

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

ЯЦИК Ірина Ігорівна

Формування системи ефективного управління персоналом на підприємстві. / Formation of an effective personnel management system at the enterprise

"спеціальність: 073 - Менеджмент
освітньо-професійна програма - Менеджмент"

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи МЕН-41
І. І. Яцик

Науковий керівник:
к.е.н., доцент, Н. В. Котис

ТЕРНОПІЛЬ – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ	6
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ	23
2.1. Оцінка організаційної структури та кадрової політики підприємства	23
2.2. Основні проблеми та резерви підвищення ефективності управління персоналом підприємства	30
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	38
ВИСНОВКИ	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	50

ВСТУП

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки, жорсткої конкуренції та трансформації ринку праці особливої значущості набуває проблема ефективного управління персоналом. Людські ресурси розглядаються як ключовий стратегічний актив підприємства, здатний забезпечити його конкурентоспроможність, інноваційність та стабільний розвиток. Однак, на багатьох підприємствах спостерігаються недоліки в системі управління персоналом, зокрема низький рівень мотивації працівників, відсутність індивідуалізованих підходів до розвитку кадрів, а також формальність у проведенні кадрового планування.

Формування цілісної, адаптивної та ефективної системи управління персоналом потребує врахування стратегічних цілей підприємства, сучасних технологій HR-менеджменту та принципів гнучкого управління. Це передбачає не лише організацію ефективної кадрової роботи, але й створення умов для професійного зростання, залучення та утримання талановитих працівників. Саме тому дослідження механізмів, інструментів і шляхів формування ефективної системи управління персоналом є надзвичайно актуальним і має як теоретичне, так і практичне значення.

Управління персоналом є однією з центральних функцій менеджменту, яка безпосередньо впливає на досягнення стратегічних та оперативних цілей підприємства. В умовах швидких змін зовнішнього середовища, цифровізації бізнес-процесів, глобалізації ринку та зростання вимог до продуктивності праці, підприємства стикаються з необхідністю перегляду традиційних підходів до роботи з персоналом. Недостатньо просто забезпечити підприємство трудовими ресурсами – важливо сформувати ефективну систему управління, яка забезпечуватиме не лише залучення та адаптацію працівників, але й їхнє професійне зростання, лояльність та мотивацію до досягнення результатів.

В науковій літературі є багато праць, присвячених даній проблематиці. Зокрема, це праці таких вчених, як О. М. Шубалий, І. В. Грищенко, Н. М.

Василець, Л. І. Головчанська, В. В. Вознюк, І. І. Остапчук, М. М. Шкільняк, І. І. Гуменюк, О. В. Череп, Т. О. Сазонова, О. В. Кучер, І. О. Школьник, А. Є. Спіцина.

Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні, аналізі практики та розробці науково обґрунтованих рекомендацій щодо формування ефективної системи управління персоналом на підприємстві, яка сприятиме підвищенню результативності діяльності, забезпеченню стратегічного розвитку та конкурентоспроможності організації.

Завдання кваліфікаційної роботи:

1. Розкрити сутність, цілі та завдання управління персоналом як складової системи менеджменту підприємства;
2. Дослідити теоретико-методичні підходи до оцінки ефективності системи управління персоналом;
3. Проаналізувати організаційну структуру та кадрову політику обраного підприємства;
4. Визначити основні проблеми у сфері управління персоналом та виявити внутрішні резерви для підвищення його ефективності;
5. Обґрунтувати шляхи та розробити практичні рекомендації щодо формування ефективної системи управління персоналом на підприємстві.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом на підприємстві як складова частина загальної системи управління організацією.

Предметом дослідження є процеси, принципи, методи та інструменти формування та функціонування системи ефективного управління персоналом на підприємстві.

У процесі дослідження використано комплекс **загальнонаукових і спеціальних методів**, зокрема: аналіз та синтез – для вивчення теоретичних засад управління персоналом, оцінки сучасних підходів до формування ефективної кадрової системи; системний підхід – для розгляду управління персоналом як цілісної взаємопов'язаної системи в межах організації; порівняльний аналіз – для зіставлення різних моделей управління персоналом

і виявлення їх переваг і недоліків; методи узагальнення і моделювання – для формулювання практичних рекомендацій щодо вдосконалення кадрової системи.

Практична значення результатів дослідження полягає в тому, що розроблені теоретичні положення, аналітичні висновки та практичні рекомендації можуть бути використані підприємствами для вдосконалення системи управління персоналом. Запропоновані заходи спрямовані на підвищення ефективності кадрової політики, поліпшення процесів підбору, оцінювання та мотивації працівників, формування умов для професійного зростання персоналу.

Результати дослідження були висвітлені на науковій студентській конференції кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

В умовах сучасного ринкового середовища зростає значення операційного менеджменту як ключової складової забезпечення ефективності щоденної діяльності підприємств. Саме завдяки належній організації операційних процесів створюється основа для досягнення стратегічних цілей підприємства та реалізації його місії.

Управління людськими ресурсами має глибоке історичне коріння і було притаманне різним цивілізаціям та суспільним формаціям. Як окрема управлінська функція, управління персоналом спрямоване на організацію взаємодії між працівниками, які формують певні соціальні або трудові спільноти. Суть цієї діяльності полягає у цілеспрямованому впливі на поведінку працівників з метою стимулювання продуктивної, справедливої та узгодженої взаємодії всередині колективу. Ефективне управління персоналом охоплює всі сфери зайнятості та мотивує працівників до досягнення загальних організаційних цілей [18, с. 56].

Для досягнення стратегічних і поточних цілей підприємства необхідно забезпечити ефективне функціонування системи управління, яка складається з сукупності організаційних ланок і структурних одиниць, що координують діяльність усіх підрозділів та забезпечують цілісність управлінського процесу.

Операційний менеджмент виник як відповідь на об'єктивну потребу, що зумовлена суспільною природою виробничих і господарських процесів. Будь-яке підприємство функціонує як складна система, що включає технологічну базу, функціонально-виробничу структуру та соціальні підсистеми. При цьому важливу роль у її розвитку відіграє людський капітал – ділові та особистісні якості працівників, що виступають рушієм організаційних змін і зростання.

У зв'язку з цим управління персоналом є базовою функцією керівника та універсальним завданням, яке охоплює всі рівні управління. Основною

метою управління персоналом є формування такої моделі поведінки співробітників, яка сприятиме досягненню організаційних результатів. Цілісність і узгодженість системи управління персоналом забезпечують її ефективність.

Успішне функціонування цієї системи неможливе без активної участі керівного складу в усіх етапах: від постановки завдань і вибору моделей поведінки – до реалізації кадрової політики та моніторингу її результативності.

Основні цілі управління персоналом включають [20, с. 358]:

- формування професійно підготовленого, відповідального і мотивованого персоналу, здатного до саморозвитку й володіючого сучасним економічним мисленням;
- забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах ринку;
- зростання продуктивності праці та прибутковості виробництва;
- підвищення рівня соціальної ефективності функціонування трудового колективу.

Таким чином, управління персоналом у межах операційного менеджменту передбачає реалізацію чітко спланованих заходів, спрямованих на розробку кадрової стратегії, організацію ефективної кадрової політики та управління людськими ресурсами. Це системний вплив, що охоплює соціальні, економічні та організаційні аспекти, необхідні для оптимального використання людського потенціалу на всіх рівнях виконання виробничих операцій.

До основного змісту управління персоналом у сфері операційного менеджменту належать: планування чисельності, формування та розподіл трудових ресурсів, а також їх ефективне використання в умовах постійної взаємодії з матеріальними ресурсами та динамічними виробничими процесами.

Водночас, у вітчизняній практиці існує низка проблем, пов'язаних із недостатньою розробленістю методології управління персоналом в умовах

ринкової економіки. Серед них – відсутність єдиної концепції побудови системи управління кадрами, нестача інструментів для визначення оптимальної чисельності та структури персоналу в умовах нестабільного виробництва, відсутність стратегій розвитку людських ресурсів, а також брак дієвих підходів до мотивації працівників та їх зацікавленості в досягненні кінцевих результатів діяльності підприємства.

Підприємство, як соціально-економічна система, у центрі якої перебуває людина, вимагає особливої уваги до розвитку людського ресурсу як найважливішого фактора стабільного функціонування та інноваційного зростання.

У сучасних умовах господарювання важливу роль відіграє ефективна організація системи менеджменту підприємства, яка забезпечує раціональне використання наявних ресурсів – трудових, матеріальних, фінансових, технічних та просторових – з метою досягнення стратегічних і поточних цілей організації. Менеджмент підприємства охоплює управління всіма елементами виробничої та невиробничої діяльності, включаючи створення продукції або надання послуг, а також контроль за всіма етапами організаційного процесу.

Менеджер підприємства є ключовою посадовою особою, відповідальною за координацію та ефективне функціонування окремих напрямів діяльності, управління ресурсами та реалізацію поставлених цілей. Найчастіше це фахівці середньої та вищої управлінської ланки, які ухвалюють рішення у межах своїх повноважень та безпосередньо впливають на хід виробничих і адміністративних процесів. Вони організовують трансформацію ресурсів у кінцевий результат діяльності підприємства, забезпечуючи якість продукції, ритмічність виробництва та відповідність запланованим показникам [17, с. 75].

Менеджмент на підприємстві передбачає виконання низки базових управлінських функцій:

- цілевизначення, під час якого формуються конкретні завдання, що впливають із загальної стратегії підприємства;

- планування, яке включає розроблення програм, нормативів, процедур та прогнозів, що допомагають реалізувати цілі компанії; також це включає визначення потреб у ресурсах і термінів їх надходження, впровадження нових технологій та оновлення управлінських підходів;
- організація та координація, які забезпечують реалізацію намічених заходів через ефективний розподіл ресурсів між підрозділами, синхронізацію їхньої роботи та побудову виробничої структури, що сприяє досягненню максимального результату при оптимальних витратах;
- мотивація, що включає керівництво персоналом і застосування стимулюючих механізмів, спрямованих на підвищення залученості, продуктивності праці й зацікавленості працівників у спільному досягненні результатів;
- контроль і регулювання, які полягають у порівнянні фактичних результатів із запланованими, аналізі відхилень, а також у коригуванні дій для досягнення поставлених цілей у визначені строки.

Загалом, менеджмент підприємства – це системна діяльність, яка поєднує стратегічне бачення, тактичну реалізацію та оперативне реагування на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища. Завдяки узгодженій роботі управлінської структури забезпечується безперервне функціонування підприємства, його розвиток і конкурентоспроможність на ринку.

У сучасному менеджменті підприємства керівник не може обмежуватися лише виконанням суто управлінських функцій – наданням розпоряджень, організацією нарад чи спілкуванням із персоналом. На відміну від виконавців, які зосереджуються виключно на технічному чи виробничому аспекті діяльності, менеджер повинен поєднувати функції управління з безпосереднім розумінням процесів, які відбуваються у виробничому середовищі підприємства. Таким чином, керівник вирішує як організаційно-управлінські, так і виробничо-практичні завдання [20, с. 359].

Таблиця 1.1

Функції менеджера на промисловому підприємстві [24, с. 53]

Основні функції	Склад функцій
<i>Дослідження та розвиток</i>	<i>Дослідження товару, розвиток товару</i>
Інжиніринг товару	Налагодження проекту товару на збільшення ефективності виробництва
Інжиніринг процесу	Проектування, розвиток та зміна способів виробництва, обладнання та процесів
Планування обладнання, будівництво будинків та споруд	Планування, будівництво, обслуговування та ремонт обладнання
Закупки	Визначення кращих джерел, способів доставки, ціни
Промисловий інжиніринг	Визначення найбільш ефективного використання машин, площ, персоналу
Інжиніринг методів	Вдосконалення процедур на місцях
Виробниче планування та управління запасами	Планування процесу виробництва, складання розписів, управління запасами
Управлінські виробничі системи	Застосування методології, математичних методів, процедур чи управлінських інформаційних систем до виробничих операцій
Забезпечення якості	Перегляд проектів, товарів та процесів для досягнення заданої якості
Сервісне обслуговування	Розробка методів та процедур для забезпечення надійності систем

Менеджмент підприємства охоплює прийняття рішень, що стосуються розміщення виробничих потужностей, вибору технічних засобів і ресурсів, але водночас ключовим чинником успіху залишається здатність ефективно управляти людьми. Це є однією з базових вимог до сучасного управлінця. Структурування управлінської системи вимагає одночасного врахування як організації виробничих процесів, так і побудови ефективної командної взаємодії. Менеджер повинен поєднувати технічні та соціальні функції, виступаючи як координатор ресурсів і лідер колективу.

Рівень управлінської відповідальності визначається ступенем залучення керівника до процесу прийняття управлінських рішень. На нижчому рівні менеджменту управління здійснюється безпосередньо через підлеглих виконавців, на середньому – за допомогою керівників підрозділів і технічних спеціалістів, а на вищому – через лінійних менеджерів та функціональні структури управління, які формують політику підприємства.

Системний підхід до управління підприємством передбачає реалізацію трьох ключових функцій [29, с. 87]:

- налагодження внутрішніх і зовнішніх зв'язків підприємства;

- управління реалізацією управлінських рішень у межах цих зв'язків;
- забезпечення стратегічного розвитку організації.

Ці функції ставлять високі вимоги до професійного рівня менеджера. Він повинен володіти актуальними знаннями про об'єкти управління, постійно оновлювати інформацію відповідно до змін у зовнішньому середовищі та на ринку праці. Сучасному управлінцю необхідно вміти інструктувати працівників, ефективно організовувати комунікацію, викликати в підлеглих зацікавленість, ініціативу й формувати сприятливий психологічний клімат у колективі.

Розуміння структури економічних, технологічних та коопераційних зв'язків між працівниками дозволяє кожному члену колективу усвідомити, яким чином його особистий внесок співвідноситься з досягненням загальних цілей підприємства. Однією з найважливіших компетенцій керівника є вміння формулювати проблему, визначати стратегічну мету, розробляти та обґрунтовувати управлінські рішення, а також прогнозувати їх наслідки для всієї системи менеджменту.

Керівник підприємства повинен вміти використовувати результати аналітичної діяльності, надані фахівцями, і застосовувати організаційно-економічне мислення для визначення ключових факторів, що впливають на результативність. Окрім цього, він повинен розуміти динаміку розвитку підприємства, володіти знаннями про життєвий цикл організації, методами управління змінами, інноваційними процесами, а також мати навички впровадження нових ідей у практику управління.

Менеджер підприємства повинен володіти широким спектром знань, які охоплюють як організацію виробничих процесів, так і управління технологічною частиною діяльності підприємства. Він має розуміти принципи прийняття управлінських рішень, вміти застосовувати програмно-цільові підходи до розвитку виробничих систем, управляти інноваційними змінами та ефективно працювати з персоналом, особливо в умовах організаційних трансформацій [33, с. 148].

Згідно з моделлю сучасного керівника, яку запропонував професор Й.С. Завадський, менеджер повинен поєднувати професійні знання з високими моральними та особистісними якостями. Йдеться про чесність, справедливість, почуття обов'язку, відповідальність, толерантність, інтелігентність, тактовність у спілкуванні з колегами й підлеглими. Також важливо розвивати стратегічне мислення, здатність до довготривалого планування та ефективну комунікацію, яка дозволяє підтримувати позитивний мікроклімат у колективі та забезпечує продуктивну співпрацю між учасниками трудового процесу.

Менеджери нижчого рівня управління мають розуміти, як найкраще організувати й забезпечити основні бізнес-процеси. Керівники середньої та вищої ланки відповідають за розробку стратегічних напрямів розвитку компанії, вибір оптимальних технологій і раціональне розміщення ресурсів. Їхнє завдання – побудова ефективної системи управління підприємством, яка забезпечить високу якість продукції та задоволення потреб споживачів.

Менеджмент підприємства – це сфера, де поєднуються знання з управління людьми, економіки, організації виробництва та інноваційного розвитку. Його основна мета полягає в розробці й застосуванні оптимальних методів управління для створення конкурентоспроможної продукції й ефективного функціонування організації. У сучасному діловому середовищі менеджмент охоплює не лише виробничу сферу, але й сферу послуг, інтелектуальної праці, а також активно взаємодіє з інформаційними технологіями [40, с. 22].

Значення якісного менеджменту неухильно зростає. Він визначає здатність компанії адаптуватися до змін, впроваджувати нові підходи, оперативно реагувати на виклики ринку. Успішність підприємства безпосередньо залежить від ефективного управління його ресурсами, перш за все – людськими.

Попри те, що прийняття управлінських рішень має індивідуальний характер, більшість управлінських ситуацій вимагає творчого підходу та

аналітичного мислення. Керівник повинен уміти не тільки формулювати проблему та визначати її місце у системі загальних цілей організації, а й обґрунтовано ухвалювати рішення, виходячи з комплексного аналізу, прогнозування наслідків і визначення ефективних механізмів впровадження.

Професійний менеджер повинен вміти використовувати результати економічного аналізу, володіти системним мисленням, розрізняти ключові фактори впливу на результативність, знати особливості етапів розвитку підприємства, а також методи управління його трансформаціями. Окрім того, він має бути обізнаний з інноваційними процесами та здатний ефективно впроваджувати нові ідеї у практику.

У сучасних умовах менеджмент підприємства є однією з найважливіших сфер діяльності, від якої залежать як успіх бізнесу, так і якість обслуговування споживачів. Основними його функціями є планування, формування, ефективне використання та розвиток персоналу. Менеджмент еволюціонував із суто виробничої дисципліни у складну систему знань і практик, яка забезпечує гнучкість, інноваційність та сталість підприємств в умовах високої конкуренції.

Таким чином, знання теоретичних засад менеджменту дає змогу сформувати управлінську культуру, яка базується на раціональному виборі організаційної структури, здатної найкраще відповідати цілям підприємства. Така структура дозволяє ефективно взаємодіяти із зовнішнім середовищем, оптимально розподіляти ресурси та спрямовувати зусилля персоналу на досягнення високих результатів.

Сьогодні, коли бізнесу доводиться швидко адаптуватися до змін, зростає роль ефективного управління всіма ресурсами організації. Саме тому вивчення сучасного менеджменту є невід'ємною складовою якісної підготовки фахівців у сфері управління.

Ефективне управління персоналом є одним із базових чинників, що визначає успішність функціонування будь-якої організації. У сучасних умовах динамічного соціально-економічного середовища, посилення конкуренції,

стрімкого технологічного розвитку та змін на ринку праці, саме кадровий потенціал стає вирішальним джерелом конкурентних переваг. Раціональне управління людськими ресурсами забезпечує не лише стабільне функціонування підприємства, а й його адаптивність до змін, інноваційну активність, соціальну відповідальність та сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Оцінка ефективності управління персоналом відіграє ключову роль у стратегічному управлінні. Вона дозволяє не лише вимірювати результативність реалізації кадрової політики, а й своєчасно виявляти організаційні, процедурні чи управлінські недоліки в роботі HR-підрозділів. Це, у свою чергу, сприяє коригуванню кадрових стратегій, прийняттю обґрунтованих управлінських рішень, удосконаленню внутрішніх процесів і підвищенню загального рівня ефективності діяльності організації [43, с. 52].

У теорії та практиці управління персоналом сформувалася низка підходів до оцінювання ефективності цієї діяльності. Кожен підхід базується на певних концептуальних засадах, має власну логіку побудови, специфіку методології та набір інструментів для збору, аналізу та інтерпретації інформації. Зокрема, йдеться про функціональний, процесний, системний, результативний, комплексний та стейкхолдерський підходи, кожен з яких дозволяє оцінювати ефективність HR-менеджменту з різних ракурсів: як з позиції досягнення стратегічних цілей, так і з погляду якості реалізації окремих функцій управління персоналом, організаційної культури, рівня задоволеності працівників тощо.

Системне застосування відповідних підходів сприяє створенню прозорої, гнучкої та адаптивної системи оцінювання, яка не лише фіксує наявний стан, але й виступає інструментом стратегічного розвитку та трансформації управлінських практик у сфері людських ресурсів.

1. Функціональний підхід до оцінювання ефективності управління персоналом ґрунтується на аналізі якості та результативності виконання ключових функцій HR-менеджменту. У рамках цього підходу управління

персоналом розглядається як послідовність взаємопов'язаних функціональних блоків, кожен з яких виконує специфічні завдання та спрямований на досягнення певних цілей. Основними функціями, що підлягають аналізу, є: стратегічне та оперативне планування персоналу, підбір і найм, адаптація, мотивація, професійне навчання та розвиток, оцінювання діяльності працівників, управління кар'єрою та вивільнення персоналу.

Таблиця 1.2

Підходи оцінки ефективності управління персоналом [22, с. 63]

Підхід	Об'єкт оцінки	Основні індикатори	Переваги	Обмеження
Функціональний	HR-функції	KPI за функціями: плинність, адаптація, навчання	Структурованість, деталізація	Може ігнорувати стратегічний контекст
Процесний	Бізнес-процеси	Тривалість процесів, якість виконання, зворотній зв'язок	Процесна логіка, можливість оптимізації	Складність у побудові моделей
Системний	Підсистеми організації	Взаємодія підсистем, баланс ресурсів і результатів	Системність, цілісність	Потребує великої кількості даних
Комплексний	Сукупність кількісних і якісних показників	Індекс задоволеності, ROI HR, продуктивність	Глибина і точність аналізу	Високі вимоги до аналітики
Результативний	Кінцеві результати	Прибутковість, ріст продуктивності, скорочення витрат	Прив'язка до бізнес-цілей	Фокус лише на результатах

Ключовою ідеєю функціонального підходу є те, що ефективність управління персоналом безпосередньо залежить від рівня реалізації кожної функції. Для цього використовуються конкретні індикатори ефективності (KPI), які дозволяють кількісно і якісно оцінити стан реалізації відповідної HR-функції:

- планування персоналу оцінюється за такими критеріями, як відповідність кадрового складу стратегічним потребам організації, наявність кадрового резерву, точність прогнозування потреб у персоналі;
- підбір і найм – за швидкістю закриття вакансій, вартістю найму, якістю кандидатів, відповідністю новоприйнятих працівників вимогам посади;

- адаптація персоналу – за середнім часом входження в посаду, рівнем плинності кадрів серед новачків, результатами проходження випробувального терміну;
- мотивація – за рівнем задоволеності працівників, динамікою продуктивності, ефективністю систем матеріального та нематеріального стимулювання;
- навчання та розвиток – за кількістю проведених навчальних заходів, часткою працівників, що підвищили кваліфікацію, результатами оцінювання знань після навчання, впливом навчання на продуктивність праці;
- оцінювання персоналу – за частотою та якістю проведення оцінювання, об'єктивністю результатів, ступенем використання результатів оцінки для прийняття рішень;
- розвиток кар'єри – за наявністю індивідуальних планів розвитку, кількістю внутрішніх підвищень, ефективністю програм наставництва.

У межах цього підходу проводиться зіставлення планових та фактичних показників, що дозволяє виявити відхилення, оцінити ефективність управлінських дій та скоригувати стратегію управління персоналом. Наприклад, якщо планувалося знизити рівень плинності кадрів до 10%, а фактично він становить 18%, це свідчить про наявність проблем у системі мотивації чи адаптації нових працівників.

Серед переваг функціонального підходу можна виділити його структурованість, наочність і практичну спрямованість. Він дозволяє детально проаналізувати ефективність кожного етапу HR-роботи та приймати цільові управлінські рішення для її удосконалення. Однак недоліком є те, що такий підхід може не враховувати стратегічний контекст, цінності організації та вплив зовнішніх чинників, які не завжди можна відобразити у межах окремих функцій.

У цілому функціональний підхід є ефективним інструментом для моніторингу та підвищення ефективності кадрової роботи, особливо в

організаціях, де управління персоналом є чітко структурованим і функціонально розподіленим.

2. Процесний підхід до оцінки ефективності управління персоналом ґрунтується на концепції управління організацією як системою бізнес-процесів. У межах цього підходу управління персоналом розглядається не як сукупність ізольованих функцій, а як цілісний ланцюг взаємозалежних процесів, кожен з яких має свій вхід (ресурси, дані, вимоги), вихід (результати, продукти, послуги), виконавців, інструменти реалізації та показники ефективності.

Ключовою перевагою цього підходу є можливість цілісного бачення HR-системи через призму процесів, що дозволяє виявляти «вузькі місця», дублювання функцій, неефективне використання ресурсів та відсутність зворотного зв'язку. Такий підхід сприяє підвищенню прозорості та керованості діяльності HR-підрозділів, а також створенню умов для постійного вдосконалення процесів управління персоналом.

Основні етапи застосування процесного підходу [13]:

1. Ідентифікація основних процесів управління персоналом:
 - підбір і найм персоналу;
 - адаптація нових працівників;
 - оцінювання результативності праці;
 - організація навчання та розвитку;
 - мотивація і стимулювання;
 - управління кар'єрою;
 - вивільнення персоналу.
2. Моделювання процесів: для кожного процесу визначаються:
 - вхідні дані (заявка на підбір, результат оцінювання, дані про потребу в навчанні тощо);
 - виконавці (HR-менеджери, керівники підрозділів, зовнішні консультанти);
 - ресурси (час, бюджет, ІТ-системи, навчальні платформи);

- методи реалізації (стандарти, інструкції, автоматизовані системи);
- вихідні результати (прийнятий на роботу працівник, реалізована навчальна програма, звіт про оцінку).

3. Оцінка якості кожного процесу на основі визначених показників ефективності (KPI):

- час закриття вакансії;
- частка успішно адаптованих новачків;
- відсоток працівників, які підвищили кваліфікацію;
- якість зворотного зв'язку після оцінки;
- рівень задоволеності працівників процесами управління.

4. Забезпечення зворотного зв'язку: критичним елементом процесного підходу є механізм постійного моніторингу та аналізу результатів. Важливо, щоб результати кожного процесу були піддані оцінці не лише з боку HR-служби, а й з боку лінійних керівників, працівників та інших зацікавлених сторін.

5. Оптимізація та вдосконалення процесів: на основі зібраної інформації приймаються рішення щодо усунення неефективності, перегляду процедур, підвищення якості сервісів, автоматизації або делегування частини функцій.

Таким чином, процесний підхід дозволяє перейти від формального контролю за виконанням функцій до управління якістю процесів, що створює умови для системного підвищення ефективності HR-діяльності. У сучасних умовах цифровізації та динамічного середовища саме такий підхід вважається одним із найперспективніших, оскільки забезпечує гнучкість, адаптивність та орієнтацію на результат.

3. Системний підхід до оцінювання ефективності управління персоналом ґрунтується на ідеї розгляду організації як цілісної, багаторівневої соціально-економічної системи, де управління людськими ресурсами є не ізольованим елементом, а невід'ємною складовою всієї організаційної структури. У межах цього підходу ефективність оцінюється через

взаємозв'язки між основними підсистемами організації: кадровою, виробничою, фінансовою, правовою, інформаційною, соціальною та управлінською.

Управління персоналом не може бути ефективним у відриві від загальної стратегії організації. Воно має інтегруватися у стратегічне, фінансове, маркетингове, правове та операційне управління. Наприклад, стратегія розвитку персоналу має узгоджуватися з довгостроковими цілями компанії, бюджетом, інноваційною політикою та структурою управління.

У межах системного підходу ефективність HR-напрямів не оцінюється ізольовано. Ефективність оцінюється на основі багатофакторного аналізу, який враховує як вхідні параметри (ресурси, які залучаються в систему), так і вихідні результати (досягнуті показники ефективності), а також вплив середовища (ринкові умови, конкуренція, регуляторні зміни тощо). Це дозволяє не лише фіксувати результат, а й аналізувати причини відхилень.

Системний підхід акцентує увагу на досягненні балансу між ресурсами та результатами. Наприклад, важливо не лише зменшити витрати на персонал, а й забезпечити зростання продуктивності праці, інноваційність і мотивацію співробітників [17, с. 75].

Системний підхід передбачає регулярну перевірку того, наскільки ефективно взаємодіють між собою різні елементи системи. Наприклад, якщо у структурі організації зростає кількість конфліктів або знижується продуктивність, системний аналіз дозволяє з'ясувати, чи це результат поганого підбору кадрів, неефективної комунікації або дисбалансу в мотиваційній системі.

4. Комплексний підхід до оцінки ефективності управління персоналом є одним із найпрогресивніших і найбільш прикладних у сучасній теорії та практиці HR-менеджменту. Його сутність полягає у системному поєднанні різноманітних методів, моделей, інструментів та критеріїв оцінювання, що дозволяє всебічно аналізувати як результати, так і процеси управління людськими ресурсами.

Комплексний підхід охоплює різні рівні управління – стратегічний (відповідність HR-діяльності місії, баченню та цілям організації), тактичний (результативність реалізації кадрових програм) та операційний (ефективність виконання конкретних HR-функцій).

Поєднання кількісних та якісних індикаторів дозволяє враховувати не лише «жорсткі» результати, такі як продуктивність праці чи плинність персоналу, а й «м'які» аспекти – рівень мотивації, залученості, задоволеності працівників.

Комплексний підхід не обмежується фіксацією фактів, а дозволяє досліджувати вплив кадрових рішень на бізнес-результати. Наприклад, можна визначити, як рівень інвестицій у навчання корелює з продуктивністю підрозділів чи лояльністю працівників.

Гнучкість та адаптивність дозволяє адаптувати систему оцінювання до конкретних умов функціонування організації, її цілей, розміру, сфери діяльності, структури персоналу. Показники можуть змінюватися відповідно до етапу розвитку компанії (росту, стабілізації, трансформації тощо).

Комплексний підхід до оцінки ефективності управління персоналом забезпечує всебічний, структурований і глибокий аналіз діяльності HR-підрозділів. Його універсальність і адаптивність роблять його одним із найоптимальніших у сучасних умовах, особливо для організацій, які прагнуть не лише вимірювати результати, а й постійно вдосконалювати свої практики управління людськими ресурсами з урахуванням стратегічних пріоритетів і динаміки змін середовища.

5. Результативний підхід. Результативний підхід до оцінки ефективності управління персоналом акцентує увагу на кінцевих результатах HR-діяльності як ключовому показнику якості управлінських рішень у сфері людських ресурсів. На відміну від функціонального чи процесного підходів, які зосереджуються на якісному виконанні окремих етапів або процедур, результативний підхід аналізує фінальні ефекти управління персоналом у

контексті досягнення стратегічних, економічних і соціальних цілей організації.

Ключовим принципом є твердження, що ефективне управління персоналом має давати вимірювані результати, які позитивно впливають на загальну ефективність організації. Це означає, що робота HR-служби повинна приносити конкретну цінність у вигляді покращення показників діяльності компанії, таких як продуктивність праці, прибутковість, інноваційність, якість обслуговування клієнтів, корпоративна стабільність тощо.

Основні критерії оцінювання в межах результативного підходу [24, с. 53]:

1. Досягнення стратегічних цілей організації, пов'язаних з людськими ресурсами (забезпечення лідерства в галузі, розвиток кадрового резерву, підвищення рівня організаційної культури);
2. Підвищення продуктивності праці – як одного працівника, так і колективу загалом;
3. Оптимізація витрат на персонал – співвідношення витрат на заробітну плату, навчання, підбір і утримання працівників до отриманого ефекту;
4. Скорочення рівня плинності кадрів, особливо небажаної (втрата кваліфікованих працівників);
5. Ріст фінансових показників – зокрема прибутковості, дохідності, економії на операційних витратах за рахунок ефективного кадрового управління;
6. Поліпшення індексу задоволеності клієнтів – як опосередкований наслідок кращої роботи персоналу.

Усі ці показники в рамках результативного підходу свідчать про високу ефективність управлінських рішень у сфері персоналу, які мають реальний позитивний вплив на фінансово-економічні результати компанії.

Результативний підхід є надзвичайно важливим у контексті стратегічного управління, адже дозволяє побачити реальний вклад HR-служби

в досягнення бізнес-цілей. Він забезпечує чітке розуміння того, які кадрові практики приносять економічну вигоду, а які – потребують перегляду. Завдяки орієнтації на конкретні результати, цей підхід сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень і посиленню ролі управління персоналом як одного з драйверів організаційного успіху.

Ефективність управління персоналом є багатовимірною категорією, що вимагає комплексного підходу до її оцінки. Поєднання теоретико-методичних підходів дозволяє отримати об'єктивну, системну та цілісну картину стану кадрового менеджменту в організації. Вибір конкретних індикаторів і методів оцінки залежить від стратегічних цілей, масштабу діяльності підприємства, галузевих особливостей та рівня розвитку HR-функцій.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Оцінка організаційної структури та кадрової політики підприємства

«Акціонерне товариство «Тернопільський радіозавод «Оріон» є одним із провідних українських виробників професійного обладнання для радіозв'язку. Свою діяльність підприємство розпочало у 1982 році. Воно розташоване в місті Тернопіль за адресою: вулиця 15 Квітня» [26].

Вигідне географічне положення заводу, що знаходиться на перетині важливих транспортних магістралей між Сходом і країнами Європи, а також між регіонами Чорного та Балтійського морів, є однією з конкурентних переваг підприємства. Це сприяє зручній логістиці й активній зовнішньоекономічній діяльності.

«Швидке нарощування виробничих потужностей стало можливим завдяки високому професіоналізму персоналу. У результаті цього АТ «ТРЗ «Оріон» неодноразово відзначалося серед кращих вітчизняних експортерів та імпортерів у межах національних рейтингів, сформованих на основі об'єктивних статистичних методів. Зокрема, підприємство посіло:

- 4-те місце серед 15 провідних українських експортерів у категорії УКТЗЕД 851770;
- 4-те місце серед 10 експортерів у категорії УКТЗЕД 852560;
- 9-те місце серед 15 імпортерів за напрямком УКТЗЕД 850780» [26].

Результати діяльності заводу були відзначені почесними нагородами, серед яких – пам'ятна медаль «Експортер року» та міжнародний сертифікат якості, що підтверджують високий рівень підприємства на міжнародному ринку.

«Акціонерне товариство «ТРЗ «Оріон» здійснює свою діяльність у сфері виробництва засобів радіозв'язку, а також спеціалізованої радіотехнічної продукції. Підприємство функціонує як цілісний виробничо-господарський комплекс, основу якого становить взаємодія основного технологічного виробництва з допоміжними та обслуговуючими підрозділами, що забезпечують безперервність та ефективність виробничих процесів.

Розробка нової продукції базується на використанні сучасних інженерних та технологічних рішень, що відповідають провідним міжнародним стандартам якості. Виробничі потужності підприємства оснащені відповідною матеріально-технічною базою, що дозволяє реалізовувати повний цикл створення високотехнологічних виробів» [26].

Процес розробки нової продукції починається зі створення технічного завдання, узгодженого із замовником. На початковому етапі розробляється принципова електрична схема, формується перелік необхідних компонентів, після чого проектується конструкція виробу, розробляється топологія друкованої плати та відповідне програмне забезпечення.

Наступним етапом є виготовлення макетного зразка, паралельно з яким створюється комплект конструкторсько-технологічної документації для подальшого виробництва дослідних зразків. Після цього здійснюється випуск установчої партії продукції, яка проходить дослідну експлуатацію. За результатами цієї експлуатації документація уточнюється і вдосконалюється.

Фінальним етапом виступає розробка та впровадження комплексу організаційно-технічних заходів, спрямованих на серійне виробництво нових виробів у межах основних виробничих потужностей підприємства.

Основну структуру підприємства АТ «ТРЗ «Оріон» становлять кілька ключових бізнес-одиниць, кожна з яких виконує специфічні функції у межах загального виробничо-господарського процесу.

«1) Радіотехнічний підрозділ спеціалізується на повному циклі створення засобів радіозв'язку у діапазоні ультракоротких хвиль (УКХ). Його діяльність охоплює усі етапи – від проектування до виготовлення готової

продукції. Завдяки розвиненій технологічній інфраструктурі на підприємстві функціонує замкнутий виробничий цикл, що забезпечує незалежність та високу ефективність у виготовленні продукції. Підрозділ оснащено сучасним універсальним технологічним обладнанням, включаючи монтажні ділянки, лінію поверхневого монтажу на базі комплексу «Philips» та конвекційну паяльну систему QRS-7-C «Quard» із зональним профілюванням. Серед наявних технологічних операцій: ручний та автоматизований монтаж друкованих плат, виготовлення кабельної продукції та збирання електронних вузлів» [26].

2) Інструментально-механічне виробництво виконує функції з виготовлення технічного оснащення, а також окремих компонентів та деталей. Для цього використовуються як вітчизняні, так і закордонні верстати, серед яких – обладнання з числовим програмним керуванням (ЧПК), зокрема для плазмового різання (наприклад, «Skorpion Hypertherm Powermax») і високоточні оброблювальні центри типу «Akira».

Допоміжні та обслуговуючі структури забезпечують підтримку основної виробничої діяльності та включають:

- адміністративний центр (головний офіс), який координує управлінські процеси;
- відділ продажів, що займається дослідженням ринкової кон'юнктури, організацією збуту продукції та логістикою, зокрема через включення транспортного підрозділу;
- підрозділ світлотехнічної продукції, який спеціалізується на виробництві енергозберігаючих освітлювальних пристроїв, включаючи лампи загального призначення;
- служба технічного забезпечення, підпорядкована технічному директору, відповідає за енергозабезпечення, водопостачання та ремонтне обслуговування виробництва;
- додаткові напрямки діяльності, зокрема оренда нерухомості, яка тимчасово не використовується у виробничих цілях, надання місць для

паркування автотранспорту, а також організація дозвілля. У структурі підприємства функціонує рекреаційний комплекс, розташований у селі Малашівці Тернопільської територіальної громади;

- служба економічної безпеки, що здійснює заходи щодо захисту фінансових і майнових інтересів підприємства, а також забезпечує охорону об'єктів.

Ефективна та своєчасна підготовка кадрів, їх оптимальне розміщення в межах організаційної структури, а також належне управління персоналом є ключовими чинниками успішної діяльності АТ «ТРЗ «Оріон». З огляду на це, для підприємства надзвичайно важливо формувати колектив із висококваліфікованих фахівців, які не лише володіють необхідними знаннями та навичками, але й мають внутрішню мотивацію до результативної праці. Володіння таким кадровим потенціалом сприяє досягненню стратегічних цілей організації.

Структуру персоналу АТ «ТРЗ «Оріон» станом на 2024 рік представлено на рис. 2.1.

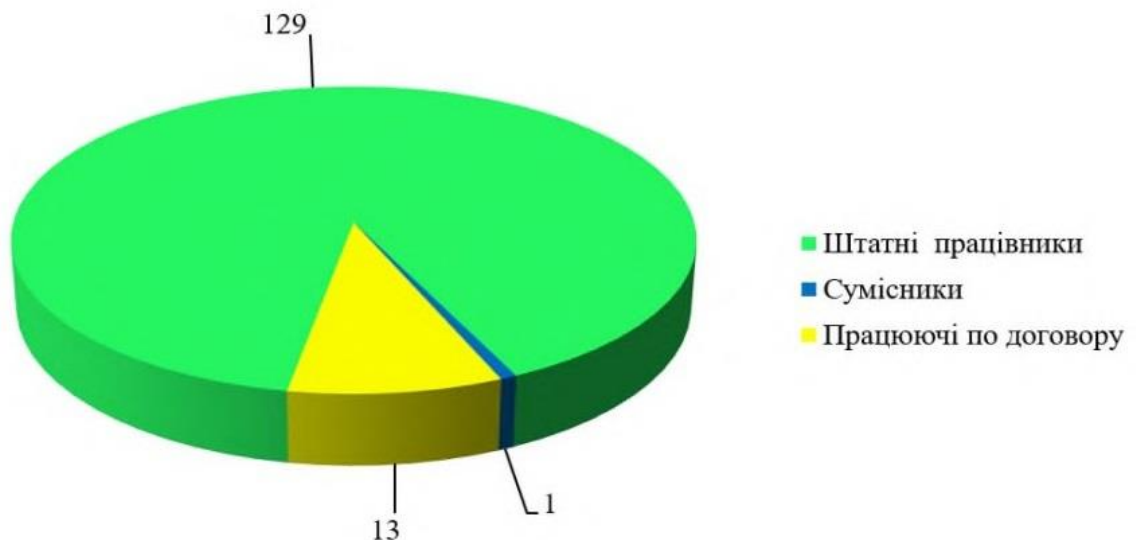


Рис. 2.1. Структура працівників АТ ТРЗ «Оріон» за 2024 рік, осіб*

* Складено автором за даними [35]

Як свідчать дані, зображені на рисунку 2.1, у відповідному періоді чисельність штатних працівників АТ «ТРЗ «Оріон» становила 129 осіб, що складало 90,2% від загальної кількості зайнятих. При цьому за сумісництвом працював один працівник (0,8%), а 13 осіб (9%) виконували обов'язки на основі договору цивільно-правового характеру.

Протягом досліджуваного періоду спостерігалася тенденція до скорочення середньооблікової чисельності штатного персоналу. Порівняно з 2019 роком цей показник зменшився на 106 осіб, що становить 45,1%. Таке зниження свідчить про зменшення трудового потенціалу підприємства.

Таблиця 2.1

Вікова структура персоналу АТ «ТРЗ «Оріон»*

Вік працівника	Кількість осіб всього	Відсоток вікових груп працівників у загальній кількості	У тому числі кількість жінок	Відсоток жінок у загальній кількості
до 24 років	3	1,9	2	2,7
25–34 роки	8	5,0	6	8,2
35–49 років	20	12,6	13	17,8
50–54 років	3	20,8	18	24,7
55–59 років	56	35,2	23	31,5
60 років і більше	39	24,5	11	15,1
Всього	159	100,0	73	100,0

* Складено автором за даними [35]

Аналіз вікової структури персоналу, на основі таблиці 2.1, дозволяє зробити наступні висновки:

- найбільшу частку працівників становлять особи віком 55–59 років – 35,2%;
- загалом персонал, старший за 50 років, складає 69% загальної чисельності;

- чисельність працівників віком до 35 років становить лише 11 осіб (6,9%), що вказує на суттєвий дефіцит молодих спеціалістів;
- аналогічна вікова структура характерна і для жінок, де найбільша кількість зайнятих також припадає на вікову групу 55–59 років – 23%.

Отже, актуальним для підприємства є завдання оновлення кадрового складу за рахунок залучення молодих працівників і забезпечення умов для їх професійної підготовки та адаптації.

У таблиці 2.2 подано динаміку середньооблікової чисельності працівників за категоріями за 2022–2024 роки. Представлені дані свідчать про зменшення кількості працівників майже у всіх категоріях, що є тривожним сигналом для підприємства, адже свідчить про втрату кадрового потенціалу та можливе погіршення виробничих можливостей у майбутньому.

Таблиця 2.2

Чисельність працівників АТ «ТРЗ «Оріон» у 2024 році*

Працівники	2022	2023	2024	2024/2023	
				осіб	%
Основні робітники	72	49	38	-11	-22,4
Допоміжні робітники	41	32	24	-8	-25,0
ІТП	87	72	55	-17	-23,6
Охорона	15	12	12	-	-
Разом	215	165	129	-36	21,8

* Складено автором за даними [35]

Стрімкий розвиток у галузі радіотехнічного виробництва в умовах війни, посилення конкуренції в умовах ринкової економіки та необхідність ухвалення ефективних управлінських рішень як стратегічного, так і тактичного характеру, визначають стійкість і життєздатність трудового колективу АТ «ТРЗ «Оріон» і підприємства загалом.

Інформаційна база управління персоналом на підприємстві формується на основі внутрішньої нормативно-документаційної системи. Документи, що регламентують діяльність у сфері кадрового менеджменту, відіграють ключову роль у процесі прийняття управлінських рішень, забезпечують їх правову легітимність та реальне впровадження. При цьому організація документообігу повинна бути оптимізована таким чином, щоб не перешкоджати основним виробничим завданням підприємства.

Управління персоналом базується на застосуванні системи документованої інформації, що слугує інструментом як передачі, так і споживання управлінських даних. У сучасних умовах інформація набуває статусу одного з ключових ресурсів організації, прямо впливаючи на якість управлінських процесів. Підвищення ефективності управління персоналом неможливе без вдосконалення системи роботи з кадровими документами, оскільки будь-яке управлінське рішення ґрунтується на достовірній і своєчасній інформації.

Оформлення кадрових документів відповідно до чинних нормативних вимог – один із головних обов'язків співробітників, відповідальних за ведення кадрового діловодства. На підприємстві дотримуються загальноприйнятих правил діловодства, які регламентують порядок створення, оформлення та обліку кадрової документації.

Відділ кадрів АТ «ТРЗ «Оріон» є самостійною структурною одиницею, яка підпорядковується безпосередньо керівництву підприємства. Станом на досліджуваний період у його складі працює одна особа. Сфера відповідальності кадрової служби охоплює широкий спектр питань: оформлення документів щодо прийняття, переведення і звільнення працівників, ведення особових справ, облік персоналу, а також підготовку звітів та супровідної документації.

Система кадрового діловодства підприємства охоплює такі напрямки:

- ведення обліку персоналу як у цілому по заводу, так і в розрізі структурних підрозділів;

- складання звітності та документації, необхідної для кадрових переміщень і прийому на роботу;
- фіксація стану підготовки, перепідготовки працівників, формування кадрового резерву;
- контроль над своєчасним виконанням документів, що стосуються кадрових процесів;
- організація документообігу для забезпечення ефективного впровадження управлінських рішень;
- дотримання встановлених правил оформлення службових документів;
- формування справ з питань кадрового діловодства;
- підготовка документів до передачі в архів;
- впровадження автоматизованих систем обробки даних щодо персоналу.

В умовах модернізації управлінських процесів та зростання виробничих обсягів АТ «ТРЗ «Оріон» постає потреба в удосконаленні інформаційного забезпечення, що стосується кадрового менеджменту. Це передбачає не лише оптимізацію обсягів і якості обробки даних, але й автоматизацію ключових процесів управління персоналом.

2.2. Основні проблеми та резерви підвищення ефективності управління персоналом підприємства

Управління персоналом на сучасному етапі розвитку АТ «ТРЗ «Оріон» відіграє важливу роль у забезпеченні безперервності виробничих процесів, впровадженні інновацій та досягненні стратегічних цілей підприємства. Водночас аналіз стану кадрового потенціалу та організації HR-процесів виявляє низку проблем, які суттєво обмежують ефективність функціонування системи управління персоналом.

До основних проблем управління персоналом на АТ «ТРЗ» Оріон» можна віднести наступні:

1. Старіння кадрового складу;
2. Низька динаміка оновлення персоналу;
3. Недостатня мотивація персоналу;
4. Застарілі підходи до кадрового діловодства;
5. Скорочення середньооблікової чисельності персоналу.

Однією з найбільш актуальних проблем, що стримують ефективність кадрового менеджменту на АТ «ТРЗ «Оріон», є старіння персоналу. Аналіз вікової структури працівників засвідчує переважання працівників вікової категорії від 50 років і старше, а найбільшу частку серед усього персоналу становлять особи віком 55–59 років. Загалом працівники старше 50 років складають понад дві третини кадрового складу, що свідчить про критичний рівень дисбалансу у віковій структурі персоналу.

Це явище має як позитивні, так і негативні сторони. З одного боку, працівники пенсійного або передпенсійного віку зазвичай мають багаторічний досвід, глибокі професійні знання та високу лояльність до підприємства. Їх фахова компетентність є цінним ресурсом, особливо в технічно складному виробництві, яке характерне для радіотехнічної галузі.

З іншого боку, переважання працівників старшого віку створює реальні загрози для кадрової стабільності в середньо- та довгостроковій перспективі. Високий відсоток працівників пенсійного віку може призвести до:

- масового виходу кваліфікованих кадрів на пенсію в найближчі роки;
- втрати виробничого досвіду, якщо не буде забезпечено наступності поколінь;
- зниження гнучкості персоналу до впровадження нових технологій та цифрових рішень;
- зростання витрат на медичне страхування, соціальне забезпечення та адаптацію умов праці;

- послаблення кадрового резерву, оскільки відсутня критична маса молодих працівників, здатних швидко освоїти професії та стати заміною старшому поколінню.

Надзвичайно тривожним є низький рівень присутності молоді серед персоналу – лише близько 7% працівників мають вік до 35 років. Така ситуація вказує на гострий дефіцит молодих спеціалістів, що ускладнює процес оновлення та модернізації виробничої системи, а також впливає на інноваційний потенціал підприємства.

Причинами старіння кадрового складу є [39, с. 150]:

- відсутність системного залучення молодих кадрів;
- обмежена взаємодія з навчальними закладами та слабо розвинена практика стажування;
- невисока конкурентоспроможність умов праці (зарплата, соціальний пакет, перспективи кар'єрного росту) для молоді;
- застарілі методи мотивації, що не відповідають цінностям молодого покоління.

Таким чином, проблема старіння персоналу є не лише демографічним фактом, а й стратегічним викликом, що потребує негайної реакції з боку керівництва підприємства. Її вирішення можливе лише за умови реалізації цілеспрямованої політики кадрового оновлення, передбачаючи активну молодіжну політику, інвестиції в навчання, наставництво та формування умов для професійної реалізації молодих фахівців на підприємстві.

Однією з критичних проблем у сфері управління персоналом АТ «ТРЗ «Оріон» є низький рівень оновлення кадрового складу, що проявляється у відсутності постійного притоку нових працівників, зокрема молодих фахівців. Така ситуація має системний характер і формується внаслідок поєднання зовнішніх та внутрішніх факторів, які гальмують процес природного відновлення та розвитку трудового потенціалу підприємства.

На практиці низька динаміка оновлення персоналу означає, що:

- кількість нових працівників, які щороку приймаються на роботу, не покриває навіть частину втрат, пов'язаних із виходом на пенсію, звільненнями чи переведеннями;
- кадровий резерв фактично не формується, що обмежує можливості внутрішньої заміни ключових спеціалістів у разі їх вибуття;
- структура персоналу поступово втрачає баланс, адже застарілий склад не супроводжується притоком нової генерації працівників.

Однією з причин такої ситуації є обмежена кадрова політика щодо залучення молоді, яка на підприємстві має епізодичний характер і не підкріплена системною взаємодією з профільними закладами освіти. Відсутність практик дуального навчання, стажування, освітньо-виробничого партнерства призводить до того, що молоді спеціалісти не розглядають АТ «ТРЗ «Оріон» як привабливого роботодавця.

Крім того, низький рівень оновлення кадрів пов'язаний із невисокою конкурентоспроможністю умов праці. Молодь орієнтується не лише на рівень заробітної плати, а й на можливість кар'єрного росту, гнучкий графік, сучасну корпоративну культуру, які, на жаль, наразі не в повній мірі реалізовані на підприємстві. В умовах жорсткої конкуренції на ринку праці та міграційних тенденцій молоді до великих міст або за кордон, відсутність цілеспрямованої роботи з кадровим резервом призводить до кадрової стагнації [3, с. 425].

Також впливає брак внутрішньої системи наставництва, яка могла б сприяти адаптації новачків, переданню досвіду та формуванню спадковості поколінь у виробничому середовищі. Молоді працівники, які потрапляють у сформоване середовище без достатньої підтримки, часто не затримуються на підприємстві.

Низька динаміка оновлення персоналу є не лише проблемою утримання чисельності працівників, але й серйозним бар'єром для розвитку організації в сучасному конкурентному середовищі. Вона потребує комплексного вирішення на стратегічному рівні з акцентом на омолодження кадрів,

професійне наставництво та забезпечення наступності поколінь у виробничому процесі.

Проблема недостатньої мотивації працівників є одним із ключових чинників, що стримують підвищення ефективності трудової діяльності на АТ «ТРЗ «Оріон». Мотивація, як внутрішня рушійна сила, що спонукає працівника до досягнення поставлених цілей і якісного виконання своїх обов'язків, безпосередньо впливає на продуктивність, ініціативність, відповідальність і залученість персоналу в життя підприємства. За відсутності належної мотиваційної системи навіть висококваліфіковані фахівці можуть демонструвати зниження ефективності праці.

У структурі підприємства простежується переважання традиційних форм стимулювання, таких як фіксована заробітна плата, разові премії або доплати, які не завжди відображають реальні зусилля працівника та не пов'язані з кінцевими результатами його роботи. Такий підхід не враховує індивідуальні потреби, рівень залученості, прагнення до кар'єрного зростання або самореалізації, особливо в умовах сучасного трудового ринку.

Основні прояви проблеми недостатньої мотивації на підприємстві [11, с. 232]:

- низький рівень залученості працівників до прийняття управлінських рішень, відсутність ініціативності;
- пасивне ставлення до інновацій і впровадження нових технологічних процесів;
- зниження продуктивності праці, зростання кількості порушень трудової дисципліни;
- відсутність чітких критеріїв оцінки результативності, що створює відчуття несправедливості у винагороді;
- брак професійного визнання та перспектив розвитку, що демотивує працівників, особливо молодь.

До того ж відсутність системи нематеріального стимулювання (визнання досягнень, можливості професійного навчання, участь у внутрішніх програмах

розвитку, корпоративна культура) призводить до емоційного вигорання та зниження лояльності персоналу. У поєднанні з високим середнім віком працівників, такі тенденції можуть посилювати внутрішню інертність колективу, гальмувати процеси оновлення та трансформації.

Однією з суттєвих перешкод на шляху до підвищення ефективності управління персоналом АТ «ТРЗ «Оріон» є використання застарілих підходів до ведення кадрового діловодства. У сучасних умовах, коли інформаційні технології стрімко трансформують управлінські процеси, збереження традиційної, паперової моделі документообігу стає чинником, що уповільнює динаміку кадрових змін і обмежує гнучкість підприємства.

На підприємстві кадрове діловодство зосереджене в межах невеликого структурного підрозділу, що здійснює переважно рутинні функції з ведення документації, пов'язаної з прийомом, переведенням, звільненням працівників, обліком трудового стажу, оформленням наказів та особових справ. Основні процеси реалізуються у традиційному форматі – із використанням паперових бланків, журналів обліку, ручного введення даних.

Такий підхід має низку недоліків, які впливають як на якість управлінських рішень, так і на швидкість обробки кадрової інформації:

- повільне оформлення кадрових змін через бюрократизовані процедури;
- високий ризик людських помилок при внесенні та збереженні даних;
- ускладнене отримання аналітичної інформації щодо персоналу – наприклад, для підготовки звітності або прийняття стратегічних HR-рішень;
- відсутність єдиної централізованої бази даних, що унеможлиблює автоматизований пошук інформації та оперативне формування звітів;
- незручність взаємодії з іншими підрозділами, особливо у контексті оперативного прийому, переміщення працівників чи ведення обліку кваліфікацій.

У поєднанні з обмеженою чисельністю кадрового персоналу, це призводить до надмірного навантаження на відповідальних осіб, зниження

ефективності їх праці та формування критичних вузьких місць у системі управління персоналом.

Скорочення середньооблікової чисельності персоналу є одним із тривожних сигналів, що свідчить про погіршення кадрового потенціалу АТ «ТРЗ «Оріон» та має як оперативні, так і стратегічні наслідки для стабільності функціонування підприємства. Протягом останніх років спостерігається стійка тенденція до зменшення кількості працівників, яка охоплює практично всі категорії персоналу – від виробничого до адміністративного.

Таке скорочення може бути наслідком різних чинників, таких як:

- економічні труднощі підприємства, що змушують оптимізувати витрати, у тому числі шляхом зменшення штату;
- відсутність оновлення персоналу, зумовлена низькою динамікою залучення нових кадрів;
- високий рівень плинності, що є результатом слабкої системи мотивації та недостатньої привабливості умов праці;
- вихід працівників на пенсію без належного формування кадрового резерву;
- автоматизація окремих процесів, яка хоч і зменшує потребу в ручній праці, але не супроводжується перенавчанням чи перепрофілюванням працівників.

Зменшення чисельності персоналу призводить до підвищення навантаження на наявних працівників, що, своєю чергою, може знижувати якість виконання робіт, підвищувати рівень стресу та спричиняти професійне вигорання. Особливо це відчутно на підприємствах, де технологічні процеси потребують високої точності, злагожденості та досвіду – як у випадку з радіотехнічним виробництвом.

На основі проведеного аналізу можемо окреслити основні резерви підвищення ефективності:

1. Реалізація програми залучення та адаптації молодих кадрів. Встановлення партнерських відносин з технічними закладами освіти,

організація дуального навчання, стажувань та практик із подальшим працевлаштуванням;

2. Модернізація системи мотивації персоналу. Розробка комбінованої системи стимулювання з урахуванням матеріальних та нематеріальних чинників (визнання, корпоративна культура, гнучкий графік, навчання);

3. Автоматизація HR-процесів. Впровадження сучасного програмного забезпечення для обліку персоналу, аналізу показників продуктивності, ведення кадрової документації (HRM-системи, електронні особові справи, електронний документообіг);

4. Підвищення кваліфікації працівників. Регулярне проведення навчальних програм, тренінгів, курсів з розвитку професійних і управлінських компетентностей, впровадження системи внутрішнього наставництва;

5. Аналіз і планування кадрового резерву. Формування бази перспективних працівників для заміщення ключових посад, проведення ротації кадрів, створення індивідуальних траєкторій кар'єрного зростання;

6. Оптимізація внутрішньої комунікації. Впровадження сучасних інструментів зворотного зв'язку (опитування, корпоративні платформи), що дозволяють враховувати думку працівників при прийнятті рішень.

Для забезпечення стабільного розвитку АТ «ТРЗ «Оріон» необхідним є системне вдосконалення підходів до управління персоналом. Подолання виявлених проблем та реалізація вказаних резервів дозволить не лише підвищити ефективність кадрових процесів, а й забезпечити підприємству довготривалі конкурентні переваги через посилення кадрового потенціалу.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Система управління персоналом є невід’ємною складовою загальної системи управління підприємством, від якої значною мірою залежить його ефективність, інноваційність та конкурентоспроможність. Для АТ «ТРЗ «Оріон», що функціонує в умовах високотехнологічного виробництва та стрімких змін у зовнішньому середовищі, формування ефективної системи управління персоналом є стратегічним пріоритетом.

Аналіз поточної ситуації свідчить про наявність низки викликів, таких як: старіння кадрового складу, низька динаміка оновлення персоналу, недостатній рівень мотивації, скорочення середньооблікової чисельності працівників та використання застарілих підходів до кадрового діловодства. У зв’язку з цим актуальним є впровадження комплексних заходів, спрямованих на модернізацію та вдосконалення HR-системи.

Основні шляхи формування ефективної системи управління персоналом на підприємстві:

1. Розробка сучасної кадрової стратегії. Розробка сучасної кадрової стратегії є базовим елементом формування ефективної системи управління персоналом на АТ «ТРЗ «Оріон». У сучасних умовах, коли підприємства функціонують у динамічному конкурентному середовищі, кадрова стратегія перестає бути лише формальним документом – вона стає ключовим інструментом забезпечення сталого розвитку організації, її адаптації до викликів ринку, технологічних змін та змін у структурі робочої сили.

Для АТ «ТРЗ «Оріон», яке спеціалізується на складному радіотехнічному виробництві, розробка такої стратегії має ґрунтуватися на глибокому аналізі поточного стану кадрового потенціалу, прогнозі потреб у персоналі та оцінці відповідності наявних людських ресурсів стратегічним цілям підприємства.

Кадрова стратегія має відповідати загальній стратегії підприємства: якщо основний акцент робиться на інноваціях, то стратегія персоналу повинна передбачати залучення молодих спеціалістів, розвиток компетенцій у сфері ІТ, електроніки, автоматизації. Якщо підприємство орієнтоване на стабільне виробництво – пріоритетом мають стати збереження досвіду, розвиток внутрішніх резервів, підвищення продуктивності праці.

Стратегія має включати механізми прогнозування потреб у фахівцях різного рівня – як на найближчий період, так і в середньостроковій перспективі. Для цього доцільно використовувати методи стратегічного планування, зокрема *workforce planning* (планування робочої сили) із врахуванням вікової структури, ризиків виходу на пенсію, потреби в нових компетенціях.

У рамках кадрової стратегії мають бути визначені чіткі критерії оцінки результативності праці, а також механізми планування професійного зростання працівників. Доцільно впроваджувати індивідуальні плани розвитку, менторські програми, систему ротації кадрів.

Кадрова стратегія повинна враховувати можливість швидкого реагування на зміни – наприклад, у випадку зміни технологій, відкриття нових напрямів виробництва чи коливань попиту. Це потребує гнучких форм зайнятості, готовності до перепрофілювання кадрів, залучення фахівців на тимчасовій або проєктній основі.

Сучасна кадрова стратегія повинна підтримувати формування корпоративного середовища, орієнтованого на довіру, взаємоповагу, відповідальність і командну роботу. Культура підприємства має сприяти залученню персоналу до процесів прийняття рішень і формуванню лояльності до організації.

Кадрова стратегія повинна враховувати можливості цифровізації процесів управління персоналом: використання HR-аналітики, автоматизація підбору, адаптації, оцінювання, навчання, електронне ведення особових справ, впровадження KPI та OKR-систем.

2. Залучення молодих фахівців і омолодження кадрів. Одним із пріоритетних напрямів підвищення ефективності системи управління персоналом АТ «ТРЗ «Оріон» є залучення молодих спеціалістів і реалізація стратегії омолодження кадрового складу. Це питання є особливо актуальним з огляду на виявлений дисбаланс вікової структури персоналу підприємства: понад дві третини працівників – особи віком понад 50 років, тоді як молодь до 35 років складає менше 10% колективу.

Така ситуація становить реальну загрозу кадровій безпеці підприємства, оскільки вихід на пенсію великої частини досвідчених працівників протягом найближчих років може призвести до втрати виробничих компетенцій, технічних знань і управлінського досвіду. У той же час відсутність молоді унеможливорює забезпечення наступності поколінь, уповільнює інноваційні процеси та ускладнює цифрову трансформацію виробництва.

Налагодження довготривалих партнерських відносин із технічними університетами та коледжами регіону – важливий крок до формування джерела кадрового поповнення. Доцільним є підписання договорів про співпрацю, участь у кар'єрних ярмарках, проведення профорієнтаційних зустрічей, презентацій на базі освітніх установ [12, с. 68].

АТ «ТРЗ «Оріон» може стати базою для проходження виробничої практики студентами технічних спеціальностей, що дозволить їм ознайомитися з особливостями підприємства, а кадровій службі – оцінити потенційних працівників у реальних умовах. Дуальне навчання – ефективна модель, яка поєднує теоретичну підготовку в ЗВО з практичним навчанням безпосередньо на виробництві.

Молоді фахівці потребують особливої уваги в період професійного входження у колектив. Важливим є створення наставницьких програм, індивідуальних планів розвитку, системи зворотного зв'язку та підтримки в перші місяці роботи. Це дозволить закріпити молодих працівників у структурі та зменшити рівень початкової плинності.

Для того, щоб молодь прагнула працювати на АТ «ТРЗ «Оріон», важливо формувати репутацію сучасного, надійного, соціально відповідального роботодавця. Це може включати інформаційні кампанії, активну присутність у соціальних мережах, відкриті заходи для студентів і молоді, участь у грантових програмах з розвитку молодіжного підприємництва.

Молоді фахівці орієнтовані не лише на зарплату, а й на можливості самореалізації, навчання, розвиток, баланс роботи і особистого життя. Впровадження гнучкого графіку, корпоративних освітніх програм, участі у внутрішніх проєктах, кар'єрного консультування та оцінки досягнень сприятиме підвищенню їхньої залученості та мотивації.

Омолодження кадрового складу АТ «ТРЗ «Оріон» – це не лише питання заповнення вакансій, а стратегічне завдання, спрямоване на забезпечення спадковості знань, оновлення організаційної культури, підтримку інноваційного розвитку та підвищення загальної адаптивності підприємства. Реалізація відповідної кадрової політики дозволить сформувати стабільну систему підготовки та утримання молодих фахівців, які стануть майбутнім основою професійного зростання і сталого успіху підприємства.

3. Модернізація системи мотивації та стимулювання. Система мотивації персоналу є одним із найважливіших елементів механізму управління трудовими ресурсами. Вона визначає рівень залученості, відповідальності, ініціативності та продуктивності працівників. Для АТ «ТРЗ «Оріон», яке функціонує у сфері високотехнологічного виробництва, модернізація мотиваційної системи є не лише актуальним, а й стратегічно важливим завданням, що безпосередньо впливає на стабільність кадрового складу, якість виробництва та конкурентоспроможність підприємства.

На сьогодні на підприємстві переважають традиційні форми стимулювання, які ґрунтуються переважно на фіксованій заробітній платі, доплатах за стаж, кваліфікацію або розряд. Така система часто не враховує рівень фактичної ефективності праці окремих працівників, не диференціює

мотивацію за віком, посадою чи індивідуальними очікуваннями співробітника. Як наслідок – зниження трудового ентузіазму, формальне ставлення до обов'язків, плинність кадрів серед молоді та втрата ініціативності у старших працівників.

Необхідно поєднувати фіксовану частину заробітної плати з гнучкою системою преміювання, що базується на досягненні конкретних індивідуальних, командних та корпоративних цілей. Важливо впровадити систему KPI (ключових показників ефективності), які дозволять об'єктивно оцінювати внесок кожного працівника.

Мотивування персоналу не має обмежуватись лише грошовими виплатами. Доцільно запровадити такі інструменти, як [44, с. 138]:

- публічне визнання досягнень (на зборах, в інформаційних бюлетенях, на дошках пошани);
- кар'єрне зростання через внутрішні конкурси;
- відзначення кращих працівників грамотами, подяками, корпоративними подарунками;
- можливість участі в навчальних програмах, семінарах, проєктах.

Працівники різного віку, професійної підготовки та досвіду мають різні цінності та очікування. Для молоді важливі розвиток і самореалізація, для досвідчених працівників – стабільність і визнання. Відтак, стратегія мотивації має бути гнучкою, враховувати індивідуальні потреби та створювати відчуття справедливості у винагороді.

Можливе впровадження соціального пакету: медичне страхування, фінансова допомога, подарунки до свят, організація відпочинку, підтримка в особливих життєвих обставинах. Такі кроки формують лояльність до підприємства та зміцнюють внутрішній імідж роботодавця.

Залучення персоналу до розробки рішень, пов'язаних із внутрішньою організацією праці, сприяє підвищенню відчуття значущості й відповідальності. Важливо також створити канали зворотного зв'язку, де

працівники можуть висловлювати пропозиції або зауваження, що буде враховуватись керівництвом.

Модернізація системи мотивації персоналу АТ «ТРЗ «Оріон» є необхідним кроком для формування стабільного, продуктивного та ініціативного колективу. Вона повинна поєднувати грошову винагороду з інструментами нематеріального заохочення, враховувати індивідуальні потреби працівників і відповідати сучасним тенденціям у сфері управління персоналом. Така система стане важливим фактором зниження плинності кадрів, підвищення залученості та досягнення стратегічних цілей підприємства.

4. Цифровізація HR-процесів. У сучасних умовах трансформації ринку праці, розвитку інформаційних технологій і зростання вимог до ефективності управління, цифровізація HR-процесів набуває особливого значення. Для АТ «ТРЗ «Оріон» – підприємства, яке працює у сфері складного радіотехнічного виробництва й має специфічні потреби у висококваліфікованому персоналі, перехід до цифрових рішень у сфері управління персоналом є не просто бажаним, а необхідним для забезпечення стабільного функціонування та розвитку.

На сьогодні значна частина кадрових процесів на підприємстві виконується в традиційній формі – з використанням паперових документів, ручного введення інформації та без централізованої системи зберігання даних. Такий підхід ускладнює доступ до актуальної інформації, уповільнює кадрові процедури, створює ризики дублювання функцій та знижує загальну ефективність управління персоналом.

Напрями цифровізації HR-функцій на АТ «ТРЗ «Оріон»:

1. Впровадження електронного кадрового діловодства;
2. Використання спеціалізованих HRM-систем;
3. Електронна оцінка персоналу;
4. Цифрові інструменти для внутрішньої комунікації;
5. HR-аналітика та прогнозування;

6. Платформи для онлайн-навчання і професійного розвитку.

Цифровізація HR-процесів на АТ «ТРЗ «Оріон» – це стратегічний крок у напрямі побудови ефективної, прозорої та гнучкої системи управління персоналом. Вона дозволяє перейти від адміністративної моделі кадрової роботи до аналітичної та проактивної, що орієнтована на розвиток людського капіталу, підвищення залученості працівників і досягнення довгострокових цілей підприємства.

5. Системне підвищення кваліфікації персоналу. В умовах стрімкого розвитку технологій, модернізації виробництва та цифровізації управлінських процесів системне підвищення кваліфікації персоналу стає ключовим інструментом забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Для АТ «ТРЗ «Оріон», яке працює у сфері високотехнологічного радіотехнічного виробництва, постійне оновлення знань і навичок працівників є критично важливим чинником ефективності, стабільності та інноваційного розвитку.

На сьогодні проблема кадрової компетентності стає особливо гострою з огляду на старіння персоналу, зниження динаміки оновлення кадрів та технологічне ускладнення продукції. У таких умовах важливо не лише залучати молодих фахівців, а й удосконалювати систему внутрішнього розвитку працівників, орієнтуючи її на довгострокову перспективу.

Організація регулярних курсів, тренінгів, майстер-класів на базі підприємства за участі як внутрішніх експертів, так і зовнішніх консультантів дозволяє підвищувати кваліфікацію без значного відриву від виробничого процесу. Пріоритетом є практико-орієнтоване навчання, спрямоване на вдосконалення професійних, управлінських та технічних навичок.

Ураховуючи великий відсоток досвідчених працівників, важливим напрямом є формалізація процесу наставництва. Старші фахівці можуть не лише передавати практичні знання новачкам, а й брати участь у формуванні стандартів роботи, підготовці інструкцій та проведенні оцінювання навченості молоді.

Кожен працівник повинен мати чітке уявлення про можливості свого кар'єрного зростання на підприємстві. Для цього кадровій службі доцільно впровадити персональні траєкторії навчання, які передбачатимуть поетапне оволодіння новими знаннями, підготовку до зайняття вищих посад або освоєння суміжних професій.

АТ «ТРЗ «Оріон» може активно співпрацювати з профільними технічними вишами та коледжами щодо підвищення кваліфікації працівників на базі сучасних навчальних центрів, отримання сертифікатів, участі в спільних програмах підготовки кадрів.

Використання LMS-систем (Learning Management Systems) дозволить організувати дистанційне навчання, тестування, сертифікацію працівників. Це особливо актуально для оновлення знань без відриву від виробництва та створення гнучкого середовища безперервної освіти.

Важливо не лише проводити навчання, а й відстежувати його результативність. Для цього можуть бути використані внутрішні іспити, тестування, атестація, а також оцінювання продуктивності праці після проходження курсів.

Системне підвищення кваліфікації персоналу – це не просто елемент кадрової роботи, а інвестиція в майбутнє підприємства. Для АТ «ТРЗ «Оріон» реалізація послідовної освітньої політики дозволить зміцнити кадровий потенціал, сформувати культуру професійного зростання, знизити залежність від зовнішнього ринку праці та забезпечити готовність колективу до роботи в умовах змін і інновацій.

6. Формування сильного HR-бренду підприємства. У сучасних умовах жорсткої конкуренції на ринку праці, коли талановиті та кваліфіковані працівники є одним із найцінніших ресурсів, формування сильного HR-бренду стає важливою складовою стратегічного управління персоналом. Для АТ «ТРЗ «Оріон», яке спеціалізується на високотехнологічному виробництві та потребує фахівців із вузькопрофільними знаннями, розбудова позитивного

іміджу роботодавця є критичним чинником у залученні, утриманні та розвитку персоналу.

HR-бренд підприємства – це сукупність уявлень, емоцій, вражень і очікувань, які потенційні й нинішні працівники мають стосовно організації як місця роботи. Він формується на перетині внутрішніх кадрових практик і зовнішньої комунікації та має безпосередній вплив на кадрову стабільність, мотивацію, залученість працівників і репутацію компанії на ринку праці [30, с. 52].

Формування сильного HR-бренду – це довгострокова інвестиція в імідж і стійкість підприємства, що дозволяє не лише залучати кращих кандидатів, а й формувати згуртований, мотивований колектив. Для АТ «ТРЗ «Оріон» це дасть можливість стати не просто виробником високотехнологічної продукції, а й привабливим, надійним і прогресивним роботодавцем у своєму регіоні.

Формування ефективної системи управління персоналом на АТ «ТРЗ «Оріон» має базуватися на поєднанні стратегічного бачення, інноваційних інструментів і глибокого розуміння внутрішнього стану підприємства. Впровадження запропонованих напрямів дозволить не лише подолати існуючі проблеми, а й створити умови для сталого кадрового розвитку, що забезпечить високу продуктивність праці, адаптивність і конкурентоспроможність підприємства в довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

У сучасних умовах ринкової економіки ефективний менеджмент персоналу виступає ключовою складовою успішного функціонування підприємства. Зростає роль менеджменту, що поєднує управління ресурсами, зокрема людськими, з досягненням стратегічних і поточних цілей організації. Компетентний керівник має не лише організовувати виробничі процеси, а й формувати команду, здатну адаптуватися до змін і впроваджувати інновації. Формування сильної системи управління персоналом вимагає застосування комплексного підходу, що поєднує планування, мотивацію, оцінювання та розвиток кадрів. Якісний менеджмент базується на системному мисленні, професійній етиці та здатності до стратегічного бачення й ефективного прийняття управлінських рішень.

Ефективне управління персоналом є ключовим чинником конкурентоспроможності підприємства в умовах постійних змін і технологічного розвитку. Оцінювання HR-діяльності повинно здійснюватися з використанням різних методичних підходів, кожен з яких акцентує увагу на окремих аспектах: функціональному, процесному, системному, результативному та комплексному. Кожен із цих підходів дозволяє виявити слабкі місця, удосконалити управлінські практики та підвищити загальну ефективність управління людськими ресурсами. Рациональне поєднання підходів дає змогу сформувати цілісну систему оцінки, яка не лише вимірює результати, а й сприяє стратегічному розвитку підприємства. Такий підхід забезпечує підвищення продуктивності, мотивації працівників і досягнення цілей організації на всіх рівнях.

АТ «ТРЗ «Оріон» є одним із провідних вітчизняних підприємств у сфері виробництва радіозв'язку, що відзначається сучасним підходом до організації виробництва та високим професіоналізмом персоналу. Підприємство має вигідне географічне розташування та функціонує як цілісний виробничо-господарський комплекс із чітко структурованими підрозділами. Особливу

увагу приділено інноваційним підходам у розробці продукції, що відповідає міжнародним стандартам якості. Водночас підприємство стикається з проблемами, пов'язаними зі скороченням чисельності персоналу та переважанням працівників передпенсійного віку, що знижує кадровий потенціал. Актуальним завданням стає залучення молодих спеціалістів і оновлення кадрового складу. Важливу роль відіграє кадрова служба, яка забезпечує повний спектр ділових функцій та є основою прийняття управлінських рішень. У подальшому підприємству необхідно модернізувати систему HR-менеджменту, автоматизувати документообіг та вдосконалити інформаційне забезпечення в управлінні персоналом.

Управління персоналом на АТ «ТРЗ «Оріон» відіграє стратегічну роль, однак на сучасному етапі стикається з низкою проблем, серед яких найгострішими є старіння кадрового складу, низька динаміка оновлення персоналу та недостатня мотивація працівників. Переважання працівників передпенсійного віку без належної заміни молодими кадрами створює ризики втрати досвіду, нестачі гнучкості та кадрової нестабільності. Водночас слабкий притік молодих спеціалістів зумовлений відсутністю системної молодіжної політики, обмеженою співпрацею з освітніми закладами та неконкурентними умовами праці. Застарілі підходи до кадрового діловодства й відсутність цифрових рішень уповільнюють обробку інформації, що негативно впливає на якість управлінських рішень. Поряд із цим, скорочення середньооблікової чисельності працівників погіршує трудовий потенціал і збільшує навантаження на діючий персонал. Вирішення цих проблем вимагає реалізації комплексних заходів: цифровізації HR-процесів, впровадження сучасної мотиваційної системи, розвитку наставництва, залучення молоді та формування кадрового резерву. Лише системний підхід до трансформації кадрової політики дозволить підприємству стабілізувати персонал, зберегти виробничу ефективність і забезпечити конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

У сучасних умовах ефективне управління персоналом є стратегічним пріоритетом для АТ «ТРЗ «Оріон», адже воно безпосередньо впливає на інноваційність, стабільність і конкурентоспроможність підприємства. Аналіз кадрової ситуації виявляє критичні проблеми: старіння персоналу, низьку динаміку оновлення кадрів, слабку мотивацію та застарілі HR-процеси. Для подолання цих викликів пропонується низка стратегічних напрямів, серед яких ключове місце займає розробка сучасної кадрової стратегії та системне омолодження трудового колективу. Не менш важливими є модернізація системи мотивації, підвищення кваліфікації персоналу та цифровізація HR-функцій. Упровадження гнучких і персоналізованих підходів до стимулювання, наставництво та співпраця з освітніми закладами дозволять підвищити залученість і професійне зростання працівників. Важливим фактором успішного розвитку підприємства є формування сильного HR-бренду, що сприятиме залученню молодих фахівців та зниженню плинності кадрів. Загалом реалізація запропонованих рішень сприятиме створенню цілісної, адаптивної та ефективної системи управління персоналом, здатної забезпечити стабільне функціонування та довгостроковий успіх підприємства.