані рішення щодо її вдосконалення. Велика кількість методів, які класифікуються за різними підходами – від аналізу фінансово-економічних показників до оцінки соціальних умов праці та управлінського потенціалу, – свідчить про багатогранність процесу управління. Комплексний підхід, який поєднує кількісні та якісні методи, забезпечує найбільш об'єктивну картину стану системи управління. Відтак, застосування відповідних методів у конкретних умовах діяльності підприємства є необхідною умовою для досягнення його стратегічних цілей і підвищення конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СТАНУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТОВ «ЗАВОД ГАЗОВОГО ОБЛАДНАННЯ «АЛЬФА- ГАЗПРОМКОМПЛЕКТ» »

2.1. Характеристика управлінських процесів на ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект»»

ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» спеціалізується на виробництві обладнання для газопостачання, зокрема на виготовленні газових регуляторів, вузлів обліку, засобів автоматики та комплектуючих. Підприємство активно функціонує на українському ринку, співпрацює з постачальниками й споживачами газу та дотримується технічних і нормативних стандартів у сфері газового обладнання.

Основними завданнями управління персоналом на підприємстві є забезпечення високої продуктивності праці, раціонального використання трудових ресурсів, мотивація працівників, розвиток кадрового потенціалу та забезпечення стабільності колективу.

Починаючи з 2007 року, підприємство активно займається впровадженням технологій енергозбереження, що дають змогу ефективно використовувати біомасу як джерело енергії в системах опалення як приватного, так і комунального сектору України.

Основні особливості діяльності підприємства полягають у наступному:

- високий рівень кваліфікації персоналу на всіх щаблях управління та виробництва;
- використання командного підходу для розв'язання виробничих і управлінських задач;
- систематичне прагнення до зниження витрат при виготовленні продукції, з одночасним підвищенням її якості та надійності;
- активна співпраця з молодими спеціалістами й провідними науковими установами України;

- впровадження системи управління якістю відповідно до стандарту ISO 9001;
- постійне підвищення професійного рівня працівників через навчання та розвиток;
- впровадження інновацій у виробничі процеси.

На ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект»» господарська діяльність організовується відповідно до щорічного плану, що охоплює розробку та запуск нової продукції, і реалізується поетапно [20].

У ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект»» впроваджено лінійно-функціональну модель управління, яка поєднує принципи вертикальної підпорядкованості з функціональним розподілом обов'язків між структурними підрозділами (рис. 2.1).

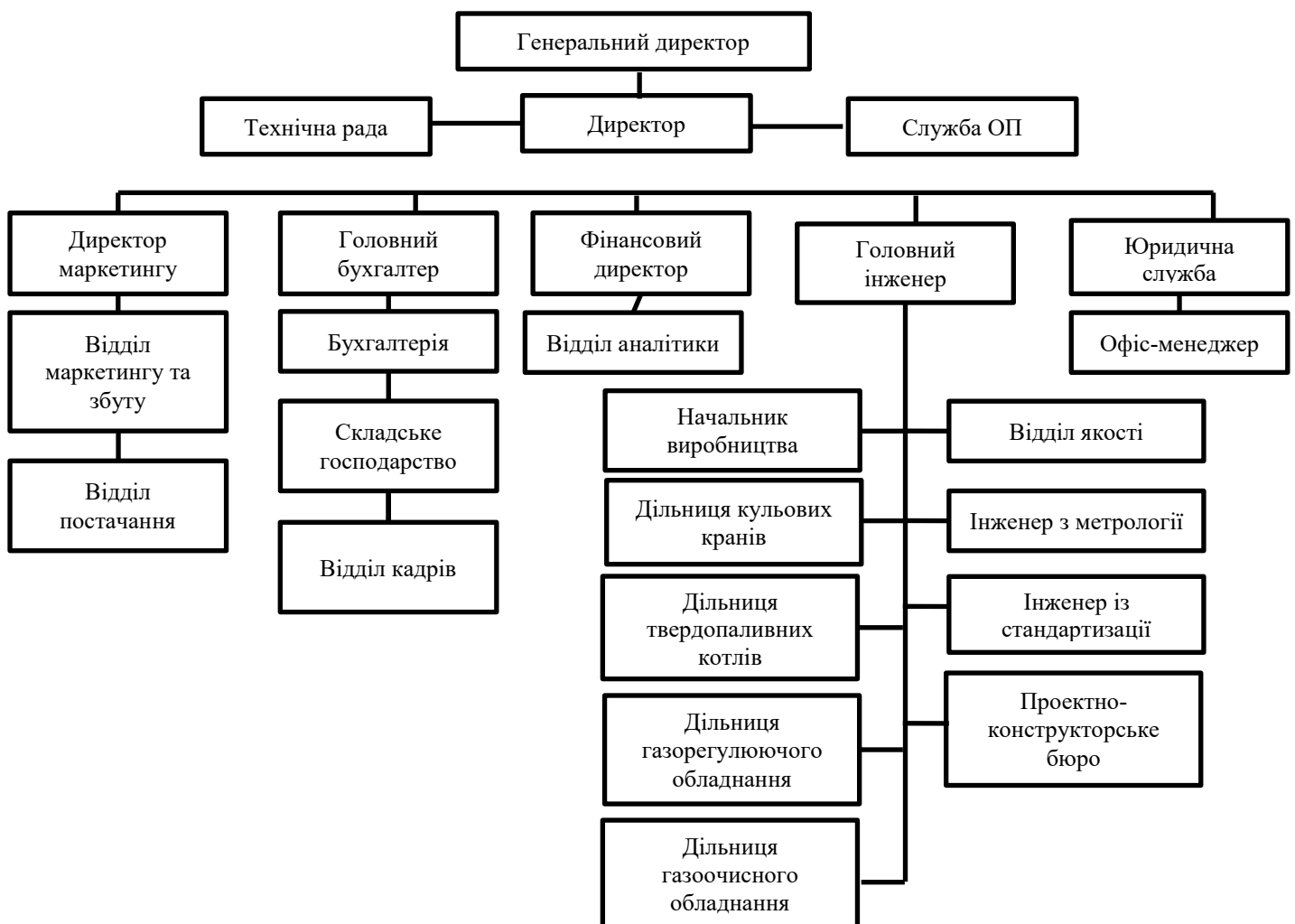


Рис. 2.1 Організаційна структура управління на ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект»»

Примітка: складено автором на основі [20; 26]

Ця система ґрунтується на чітко визначеній ієрархії, де кожен виконавець підзвітний безпосередньо одному керівнику вищого рівня. Лінійні керівники мають повноваження самостійно приймати рішення у межах своїх повноважень та несуть повну відповідальність за результати діяльності підпорядкованих їм підрозділів.

Генеральний директор ТОВ "Завод Альфа-Газпромкомплект" приймає рішення через накази та розпорядження, вчиняючи юридичні дії від імені компанії. Офіційну кореспонденцію та правочини підписує він, а договори скріплюються печаткою товариства.

Для підтримки ефективності управлінських процесів створено спеціалізовані функціональні відділи, які виконують роль аналітичних і консультаційних центрів. Основна мета таких підрозділів – забезпечення лінійних керівників експертними рекомендаціями, підготовка управлінських рішень, розробка методичних матеріалів і здійснення контролю за дотриманням стандартів управління. Так, у межах виробничого напрямку працюють окремі відділи, що займаються розробкою планів виробництва, контролем за якістю, технічним обслуговуванням обладнання та інженерною підтримкою. Завдяки цьому забезпечується ефективне використання ресурсів і належний рівень продуктивності. У структурі продажів виділяються команди, відповідальні за розширення ринків збуту, роботу з клієнтами, просування продукції та підтримку післяпродажного обслуговування, що сприяє зміцненню позицій компанії на ринку.

Відділ бухгалтерії ТОВ «Завод Альфа-Газпромкомплект» забезпечує прозорість фінансової діяльності підприємства, веде бухгалтерський облік, складає звітність, контролює фінансові ресурси та дотримання бюджетного законодавства. Юридична служба підприємства гарантує законність діяльності, захищає інтереси компанії та співробітників, попереджає правопорушення, підтримує трудову дисципліну і регулює виробничі процеси, а також забезпечує правовий захист у взаємодії з контрагентами.

Головний інженер підприємства відповідає за загальне керівництво інженерно-технічними службами, визначення науково-технічної стратегії та реалізацію програм удосконалення, модернізації та підвищення ефективності виробництва.

Відділ якості ТОВ «Завод Альфа-Газпромкомплект» зосереджений на забезпеченні високих стандартів якості продукції, виконуючи контроль на всіх етапах виробництва, аналіз сировини, матеріалів і готової продукції, а також дослідження причин браку.

Відділ кадрів є ключовим структурним підрозділом підприємства, який виконує важливу роль у забезпеченні ефективної роботи з персоналом, формуванні високопрофесійного трудового колективу та реалізації кадрової політики підприємства. На рис. 2.2 відображено основні функції відділу кадрів ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект».



Рис. 2.2 Функції відділу кадрів ТОВ «Завод Альфа-Газпромкомплект»

Примітка: складено автором на основі [20; 26]

Завдяки ефективній роботі відділу кадрів на ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» забезпечується стабільність трудового колективу, належна організація робочих процесів та високий рівень продуктивності праці, що позитивно впливає на загальні результати діяльності підприємства.

На підприємстві впроваджено чітко сформовану систему інструкцій для кожної посади, що регламентує обов'язки, права й зону відповідальності персоналу. Це сприяє впорядкованому розподілу функцій і забезпечує ефективну організацію управлінських процесів.

Зазначимо, що чисельність працівників ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект»» стабільно збільшується. Аналіз середньооблікової чисельності працівників за період з 2021 по 2024 роки показує коливання в чисельності персоналу: у 2022 році спостерігалось зменшення на 5 осіб, що могло бути пов'язано з оптимізацією або економічними факторами. Однак з 2023 року чисельність почала зростати, що свідчить про відновлення та розширення діяльності підприємства, потребу в додаткових кадрах та збільшення обсягів робіт, а зростання ще на 5 осіб у 2024 році підтверджує тенденцію до подальшого розвитку підприємства (рис. 2.2).

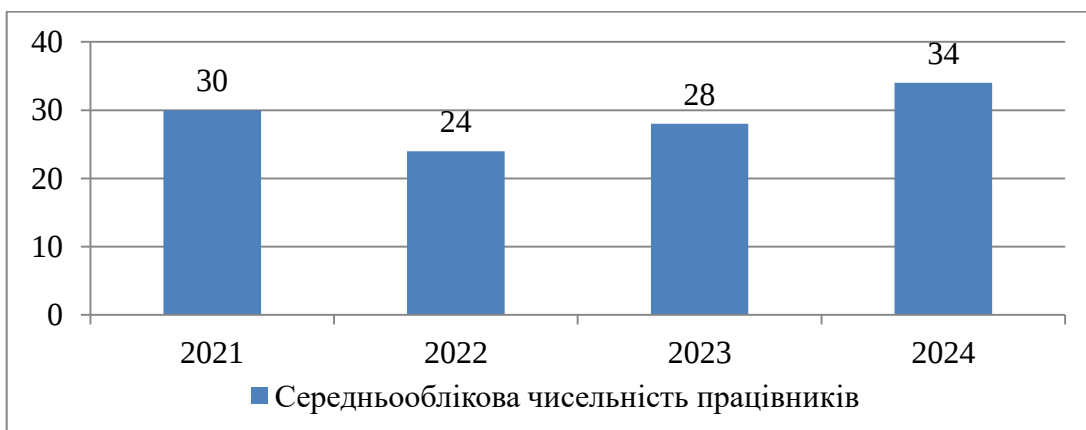


Рис. 2.2 Середньооблікова чисельність працівників на ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект»» у 2021-2024рр.

Примітка: складено автором на основі [26]

Для оцінки продуктивності праці на ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» у проведено порівняння основних показників виробничої ефективності за кілька років (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Показники фінансової активності на ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» у 2021-2024рр., тис. грн.

Показник	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024 до 2021
Чистий дохід від реалізації продукції (послуг), тис.грн	23589,4	10926,3	17694,9	29739,5	6150,1
Інші операційні доходи, тис.грн	30,9	675,7	3683,3	3928,6	3897,7
Собівартість реалізованої продукції (послуг), тис.грн	17812,9	7025,6	11278,1	23143,2	5330,3
Інші операційні витрати, тис.грн	3238	3519,1	7474,6	7149,3	3911,3
Прибуток валовий, тис.грн	23640,3	11603,3	21378,2	33896,1	10255,8
Чистий прибуток, тис.грн	2099,2	764,6	2950,7	2109,5	10,3
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	30	24	29	31	1
Продуктивність праці, тис.грн	786,31	455,26	610,17	959,34	173,03
Витрати на оплату праці, тис.грн	465,04	303,31	575,11	589,18	124,14
Середня заробітна плата одного працівника, грн	15501,23	12638,02	19831,43	19005,74	3504,51
Рентабельність витрат на персонал, %	451,4	251,9	513,1	358,1	-93,3
Доходність витрат на персонал, %	5073,7	3602,5	3076,8	5048,3	-25,4

Примітка: складено автором на основі [26]

Із табл. 2.1 бачимо, що у 2024 році підприємству вдалося значно покращити свої фінансово-економічні результати порівняно з 2021 роком. Зокрема, чистий дохід від реалізації продукції зріс на 6150,1 тис. грн (або на 26,1%) і досяг 29739,5 тис. грн. Аналогічно, валовий прибуток збільшився на 10255,8 тис. грн (на 43,4%), що свідчить про ефективну діяльність підприємства у сфері виробництва та реалізації продукції.

Водночас, собівартість реалізованої продукції та інші операційні витрати також істотно зросли, що могло вплинути на стримане зростання чистого прибутку, який за звітний період збільшився лише на 10,3 тис. грн (або на 0,5%). Це вказує на підвищення витратомісткості операційної діяльності, що потребує посиленої уваги до контролю витрат.

Продуктивність праці у 2024 році зросла до 959,34 тис. грн на одного працівника, що на 173,03 тис. грн більше, ніж у 2021 році. Це стало можливим завдяки як зростанню обсягів реалізації, так і незначному збільшенню чисельності персоналу.

Витрати на оплату праці помірно збільшилися, що відобразилося на зростанні середньої заробітної плати одного працівника до 19005,74 грн, тобто на 3504,51 грн більше порівняно з 2021 роком.

Рентабельність витрат на персонал у 2024 році становила 358,1%, що хоч і нижче рівня 2021 року (451,4%), однак залишається на достатньо високому рівні, свідчаючи про ефективність використання кадрових ресурсів. Аналогічно, доходність витрат на персонал збереглася на високому рівні, що свідчить про ефективну віддачу від вкладень у працівників.

У підсумку, фінансовий стан підприємства у 2024 році характеризується зростанням основних доходів і продуктивності праці, відносною стабільністю прибутку та ефективним використанням персоналу, хоча водночас зростання витрат вимагає посилення контролю за витратною частиною бюджету.

2.2. Аналіз та оцінка ефективності управління персоналом

На ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» підбір персоналу здійснюється відділом кадрів відповідно до штатного розпису та заявок керівників підрозділів. Кандидати оцінюються за критеріями професійної освіти, кваліфікації, досвіду роботи, наявності сертифікатів і документів, що підтверджують фаховий рівень. Після співбесіди з представником відділу кадрів та керівником структурного підрозділу приймається рішення про працевлаштування.

На підприємстві діє система професійної адаптації, що передбачає ознайомлення нових працівників з правилами внутрішнього розпорядку, технологічними процесами, інструктаж з охорони праці та призначення наставника.

Атестація персоналу проводиться раз на три роки кваліфікаційною комісією, створеною наказом керівника. Вона включає атестаційну співбесіду, аналіз результатів роботи працівника, ухвалення рішення щодо відповідності займаній посаді та, за потреби, рекомендації з підвищення кваліфікації чи переведення. За результатами атестації можливе внесення до кадрового резерву, перегляд окладу або планування професійного розвитку.

Якісний склад персоналу є ключовим чинником ефективного функціонування підприємства, оскільки від професійного рівня, кваліфікації, досвіду та особистісних характеристик працівників безпосередньо залежить результативність їхньої роботи. Дані про зміну складу і структури персоналу ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» наведено у табл.2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка зміни персоналу за категоріями на ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» у 2021-2024рр.

Показник	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024 до 2021
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	30	24	29	31	+1
Керівники, чол.	3	3	3	3	0
Фахівці, чол.	7	6	7	8	+1
Робітники, чол.	20	15	19	20	0
Керівники, %	10%	12.5%	10.3%	9.7%	-0.3%
Фахівці, %	23.3%	25%	24.1%	25.8%	+2.5%
Робітники, %	66.7%	62.5%	65.5%	64.5%	-2.2%

Примітка: складено автором на основі [26]

Із табл. 2.2 видно, що 2021-2024 роках на ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» спостерігається незначне зростання загальної чисельності персоналу – з 30 до 31 особи. При цьому кількість керівників і робітників залишалася стабільною, відповідно 3 та 20 осіб, тоді як чисельність фахівців зросла з 7 до 8 осіб.

У структурі персоналу відбулося незначне зниження частки керівників (на 0,3%) та робітників (на 2,2%), що супроводжувалося зростанням частки фахівців на 2,5%. Це свідчить про поступове зміщення акценту в кадровій політиці підприємства в бік посилення інженерно-технічного потенціалу, що

може бути пов'язано з ускладненням виробничих процесів або впровадженням нових технологій.

У табл. 2.3 проаналізовано зміну у чисельності персоналу за розподілом статті.

Таблиця 2.3

Динаміка зміни персоналу за статтю на ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» у 2021-2024рр.

Показник	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024 до 2021
Чоловіки, осіб	23	19	24	26	+3
Жінки, осіб	7	5	5	5	-2
Чоловіки, %	76.7%	79.2%	82.8%	83.9%	+7.2%
Жінки, %	23.3%	20.8%	17.2%	16.1%	-7.2%

Примітка: складено автором на основі [26]

Аналіз показує, що протягом 2021-2024 років на підприємстві спостерігається тенденція до зростання частки чоловіків у загальній чисельності персоналу – з 76,7% до 83,9%. Відповідно, частка жінок дещо скоротилася. Така динаміка може бути пов'язана з особливостями виробничої діяльності, де основні робочі місця переважно займають чоловіки. Незважаючи на це, жінки продовжують виконувати важливі функції в адміністративній та допоміжній сферах.

Колектив підприємства складається з працівників різних вікових категорій. Інформацію про розподіл персоналу за віком подано у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка зміни персоналу за віком на ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» у 2021-2024рр.

Вікова група	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024 до 2021
До 25 років	3	2	2	2	-1
26–35 років	5	4	5	5	0
36–45 років	7	6	7	8	+1
46–55 років	9	8	9	10	+1
Понад 55 років	6	4	6	6	0
Усього, осіб	30	24	29	31	+1

Примітка: складено автором на основі [26]

Аналіз вікової структури персоналу ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» свідчить про переважання працівників середнього та старшого віку. Найбільше зосередження кадрів у 2024 році спостерігається у вікових групах 36-45 років (10 осіб) та 46-55 років (8 осіб), що вказує на

наявність досвідченого персоналу з тривалим стажем роботи. Частка молоді віком до 25 років дещо зменшилася, що може бути наслідком складнощів у залученні молодих фахівців або специфіки вимог до професійної підготовки.

Плинність кадрів є ключовим індикатором для оцінки ефективності управління персоналом на підприємстві. Вона допомагає зрозуміти, наскільки стабільним є кадровий склад та чи є проблеми з утриманням працівників. Висока плинність може свідчити про низький рівень задоволення працівників умовами праці, невідповідність мотиваційних механізмів чи відсутність кар'єрних можливостей. З іншого боку, низька плинність може вказувати на стабільність колективу, проте може бути й результатом браку нових ідей.

В таблиці 2.5, показано плинність кадрів на ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» у 2021-2024 роках.

Таблиця 2.5

Показники плинності кадрів на ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» у 2021-2024рр.

Показник	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024 до 2021
Кількість працівників на початок року	30	24	29	31	+1
Кількість прийнятих працівників	2	4	3	4	+2
Кількість звільнених працівників	3	2	3	2	-1
Коефіцієнт плинності кадрів (%)	6.67	8.33	6.90	6.45	-0.22
Коефіцієнт стабільності кадрів (%)	91.67	93.10	93.55	93.33	+1.66
Коефіцієнт прийому кадрів (%)	6.67	8.33	6.90	6.45	-0.22

Примітка: складено автором на основі [26]

Аналіз показників плинності кадрів на ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» показує загальну стабільність колективу. Чисельність працівників зросла на одну особу, а кількість звільнених зменшилася, що сприяло зниженню коефіцієнта плинності на 0,22%. Це свідчить про покращення кадрової стабільності.

Коефіцієнт стабільності кадрів зріс на 1,66%, що вказує на більшу кількість працівників, які залишаються на підприємстві на тривалий період. Коефіцієнт прийому кадрів знизився, що може свідчити про зменшення потреби в нових працівниках.

Загалом, ситуація з плинністю кадрів на підприємстві є позитивною, хоча варто продовжувати працювати над підвищенням ефективності управління персоналом.

На підприємстві «Альфа-Газпромкомплект» для розвитку кваліфікації персоналу проводяться різні види навчання. Відділ кадрів займається організацією тренінгів для працівників, що включають:

- навчання новоприйнятих працівників щодо охорони праці, що має бути виконане протягом першого місяця роботи згідно з затвердженими програмами;
- навчання безпосередньо на робочому місці під керівництвом відповідальних осіб;
- проходження курсів підвищення кваліфікації, організованих навчальними установами;
- навчання за суміжними професіями з укладанням відповідних договорів з організаціями, що надають навчальні послуги.

Крім того, всі результати навчання фіксуються в журналах та документації, що ведеться відділом кадрів. Кваліфікаційна комісія підприємства затверджує графік перевірки знань працівників і проводить атестацію. Після навчання з підвищення кваліфікації працівники мають надати документи, що підтверджують здобуті знання.

Аналіз підготовки кадрів та підвищення кваліфікації на ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» показав, що в 2024 році лише 13% персоналу пройшли навчання та підвищили кваліфікацію. Це свідчить про те, що компанія надає обмежену увагу розвитку професійних навичок своїх працівників. Навчання відбувається як на робочому місці, так і через спеціалізовані курси, але цього недостатньо для більшості співробітників.

Низький рівень підвищення кваліфікації вказує на необхідність удосконалення системи професійного розвитку на підприємстві. Для покращення результатів, варто більше інвестувати в навчання та розвиток

персоналу, що дозволить підвищити продуктивність праці та сприятиме досягненню кращих результатів на виробництві.

Для отримання більш детальної інформації щодо рівня задоволеності працівників умовами праці на ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект», було проведено дослідження серед співробітників підприємства. Для цього була розроблена спеціальна анкета оцінки задоволеності працівників, що охоплює основні аспекти їх мотиваційного профілю, такі як умови праці, заробітна плата, соціальні гарантії, можливості для професійного розвитку та взаємодія з керівництвом. У таблиці 2.6 вказано результати опитування. У вибірці взяло участь 30 працівників.

Таблиця 2.6

**Результати задоволеності персоналу трудовою діяльністю на ТОВ
«Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект»**

Питання	Варіанти відповіді	%	К-сть працівників
Загальна задоволеність умовами праці	Дуже незадоволений	1	3%
	Незадоволений	2	7%
	Нейтрально	11	35%
	Задоволений	14	45%
	Повністю задоволений	3	10%
Оцінка оснащення робочих місць	Так	21	70%
	Ні	5	15%
	Частково	5	15%
Оцінка рівня заробітної плати	Дуже низька	2	5%
	Низька	3	10%
	Середня	15	50%
	Висока	9	30%
	Дуже висока	1	5%
Задоволеність соціальними гарантіями	Так	24	80%
	Ні	3	10%
	Частково	3	10%
Можливість для професійного розвитку та підвищення кваліфікації	Так	18	60%
	Ні	5	15%
	Частково	7	25%
Підтримка ініціатив працівників з боку керівництва	Так	17	55%
	Ні	6	20%
	Частково	7	25%
Оцінка атмосфери в колективі	Дуже погана	1	2%
	Погана	2	5%
	Нейтральна	8	25%
	Хороша	15	50%
	Дуже хороша	5	18%

Примітка: складено автором самостійно

За результатами опитування працівників ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» щодо їхньої задоволеності умовами праці спостерігаємо, що більшість працівників (45%) оцінюють умови праці як задовільні, в той час як 35% мають нейтральне ставлення. Лише 3% працівників висловилися дуже незадоволені, що свідчить про загалом позитивну оцінку робочого середовища.

Щодо оснащення робочих місць, 70% працівників підтвердили, що оснащення є відповідним. Підвищення заробітної плати є актуальним питанням, адже лише 30% вважають її високою або дуже високою. Соціальні гарантії мають високу оцінку – 80% працівників задоволені ними. Що стосується можливостей для професійного розвитку, 60% працівників відзначили наявність таких можливостей, хоча ще 25% зізналися, що мають лише частковий доступ до професійного зростання. Загалом атмосфера в колективі оцінюється позитивно, зокрема 50% працівників вважають її хорошою, а ще 18% – дуже хорошою.

Незадоволеність окремими аспектами трудових умов працівників ТзОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект», виявлені в результаті проведеного опитування, повинні стати основою для подальшого вдосконалення системи мотивації та управління персоналом. Це дозволить ефективніше впливати на мотиваційні фактори та покращити загальну атмосферу на підприємстві.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Вдосконалення системи управління персоналом є одним із ключових напрямків розвитку будь-якої організації. Це дозволяє не лише покращити ефективність роботи, а й забезпечити стабільність і конкурентоспроможність підприємства. ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» має певні досягнення у цій сфері, однак, для підтримки позитивної динаміки та подолання наявних проблем, необхідно впроваджувати нові підходи до управління кадрами.

Одним із ключових завдань керівника є організація трудових відносин, що включає визначення правил оцінки виконання функціональних обов'язків працівниками, розвиток у них почуття відповідальності та здатності до самооцінки. Важливим є також аналіз і регулювання міжособистісних та групових відносин, управління конфліктами та стресами на виробництві. Керівник має проводити соціально-психологічну діагностику та працювати над формуванням норм корпоративної культури, створюючи безпечне середовище для роботи [5, с. 201].

На рисунку 3.1 схематично подані ключові орієнтири розвитку системи управління кадрами, які допомагають зосередити увагу на найважливіших аспектах роботи з працівниками та плануванні їхнього професійного зростання.

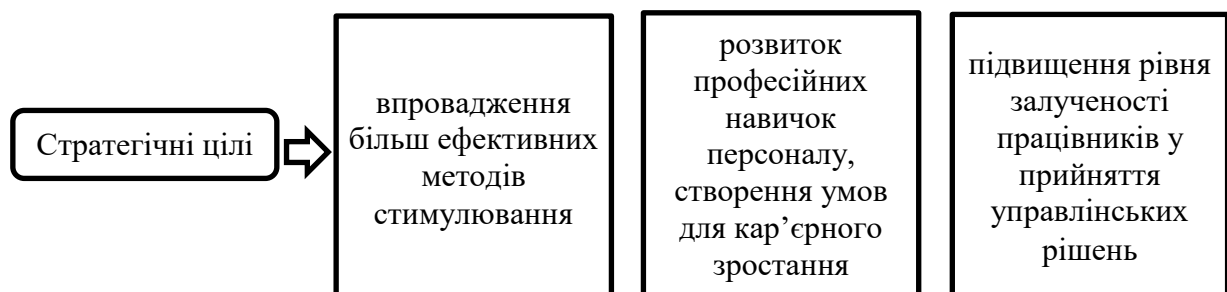


Рис.3.1 Стратегічні цілі системи управління на ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект»

Примітка: складено автором самостійно

У процесі аналізу можливих шляхів удосконалення управління персоналом на підприємстві було визначено пріоритетні напрямки, на яких варто зосередити увагу. Серед них – створення сприятливих умов праці, підвищення рівня соціальної відповідальності, розвиток внутрішньої системи навчання та підвищення кваліфікації працівників, а також впровадження більш ефективних методів стимулювання. Усе це має сприяти зростанню зацікавленості працівників у результатах власної праці та формуванню довготривалої лояльності до підприємства.

У межах стратегії професійного зростання доцільно оновити підхід до розвитку й оцінювання працівників. Це дозволить точніше визначати індивідуальні потреби у навчанні та розвитку, а також формувати чітке уявлення про те, які знання, вміння та компетенції слід удосконалювати. На рисунку 3.2 подано основні заходи, спрямовані на підвищення професійного рівня персоналу.

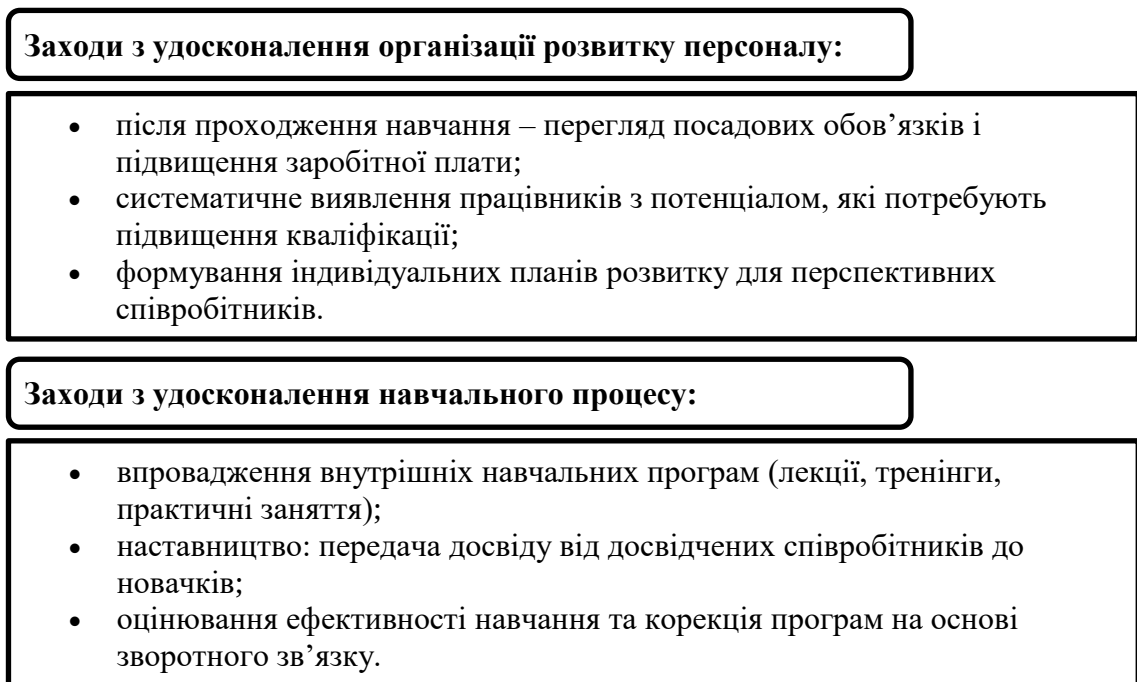


Рис. 3.2 Заходи із розвитку персоналу на ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект»

Примітка: складено автором на основі [13; 16; 29]

Після проходження працівниками програм навчання або підвищення кваліфікації доцільно здійснювати перегляд їхніх посадових обов'язків, а також рівня оплати праці. Такий підхід дозволяє закріпити набуті знання та навички у

практичній діяльності, надаючи працівникам можливість кар'єрного зростання і водночас мотивуючи інших співробітників до саморозвитку. Зміна посади або підвищення заробітної плати стає логічним результатом професійного вдосконалення, сприяючи формуванню позитивного ставлення до навчального процесу.

Систематичне виявлення працівників із високим потенціалом є важливим елементом стратегічного управління персоналом. Для цього можуть використовуватися внутрішні оцінювання, співбесіди з керівниками, аналіз результатів діяльності, а також опитування щодо готовності до нових завдань. Рання ідентифікація таких працівників дозволяє планувати їхнє професійне зростання і забезпечити підприємство кваліфікованими фахівцями у перспективі.

Наступним кроком після виявлення перспективних кадрів є розробка індивідуальних планів розвитку. Вони створюються на основі оцінки наявних компетенцій працівника, вимог посади, яку він може обійняти в майбутньому, а також цілей підприємства. Такий план може включати проходження курсів, участь у внутрішніх проєктах, виконання спеціальних завдань, наставництво чи ротацію між підрозділами. Персоналізований підхід сприяє максимальному розкриттю потенціалу працівника й ефективнішому використанню людських ресурсів.

Ще одним важливим напрямком є впровадження внутрішніх навчальних програм, які можуть охоплювати лекції, тренінги, семінари та практичні заняття. Таке навчання може бути орієнтованим як на загальнокорпоративні компетенції (комунікація, управління часом), так і на специфічні знання відповідно до профілю діяльності. Організація навчання власними силами дозволяє зменшити витрати, адаптувати зміст до потреб підприємства та забезпечити постійне підвищення кваліфікації персоналу в зручному форматі.

Однією з ключових цілей у сфері управління персоналом є впровадження інноваційного підходу до системи стимулювання. Його суть полягає не лише у заохоченні працівників за особисті досягнення, а й у підтримці ефективної

командної взаємодії та співпраці між колегами. Такий підхід ґрунтується на розумінні індивідуальних потреб працівників і передбачає розробку персоналізованих систем мотивації.

Важливо, щоб система стимулювання не була універсальною, а враховувала специфіку кожного підрозділу, тип зайнятості та рівень відповідальності працівника. Це дозволяє знизити залежність від жорсткого контролю, зменшити плинність кадрів, а також підвищити ініціативність і креативність персоналу, що своєю чергою може сприяти створенню нових продуктів і послуг [18]. Для реалізації такої мети доцільно розробити програму заходів з удосконалення нематеріального стимулювання та автоматизувати процес розрахунку винагород із забезпеченням прозорості показників (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Програма реалізації інноваційної системи стимулювання персоналу на
ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект»**

№	Назва заходу	Зміст/опис	Термін реалізації	Відповідальний
1	Розробка персоналізованих схем мотивації	Визначення різних видів нематеріального стимулювання (гнучкий графік, участь у проектах, похвала, визнання, розвиток) для окремих груп персоналу	2 місяці	Відділ кадрів спільно з керівниками підрозділів
2	Впровадження системи командного бонусування	Формування системи заохочення за колективні результати: премії за виконання цільових проєктів, участь у конкурсах тощо	3 місяці	Керівництво підприємства
3	Автоматизація системи обліку та розрахунку винагород	Впровадження цифрового інструменту або модуля в HRM-системі для прозорого відображення індивідуальних та командних досягнень	2 місяці	Бухгалтерія
4	Публічне інформування про критерії мотивації та прозорість нарахунків	Розробка та поширення регламенту з мотивації, проведення інформаційних сесій та роз'яснень серед персоналу	Постійно	HR + PR-спеціалісти
5	Щорічне оновлення мотиваційної програми відповідно до зворотного зв'язку працівників	Проведення регулярного аналізу результатів мотиваційної системи, адаптація програми під зміни в структурі або стратегії компанії	Щороку	Відділ кадрів

Примітка: складено автором самостійно

Для ефективного управління персоналом та підвищення залученості працівників важливо впровадити комплекс заходів, які сприятимуть розвитку та мотивації співробітників. Одним з ключових елементів є розробка персоналізованих схем мотивації, що дозволяє враховувати індивідуальні потреби та переваги працівників. Це створює умови для кращої адаптації кожного до корпоративної культури та завдань, що в свою чергу підвищує лояльність і залученість персоналу.

Додатково важливим є впровадження системи командного бонусування, яка стимулює співпрацю та взаємодію між колегами. Цей підхід не тільки підвищує ефективність командної роботи, але й формує атмосферу взаємодопомоги та спільної відповідальності за результат. Підтримка такої комунікації і співпраці може значно покращити корпоративний клімат та результативність компанії.

Автоматизація системи обліку та розрахунку винагород є важливим кроком до забезпечення прозорості та точності у нарахуванні премій. Впровадження цифрових інструментів дозволяє забезпечити оперативність і зручність в управлінні винагородами, що підвищує довіру працівників до процесу. Це також дозволяє зменшити ймовірність помилок при обчисленні винагород і створює систему, яка є зрозумілою для кожного працівника.

Нарешті, публічне інформування про критерії мотивації та прозорість нарахувань є важливим елементом для забезпечення справедливості та довіри серед персоналу. Відкритість щодо процесів нарахування премій та бонусів допомагає створити атмосферу чесності і сприяє підвищенню мотивації співробітників, оскільки вони чітко розуміють, що впливає на їхні винагороди. Регулярне оновлення мотиваційної програми, враховуючи зворотний зв'язок від працівників, забезпечує її адаптацію до нових умов та потреб персоналу, що сприяє її довгостроковій ефективності.

Запропоновані заходи допоможуть створити сприятливі умови для розвитку персоналу, покращення командної роботи та збільшення залученості працівників до досягнення стратегічних цілей компанії.

Загалом, запропонована програма створює умови для формування позитивного трудового клімату, підвищення лояльності працівників і зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Для виконання цілі із підвищення залученості персоналу в управлінський процес доцільно реалізувати такі практичні заходи:

1. Запровадження внутрішньої платформи для збору ідей та зворотного зв'язку. Створення зручного цифрового інструменту (наприклад, у форматі внутрішнього порталу, чату або спеціальної форми в HRM-системі), де працівники зможуть анонімно або відкрито залишати свої ідеї, пропозиції та зауваження щодо функціонування підприємства, умов праці, процесів або продукції.

Очікуваний ефект: це дозволить залучити ширше коло працівників до покращення діяльності компанії, стимулюючи ініціативність, підвищуючи відчуття причетності до спільного результату.

2. Проведення регулярних відкритих зустрічей з керівництвом. Щомісячні або щоквартальні збори з участю працівників різних підрозділів і керівництва. Під час таких зустрічей обговорюються актуальні питання, озвучуються плани підприємства, звітуються результати, а також надається слово працівникам для запитань, пропозицій і коментарів.

Очікуваний ефект: формується двосторонній зв'язок між адміністрацією та працівниками, що підвищує рівень довіри, прозорість управління та відчуття включеності кожного співробітника.

3. Формування міжфункціональних робочих груп. Створення тимчасових або постійних команд з представників різних підрозділів, які працюють над вирішенням окремих питань: оптимізація робочих процесів, розробка інструкцій, модернізація технологій тощо. До таких груп варто залучати ініціативних співробітників, незалежно від посади.

Очікуваний ефект: працівники отримують можливість брати участь у стратегічному розвитку підприємства, що сприяє їх професійному зростанню та підвищує відповідальність за результати.

4. Запровадження програми «Ініціатива винагороджується». Встановлення системи визнання і заохочення працівників за цінні ідеї, які були впроваджені і дали позитивний ефект. Це може бути як грошова винагорода, так і нематеріальні стимули: подяка, грамота, можливість участі в проєктах або навчанні.

Очікуваний ефект: створення мотиваційного середовища, в якому працівники бачать реальні наслідки своєї активності, що сприяє зниженню пасивності та стимулює до постійного вдосконалення.

Для забезпечення ефективної реалізації програми вдосконалення системи управління персоналом на ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект», потрібно враховувати витратні заходи, що забезпечать фінансування всіх запланованих заходів. У таблиці 3.2 вказано можливий підхід до розрахунку витратних заходів.

Таблиця 3.2

Планові витрати на реалізацію стратегічних цілей по вдосконаленню управління персоналом на ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект»

№	Заходи	Зміст заходу	Витрати (грн)
1	Розробка персоналізованих схем мотивації	Розробка концепції мотиваційних схем, створення інформаційних матеріалів	45 000 - 50 000
2	Впровадження системи командного бонусування	Формування системи заохочення за колективні досягнення	40 000 - 45 000
3	Автоматизація системи обліку та розрахунку винагород	Впровадження цифрового інструменту для обліку досягнень та преміювання	50 000 - 55 000
4	Публічне інформування про критерії мотивації та прозорість нарахувань	Розробка та поширення регламенту, проведення інформативних сесій	20 000 - 22 000
5	Щорічне оновлення мотиваційної програми	Проведення аналізу результатів системи, проведення тренінгів для HR	25 000 - 27 000
6	Запровадження внутрішньої платформи для збору ідей та зворотного зв'язку	Створення цифрового інструменту для збору ідей та зворотного зв'язку	35 000 - 40 000
7	Сертифікати на навчання та підвищення кваліфікації	Витрати на сертифікаційні курси, тренінги та підвищення кваліфікації працівників	65 000 - 70 000
Загальна сума	Всі витратні заходи		280 000 - 309 000

Примітка: складено автором самостійно

Для розрахунку ефективності проекту з удосконалення управління інвестиційними ресурсами, враховуємо дані [24]. Чистий прибуток у 2024 році становить 2950,7 тис. грн, з прогнозованим зростанням доходу на рівні 5% щорічно. Проект реалізується протягом трьох років (2025, 2026, 2027), з початковими витратами на впровадження в розмірі 309 тис. грн. Для оцінки окупності використовуємо дисконтну ставку 10% річних.

Кроки включають розрахунок чистого прибутку на кожен рік, дисконтовані значення та накопичений грошовий потік. В результаті, ми можемо визначити період окупності проекту, що дозволяє оцінити його ефективність на основі чистого дисконтованого грошового потоку (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Розрахунок ефективності впровадження програми по вдосконаленню управління персоналом

Показник	2025 рік	2026 рік	2027 рік
Чистий грошовий потік (тис. грн)	3098,24	3253,15	3415,81
Зміна чистого прибутку (тис. грн)	147,54	154,91	162,66
Дисконтований грошовий потік (тис. грн)	134,13	128,61	122,34
Накопичений дисконтований грошовий потік (тис. грн)	134,13	262,74	385,08
Витрати на впровадження (тис. грн)	309,0		
Період окупності	2 роки, 4,5 міс.		

Примітка: складено автором самостійно

Проведені розрахунки демонструють, що проект удосконалення управління інвестиційними ресурсами є економічно доцільним та ефективним. За три роки реалізації проект забезпечить стабільне зростання чистого прибутку з щорічним збільшенням на 5%. У результаті цього, накопичений дисконтований грошовий потік до 2027 року досягне 385,08 тис. грн, що перевищує витрати на впровадження в розмірі 309 тис. грн.

Враховуючи вищезазначене, можна стверджувати, що цей проект є вигідним для реалізації з економічної точки зору, оскільки він не лише окупається в короткий термін, але й забезпечує значний додатковий прибуток, що дозволить отримати економічну вигоду вже через кілька років після впровадження.

Соціальна ефективність від запропонованих заходів полягає в позитивному впливі на загальний стан корпоративної культури, розвиток

персоналу та створення здорового робочого середовища. Впровадження проекту, який включає удосконалення управління інвестиційними ресурсами, позитивно вплине на персонал підприємства, що призведе до підвищення задоволеності працівників і зменшення рівня плинності кадрів.

1. Покращення мотивації працівників: заходи, що сприяють розвитку персоналізованих схем мотивації та системи командного бонусування, підвищать залученість працівників до досягнення загальних цілей компанії.

2. Підвищення кваліфікації: запровадження сертифікаційних курсів, тренінгів та програм для підвищення кваліфікації дозволить працівникам покращити свої професійні навички. Це не лише підвищить ефективність роботи, а й сприятиме особистісному розвитку, збільшуючи мотивацію та лояльність співробітників до компанії.

3. Забезпечення прозорості та довіри: публічне інформування про критерії мотивації та прозорість нарахувань сприятиме формуванню довіри між працівниками та керівництвом. Чітка та відкрита політика нарахування бонусів та премій створює атмосферу справедливості, що важливо для підтримки здорових трудових відносин.

4. Покращення комунікації та командної роботи: впровадження внутрішніх платформ для збору ідей та зворотного зв'язку дозволить працівникам висловлювати свої думки, пропозиції та зауваження, що сприятиме покращенню командної роботи та створенню сприятливого середовища для інновацій.

5. Зниження плинності кадрів: тривала зайнятість та лояльність співробітників знижують витрати на рекрутинг і навчання нових працівників, а також сприяють стабільності в роботі компанії.

Загалом, соціальна ефективність запропонованих заходів полягає в тому, що вони позитивно впливають на атмосферу в колективі, підвищують рівень задоволеності та лояльності працівників, що, в свою чергу, сприяє підвищенню загальної продуктивності та ефективності роботи підприємства.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження теоретико-методичних та практичних аспектів вдосконалення системи управління персоналом зроблено наступні висновки:

1. Управління персоналом є однією з ключових складових ефективного функціонування підприємства, що забезпечує цілісність виробничих процесів, конкурентоспроможність та стратегічну стійкість організації в умовах постійних змін зовнішнього середовища. На основі аналізу наукових підходів встановлено, що система управління персоналом – це комплексна, динамічна і багатофункціональна структура, яка поєднує в собі організаційні, економічні, соціальні та психологічні інструменти впливу на трудовий колектив.

Успішне управління персоналом передбачає поєднання класичних функцій (планування, добір, адаптація, навчання, мотивація, оцінка тощо) із сучасними практиками, такими як коучинг, гнучке регулювання робочого часу, використання цифрових технологій, що сприяють персоналізації підходів до кожного працівника. Особливого значення набуває адаптивність кадрової політики до викликів сьогодення, зокрема, до впливу війни, економічної нестабільності та трансформацій на ринку праці.

Використання системного, процесного і функціонального підходів до управління персоналом дозволяє досягти узгодженості між стратегічними цілями підприємства та діяльністю працівників. Упровадження обґрунтованих принципів управління (системності, ієрархічності, мотивації, перспективності тощо) та ефективних методів впливу сприяє формуванню професійного, мотивованого і лояльного персоналу, що є запорукою успішного розвитку підприємства.

2. Система управління ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» базується на лінійно-функціональній моделі, що поєднує чітку вертикаль підпорядкованості з ефективним функціональним розподілом обов'язків між структурними підрозділами.

Важливу роль у досягненні виробничих і фінансових результатів відіграє висококваліфікований персонал, впровадження сучасних підходів до управління, інновацій у виробництво, а також якісна кадрова політика. Наявність розвиненої організаційної структури, чітко визначених функцій і відповідальності працівників сприяє злагодженій роботі всіх відділів, зокрема кадрового, бухгалтерського, юридичного, інженерного та відділу якості.

Аналіз динаміки основних фінансово-економічних показників свідчить про позитивну тенденцію розвитку підприємства: зростання доходів, продуктивності праці, середньої заробітної плати та збереження високої ефективності використання трудових ресурсів. Водночас, підвищення витратомісткості операційної діяльності потребує додаткової уваги до контролю витрат і оптимізації внутрішніх процесів.

3. У результаті проведеного аналізу системи управління персоналом на ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» можна зробити висновок, що кадрова політика підприємства загалом є стабільною та функціональною, однак потребує певного вдосконалення.

Позитивною ознакою є впорядкований процес підбору кадрів, наявність механізму адаптації нових працівників, систематична атестація персоналу та контроль кадрової стабільності. Спостерігається тенденція до посилення інженерно-технічного потенціалу, що проявляється у збільшенні частки фахівців у структурі персоналу. Крім того, динаміка показників плинності свідчить про незначне зниження коефіцієнта звільнень та зростання кадрової стабільності, що є свідченням ефективності утримання персоналу.

Разом з тим, аналіз вікової структури демонструє домінування працівників середнього та передпенсійного віку, що може створювати ризики кадрового старіння у майбутньому. Частка молоді є незначною, що вказує на недостатню привабливість підприємства для молодих фахівців або недосконалість політики залучення молодих кадрів.

Слабким місцем у системі управління персоналом є низький рівень професійного навчання: у 2024 році підвищення кваліфікації пройшли лише 13% працівників. Така ситуація свідчить про обмежені можливості для професійного зростання, що, у свою чергу, може впливати на мотивацію персоналу та інноваційний розвиток підприємства.

Результати опитування працівників показують, що більшість задоволені умовами праці, однак існує частка персоналу, яка нейтрально або негативно оцінює заробітну плату та рівень забезпечення робочих місць, що потребує додаткової уваги з боку керівництва.

4. Удосконалення системи управління персоналом на ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» є стратегічно важливим кроком для підвищення ефективності діяльності підприємства, зміцнення його конкурентоспроможності та формування позитивного трудового клімату. Проведений аналіз дозволив визначити ключові напрями, що потребують першочергової уваги: модернізація підходів до управління трудовими відносинами, розвиток системи професійного зростання, персоналізоване стимулювання та активне залучення працівників до управлінського процесу.

Розробка індивідуальних планів розвитку, впровадження внутрішнього навчання, створення прозорої системи мотивації та розвиток корпоративної культури забезпечують не лише підвищення кваліфікації персоналу, а й сприяють зростанню їхньої лояльності та ініціативності. Запропоновані заходи, включно з цифровими інструментами та системами заохочення, дозволяють зміцнити командну взаємодію, зменшити плинність кадрів і сформулювати основу для сталого розвитку підприємства.

Таким чином, системний підхід до управління персоналом, орієнтований на розвиток потенціалу працівників та їхню активну участь у внутрішніх процесах, створює передумови для досягнення стратегічних цілей компанії та забезпечує її успішне функціонування в умовах динамічного ринку.

