

Міністерство освіти і науки України  
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника  
Економічний факультет  
Кафедра підприємництва, торгівлі та прикладної економіки

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

### **НА ТЕМУ**

## **«УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ»**

Виконала: студентка 4 курсу,  
групи ПТБД-41 (з)  
Спеціальності  
076 Підприємництво, торгівля та біржова  
діяльність  
Перепелюк Надія Володимирівна

Керівник  
доктор економічних наук, професор кафедри  
підприємництва, торгівлі та прикладної  
економіки  
Левандівський Омелян Тарасович

Рецензент  
д.е.н., проф. завідувач кафедри  
економічної кібернетики  
Дмитришин Леся Ігорівна

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ПОБУДОВИ ЕФЕКТИВНИХ БІЗНЕС – ПРОЦЕСІВ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ.....</b>	<b>6</b>
1.1. Поняття управління персоналом як соціальної системи.....	6
1.2. Теоретичні основи використання процесного підходу в менеджменті персоналу.....	8
1.3. Методичні підходи до побудови бізнес – процесів менеджменту персоналу .....	16
1.4. Механізми мотивації та стимулювання як елемент системи управління персоналом.....	20
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «КОРНЕКС».....</b>	<b>34</b>
2.1. Характеристика стану системи управління персоналом в ТОВ «КОРНЕКС».....	34
2.2. Оцінка ефективності бізнес – процесів менеджменту персоналу ТОВ «КОРНЕКС».....	48
<b>РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ПОБУДОВИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «КОРНЕКС».....</b>	<b>65</b>
3.1. Оцінка персоналу як елемент сучасного підходу до управління персоналом в ТОВ «КОРНЕКС».....	65
3.2. Напрямки побудови ефективних бізнес – процесів в системі управління персоналом в ТОВ «КОРНЕКС».....	73
3.3. Використання сучасних інформаційних технологій в процесі стимулювання працівників як елемент удосконалення системи управління персоналом.....	76
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>84</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>86</b>

## ВСТУП

*Актуальність обраної теми.* Нині зростає самостійність підприємств, установ та організацій їх економічна та правова відповідальність. Так, результативність та ефективність діяльності підприємств та організацій залежить від наявних у їх розпорядженні ресурсів: фінансових, матеріальних, трудових. Особливого значення набуває роль менеджменту персоналу як рушійної сили у забезпечення стабільного та ефективного функціонування підприємства.

За сучасних умов повномасштабного військового вторгнення росії, в яких опинилася Україна, менеджер повинен чітко розуміти, що ефективність діяльності підприємств та організацій не залежно від сфери та форм бізнесу безпосередньо залежить від грамотного та ефективного формування і управління кадрового складу, а також від того, яку саме політику в управлінні персоналом застосовувати у критичних ситуаціях, викликаних війною. Не знаючи основ управління трудовими ресурсами, керівник не зможе розробити правильну стратегію розвитку персоналу, його професійного навчання та оцінити, наскільки прийняте рішення виявиться правильним і продуктивним. Саме тому дослідження сучасних підходів до управління персоналом підприємства є актуальним.

Серед робіт зарубіжних авторів, присвячених вивченню питання управління професійним розвитком персоналу можна назвати «Основи менеджменту» (М. Мескон, М. Альберт та Ф. Хедоурі); «Передбачувана ірраціональність» (Д. Аріелі); «Розвивайте свій бізнес, фокусуючись на інших» (Б. Теркел); «Думати, як Стів Джобс» (Д. Сміт) та ін.

Вітчизняними авторами також видано багато робіт з цієї тематики, наприклад, «Менеджмент персоналу» (М.В. Виноградський); «Концепція управління ефективним розвитком персоналу» (Д.О. Ляшов), «Система практичного навчання та інноваційні підходи до професійного розвитку персоналу» (С. П. Гіренко); «Методичні підходи оцінки ефективності бізнес-процесів професійного навчання персоналу» (К.І. Посиляєва) та ін.

*Основна мета роботи* – дослідження особливостей механізму реалізації сучасних підходів до управління персоналом підприємства.

Для досягнення визначеної мети було окреслено наступне *коло завдань*:

- дослідити теоретико-методичні аспекти побудови ефективних бізнес – процесів менеджменту персоналу;
- визначити поняття управління персоналом як соціальної системи;
- дослідити теоретичні основи використання процесного підходу в менеджменті персоналу;
- з'ясувати основні методичні підходи до побудови бізнес – процесів менеджменту персоналу;
- розглянути особливості механізму мотивації та стимулювання як елементу системи управління персоналом;
- провести аналіз бізнес – процесів менеджменту персоналу в ТОВ «КОРНЕКС»;
- здійснити оцінку ефективності бізнес – процесів менеджменту персоналу ТОВ «КОРНЕКС»;
- розробити основні рекомендації щодо вдосконалення побудови бізнес – процесів менеджменту персоналу в ТОВ «КОРНЕКС»;
- розглянути оцінку персоналу як елемент сучасного підходу до його управління ;
- визначити особливості побудови ефективних бізнес – процесів в системі управління персоналом в ТОВ «КОРНЕКС»;
- дослідити особливості використання сучасних інформаційних технологій в процесі стимулювання працівників як елементу удосконалення системи управління персоналом.

*Об'єктом дослідження* обраної теми є бізнес-процеси в системі управління персоналом підприємства.

*Предметом дослідження* є механізм та особливості реалізації сучасних підходів до управління персоналом підприємства як чинника підвищення ефективності діяльності підприємства.

*Методологічний інструментарій дослідження* базується на методах соціального менеджменту, психології управління, теорії розвитку кар'єри, стадій трудового життя та кар'єрних криз, соціальної та професійної стратифікації, соціальної мобільності, організаційної культури.

*Інформаційною та правовою базою дослідження* є законодавчі та нормативні акти, а також офіційні статистичні, методичні та аналітичні матеріали, дані з мережі Інтернет.

*Фактологічною основою проведеного дослідження* є наукові праці вітчизняних та сучасних вчених із проблем впровадження сучасних підходів до управління персоналом підприємства, матеріали досліджуваного товариства.

*Наукова новизна отриманих результатів* полягає в обґрунтуванні та вдосконаленні наукових підходів до перспективних методів побудови ефективних бізнес-процесів менеджменту персоналу підприємства.

*Практичне значення отриманих результатів* полягає в удосконаленні впровадження та застосування сучасних підходів у системі бізнес-процесів менеджменту персоналу.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ПОБУДОВИ ЕФЕКТИВНИХ БІЗНЕС – ПРОЦЕСІВ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ

#### 1.1. Поняття управління персоналом як соціальної системи

В умовах економічного і соціального середовища, яке швидко змінюється, зростання конкуренції, особливого значення набуває персонал організації як об'єкт управління. Адже саме від професіоналізму персоналу, його необхідних ділових та особистісних характеристик залежить стабільний розвиток як самої організації, так і розвиток суспільства в цілому.

Персонал – важливий стратегічний ресурс організації, що приховує величезні резерви підвищення ефективності її діяльності, від яких практично повністю залежить майбутнє благополуччя, а іноді і виживання компанії. Кваліфікація персоналу, знання, мотивація – все це відрізняє сильну компанію від слабкої.

Сучасне трактування поняття «персонал підприємства», сформоване під впливом еволюційної динаміки суспільного розвитку, взаємодії таких найважливіших наукових напрямів як теорія управління, управління персоналом, економіка праці, психологія, соціологія, етика, корпоративна культура, організаційна поведінка, відрізняється багатовимірністю, наповнене глибоким економічним змістом .

Персонал підприємства включає всіх працівників, зайнятих у трудовій діяльності, а також тих, хто входить до штатного складу, але тимчасово не працює з різних причин, таких як відпустка, хвороба чи догляд за дитиною.

Основні характеристики персоналу підприємства включають:

- наявність трудових відносин з роботодавцем на підставі трудового договору (контракту).

- наявність професійних навичок, спеціалізації, кваліфікації, компетентності та інших якісних характеристик, які визначають категорію працівника.

- створення працівникові умов, у яких він досягатиме поставлених цілей з боку організації [3].

Таке трактування вірне і є базисним у сучасній українській теорії управління персоналом, але при цьому статичне і виражає лише зовнішні ознаки категорії.

Підприємств нічого не варте без людей, які працюють в ньому. Співробітники, які звільняються з підприємства, можуть бути замінені фізично; але їх набір навичок та знань не може бути замінений іншою людиною, оскільки у кожної людини свій набір навичок та досвіду. Успіх розвитку компанії, чи то велика корпорація, чи не велике приватне підприємство, безпосередньо залежить від ефективності їх персоналу [18].

Грамотний та висококваліфікований персонал, задоволений умовами праці, демонструє високу продуктивність праці. З усього цього випливає, що налагоджена система управління персоналом – це спосіб досягнення поставлених цілей. Система управління персоналом націлена на підвищення конкурентоспроможності компанії на ринку, продуктивності праці та якості результатів виробництва, і, як наслідок, збільшення розміру прибутку.

В сучасних економічних умовах такі поняття, як орієнтація на споживача, стратегічний та інноваційний розвиток, система менеджменту якості нерозривні з уявленням про ефективне здійснення господарської діяльності. Більшість керівників і власників вітчизняних підприємств шукає інструменти підвищення ефективності свого бізнесу, одним з таких інструментів є побудова ефективної системи управління персоналом. [29].

Як зазначає Л. Б. Пошелюжна у своїй науковій праці «Особливості сучасного менеджмент персоналу на вітчизняних підприємствах», останнім часом все більше організацій прагне впровадити процесний підхід до управління

персоналом як один з основних системних механізмів створення конкурентних переваг і напрацювання найефективніших управлінських стратегій.

Мізік Ю. І., Писаревська Г. І. визначають процес «управління персоналом» – це логічна послідовність протяжних у часі технологій (таких, як відбір персоналу, його адаптація, оцінка, навчання), пов'язаних з реалізацією завдань системи менеджмент персоналу в організаційній структурі підприємства, що приводять до послідовної зміни проміжних станів як самого персоналу, так та системи управління ним, що перетворюють вхідні ресурси в кінцевий продукт для споживача на виході [22].

Оскільки персонал є одним з найважливіших ресурсів підприємства, особливу увагу слід приділяти вдосконаленню системи управління персоналом. Для виявлення існуючих проблем та пошуку рішень необхідно періодично аналізувати та оцінювати ефективність управління персоналом.

## **1.2. Теоретичні основи використання процесного підходу в менеджменті персоналу**

В сучасних економічних умовах такі поняття, як орієнтація на споживача, стратегічний та інноваційний розвиток, система менеджменту якості нерозривні з уявленням про ефективне здійснення господарської діяльності. Більшість керівників і власників вітчизняних підприємств шукає інструменти підвищення ефективності свого бізнесу, одним з таких інструментів управління є процесний підхід [29].

Як зазначає Л. Б. Пошелюжна у своїй науковій праці «Особливості сучасного менеджмент персоналу на вітчизняних підприємствах», останнім часом все більше організацій прагне впровадити процесний підхід до управління як один з основних системних механізмів створення конкурентних переваг і напрацювання найефективніших управлінських стратегій. Результатом вивчення досвіду використання сучасними організаціями процесного підходу до управлінню стало усвідомлення того факту, що Неодмінною умовою успіху



впровадження є реалізація його у всіх напрямках, всіх підрозділах, включаючи службу персоналу. Але, на жаль, у цій галузі знань на сьогодні є проблеми теоретичного характеру, вкрай мало досліджень про особливості процесного підходу в системі менеджменту персоналу [26].

Мізік Ю. І., Писаревська Г. І. визначають процес «управління персоналом» – це логічна послідовність протяжних у часі технологій (таких, як відбір персоналу, його адаптація, оцінка, навчання), пов'язаних з реалізацією завдань системи менеджменту персоналу в організаційній структурі підприємства, що приводять до послідовної зміни проміжних станів як самого персоналу, так та системи управління ним, що перетворюють вхідні ресурси в кінцевий продукт для споживача на виході [22].

На основі проведених наукових досліджень Лобза А.В. та Гузь І.С., було виявлено ряд унікальних характеристик, притаманних процесу управління персоналом, які включають наступні аспекти [16]:

1. Процес управління персоналом не обмежується лише забезпеченням всіх процесів організації кадрами. Він також охоплює їх подальше підтримання та розвиток, що передбачає безперервний процес з критеріями результативності, які постійно змінюються і вдосконалюються.

2. Управління персоналом не є виключною прерогативою кадрової служби; в ньому беруть участь як безпосередні керівники, так і функціональні служби та підрозділи. У зв'язку з цим, важливо чітко визначити склад учасників процесу, їх сфери відповідальності та характер взаємодії.

3. Процес управління персоналом стає самостійним та повноцінним лише в тих організаціях, де вже сформована система управління кадрами, яка набула значного масштабу та статусу в організації.

Науковці у сфері менеджменту персоналу, такі як Продіус О. І., Журавель А. І. та Сітор М. О., відзначають, що основними причинами змін у принципах управління організаціями є недосконалість функціонально-орієнтованої структури та зростаюча орієнтація сучасного ринку на споживацькі уподобання. Відхід від використання функціонального підходу на користь

процесного підходу стає важливою задачею для багатьох організацій. Це сприяє підвищенню інтересу до вивчення цього питання та пояснює різні погляди на його сутність та основні напрямки застосування. Можна виділити три основні способи застосування процесного підходу:

1. Повний, системний підхід до виділення процесів підприємства: Процес визначається як сукупність взаємопов'язаних або взаємодіючих видів діяльності, які перетворюють «входи» у «виходи».

2. Виділення в організації наскрізних процесів, їх опис та подальша реорганізація: Це дозволяє забезпечити ефективність та оптимізацію діяльності організації.

3. Виділення не лише основних наскрізних міжфункціональних процесів, але й забезпечуючих (допоміжних) та процесів менеджменту: Цей підхід охоплює всі аспекти діяльності організації, забезпечуючи комплексний підхід до управління.

Т. Сергієнко вважає, що перед тим, як виділити основні стадії проекту впровадження, важливо визначити специфіку впровадження процесного підходу до менеджменту персоналу [31].

Відповідно до Сардак С. Е., успішність застосування процесного підходу в управлінні персоналом значною мірою залежить від збалансованого використання переваг і здобутків різних методологій. Процесний підхід у менеджменті персоналу включає набір заходів, які передбачають створення, розповсюдження та практичне впровадження комплексу методологічних, методичних і процедурних принципів. Це дозволяє перетворити систему управління персоналом у процес, що функціонує як сукупність взаємопов'язаних процесів організації [30].

Назарова Н.К. пропонує інтегрувати проектний підхід до впровадження процесного підходу до управління персоналом, поєднуючи його з системним підходом і застосовуючи інструменти управління проектами на всіх рівнях. Вона визначає проект впровадження процесного підходу в менеджменті персоналу як

унікальний комплекс дій, спрямований на впровадження та практичне застосування процесного підходу до управління персоналом [23].

1. Зміни у системі менеджменту персоналу, пов'язані з впровадженням процесного підходу, відносяться до категорії інноваційних через те, що вони:

- по-перше, націлені на вирішення певних проблем за допомогою кардинальних перетворень у HR-діяльності;
- по-друге, адресні та орієнтовані на конкретні тактичні та стратегічні цілі;
- по-третє, слабо прогнозовані;
- по-четверте, найчастіше призводять до опору працівників організації;
- по-п'яте, зміни в персоналі організації спричиняють відповідні модифікації в інших підсистемах, оскільки вони стосуються основного ресурсу організації – її співробітників.

2. Пряма залежність термінів та ресурсів проекту впровадження процесного підходу до менеджменту персоналу від стану та типу самої системи менеджменту персоналу організації.

3. Процес «менеджмент персоналу» порушує внутрішньофірмові функціональні межі, перетинаючи під час своєї реалізації цілий ряд підрозділів, кожний з яких відповідає лише за один бік його функціонування, що передбачає, по-перше, включення до складу команди проекту впровадження, крім працівників служби персоналу, куратора з боку вищого керівництва організації, керівників та працівників ключових функціональних відділів, через які протікає цей процес, зовнішніх консультантів; по-друге, щодо самостійної реалізації проекту впровадження процесного підходу до менеджменту персоналу, з одного боку, з іншого боку, цей проект має виступати елементом системи єдиного проекту впровадження процесного підходу до управління організацією, працюючи на його спільні цілі та завдання.

4. Підготовка організації до впровадження процесного підходу до менеджменту персоналу, що полягає у формуванні «адекватної» корпоративної культури, розробці програм навчання та систем мотивації персоналу, відноситься

до традиційних завдань системи менеджменту персоналу, що передбачає, по-перше, велику залученість менеджерів з персоналу у загально-організаційний проєкт запровадження процесного підходу; по-друге, першочергове впровадження принципів досліджуваного підходу щодо сфери менеджменту персоналу.

Український дослідник у сфері менеджменту персоналу Д.П. Мельничук запропонував наступні етапи проєкту впровадження процесного підходу до менеджменту персоналу (табл. 1.2) [19].

Таблиця 1.2

### Етапи проєкту впровадження процесного підходу до менеджменту персоналу

Етап 1	Стадія 2
I. Етап підготовки	<p>Стадія 1.1. Ухвалення рішення про ініціацію проєкту впровадження.</p> <p>Стадія 1.2. Призначення керівника та формування команди проєкту впровадження.</p> <p>Стадія 1.3. Детальне планування проєкту впровадження.</p> <p>Стадія 2.1. Виявлення стримуючих факторів здійснення змін, пов'язаних із використанням процесного підходу до менеджменту персоналу.</p> <p>Стадія 3.1. Цілепокладання процесу «менеджмент персоналу» та його субпроцесів.</p> <p>Фаза 3.1.1. Формулювання змісту призначення процесу «менеджмент персоналу» у загальній організаційній структурі бізнес-процесів організації (місія).</p> <p>Фаза 3.1.1. Формулювання змісту призначення процесу «менеджмент персоналу» у загальній організаційній структурі бізнес-процесів організації (місія).</p> <p>Фаза 3.1.2. Встановлення цілей функціонування процесу «менеджменту персоналу» та його процесів.</p> <p>Стадія 3.2. Формування структури процесів у системі менеджменту персоналу та призначення власників відповідних процесів.</p> <p>Фаза 3.2.1. Ідентифікація процесів у системі менеджменту персоналу.</p> <p>Фаза 3.2.2. Визначення меж процесів у системі менеджменту персоналу.</p> <p>Фаза 3.2.3. Встановлення та опис послідовності робіт виконання процесів, що входять до системи менеджменту персоналу, процесу «менеджмент персоналу» у загальній системі</p> <p>Фаза 3.2.4. Закріплення ідентифікованих процесів за власниками.</p>

## Продовження таблиці 1.2

1	2
	<p>Стадія 3.3.Опис моделі функціонування процесу «менеджмент персоналу» «як є».</p> <p>Фаза 3.3.1.Опис послідовності робіт виконання процесів, які входять у систему менеджменту персоналу «як є».</p> <p>Фаза 3.3.2.Визначення показників для процесу «менеджмент персоналу» (і його процесів), продукту та даних задоволеності клієнтів.</p> <p>Фаза 3.3.3.Формалізація проблем процесу «менеджмент персоналу» «як є».</p>
II. Етап здійснення змін	<p>Стадія 3.3.Опис моделі функціонування процесу «менеджмент персоналу» «як є».</p> <p>Фаза 3.3.1.Опис послідовності робіт виконання процесів, які входять у систему менеджменту персоналу «як є».</p> <p>Фаза 3.3.2.Визначення показників для процесу «менеджмент персоналу» (і його процесів), продукту та даних задоволеності клієнтів.</p> <p>Фаза 3.3.3.Формалізація проблем процесу «менеджмент персоналу» «як є».</p> <p>Стадія 3.4.Розроблення моделі процесу «менеджмент персоналу» «як має бути»</p>
II. Етап здійснення змін	Стадія 4. Коригування схеми організаційної структури служби персоналу.
III. Етап здійснення змін.	
IV. Етап «заморожування» (розроблення структури документації процесного підходу до менеджменту персоналу).	
V. Оцінювання результатів заст.- осування процесного підходу до менеджменту персоналу.	
VI. Коригування та покращення системи менеджменту персоналу за підсумками оцінки.	

У табл.1.3 представлені найбільш загальні передумови, що визначають наявність або відсутність умов доцільності впровадження процесного підходу до менеджменту персоналу [18].

На кожному конкретному підприємстві потрібно здійснювати глибший аналіз різних передумов до проекту застосування процесного підходу. Таблиця виступає методичним інструментом, її заповнення допомагає управлінському персоналу зрозуміти, наскільки організація готова до процесного підходу, який стартовий рівень запуску проекту впровадження процесного підходу, на які фактори необхідно впливати, щоб зробити проект успішнішим.

Таблиця 1.3

**Показники готовності організації до реалізації проекту впровадження процесного підходу до менеджменту персоналу**

Показники готовності	Значимість	Показники готовності
1	2	3
<b>Фінансово – економічні показники</b>		
Слабкість матеріальної та науково – технічної бази служби управління персоналом	Середня	Необхідна господарська, матеріальна, науково – технічна інфраструктура
Недостатня кількість засобів для фінансування проекту впровадження	Середня	Резерв фінансових та матеріально – технічних ресурсів , необхідних для реалізації проекту запровадження та постійного покращення системи управління персоналом
<b>Організаційно – управлінські показники</b>		
Домінування інтересів організаційної структури яка є сталою	Висока	Гнучкість організаційної структури організації і служби менеджмент персоналу. Постійне удосконалення і розвиток методів управління персоналом
Зайва централізація та консервативність управління персоналом	Висока	Демократичний стиль управління , делегування повноважень
Ієрархічні принципи побудови організації та служби управління персоналом	Висока	Горизонтальні зв'язки між підрозділами та потоками інформації

Продовження таблиці 1.3

1	2	3
Жорсткість та індуктивність планування результативності роботи служби управління персоналом	Середня	Допущення коректування у плані роботи служби управління персоналом
Відомча закритість, складність міжгалузевих дій	Висока	Децентралізація, автономія, формування міжорганізаційних, одноцільових, проблемних груп
Соціально – культурні показники		
Недостатня кількість кваліфікованого персоналу, здатність запровадити та використовувати процесійний підхід в управлінні персоналом	Висока	Персонал організації, який володіє достатнім рівнем кваліфікації
Інертність мислення, схильність до звичних схем управління та дій	Висока	Забезпечення можливостей самореалізації, творчої праці
Супротив персоналу запровадженню процесного підходу до управління персоналом	Висока	Персонал, який усвідомлює потребу здійснення змін, які пов'язані із запровадженням процесного підходу до управління персоналом, залучення до проекту

Е.А. Лихолобов визначає наступні критерії, які дозволяють оцінити, чи застосовується в організації процесний підхід до управління персоналом [15].

1. Визначеність та чіткість процесів: в системі управління персоналом повинні бути чітко окреслені всі процеси, а також зрозумілими їхні межі, вхідні та вихідні дані, початок і закінчення процесів, а також вимоги споживачів.

2. Розуміння ролі працівників: у системі управління персоналом, що базується на процесному підході, кожен працівник має усвідомлювати, в якому процесі він задіяний, хто є споживачем результатів його роботи, які цілі переслідує цей процес та який вклад працівника у досягнення цих цілей.

3. Механізми підвищення ефективності: система управління персоналом повинна мати механізми, що забезпечують систематичне підвищення ефективності та результативності процесів, які в ній протікають.

4. Документація процесів: документація, яка описує процесний підхід до управління персоналом, повинна відповідати реальній діяльності організації та бути практично застосованою.

5. Фіксація та усунення відхилень: усі відхилення у процесах повинні фіксуватися, причини цих відхилень виявлятися та усуватися.

В результаті виконання проекту в організації реалізовано системний підхід, який дозволить надалі побудувати ефективну систему управління, здатну реально управляти процесами, знизити вплив людського фактору, підвищити прозорість управління в цілому, створити механізм для прийняття обґрунтованих управлінських рішень і досягти більш високих результатів основної діяльності та покращити свої позиції в боротьбі з конкурентами [15].

Підсумовуючи, слід узагальнити найтипівіші загальні тенденції і риси, які мають як негативний, так і позитивний характер з позицій успішності впровадження процесного підходу до менеджменту персоналу в українських підприємствах.

Аналізуючи вище викладений матеріал можна дійти висновку, що у недалекому майбутньому очікується збільшення кількості організацій, які найближчим часом приступлять до розроблення, впровадження та реалізації процесного підходу до управління підприємством та, зокрема, в менеджменті персоналу. У найближчі роки буде спостерігатися перехід організацій від простого опису своїх бізнес-процесів до їх автоматизації, безперервного поліпшення та контролінгу [21].

### **1.3. Методичні підходи до побудови бізнес – процесів менеджменту персоналу**

Для розкриття суті процесного підходу до управління персоналом з погляду методичних аспектів, необхідно розглянути всю діяльність, яка відбувається всередині системи управління персоналом підприємства. Вона представляє собою мережу взаємодіючих процесів, що виконують завдання забезпечення та розвитку



персоналу з необхідною кваліфікацією та компетенцією для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Методичні аспекти реалізації проекту впровадження процесного підходу до управління персоналом варіюються залежно від типу системи управління персоналом. М.В. Мартиненко пропонує специфічні методичні підходи, які залежать від характеру та особливостей системи управління персоналом у конкретному підприємстві.

Тип системи менеджменту персоналу – відділ кадрів.

*Метод впровадження процесного підходу* – реінжиніринг – докорінна перебудова процесів та структури системи менеджменту персоналу.

- термін реалізації проекту – від 2-х до 5-ти років;
- потрібно залучення значних фінансових, матеріальних та людських ресурсів, ризик неповернення інвестицій дуже високий;
- адміністративний спосіб застосування (опір персоналу);
- суб'єкти впровадження процесного підходу до менеджменту персоналу – зовнішні консультанти (провідна роль), фахівці різних підрозділів.

Впровадження процесного підходу до менеджменту персоналу відбувається у більш м'яких формах, частково та поступово, ідентифікуються та формалізуються відповідно до канонів процесного підходу.

Тип системи менеджменту персоналу – служба персоналу.

*Метод впровадження* – перебудова процесів у системі менеджменту персоналу – збереження в основному існуючих процесів, видаляються зайві, малопродуктивні процедури та підпроцеси.

- термін реалізації проекту – від кількох місяців до 1-2 років;
- потрібно виділення значних матеріальних, фінансових, людських ресурсів – ризики та трудомісткість залежать від складності розв'язуваних завдань та кількості процесів, що піддаються перебудові;
- спосіб впровадження процесного підходу до менеджменту персоналу – адміністративно-демократичний (персонал розуміє суть і важливість змін, що

відбуваються в системі менеджменту персоналу, готовий йти на контакт, але для ініціації проекту необхідний директивний вплив);

- суб'єкти здійснення змін – спеціалісти служби менеджменту персоналу та інших підрозділів, зовнішні консультанти.

Науковий колектив у складі В.І. Гуменник, Ю.С. Копчак, О.С.

Кондур зазначає, що *метод впровадження процесного підходу до менеджменту персоналу* – це покращення існуючих процесів на рівні окремих функцій [8].

- впровадження процесного підходу – частина процесу поліпшення, що постійно триває – короткострокові проекти;

- необхідні ресурси вишуковуються у межах існуючих бюджетів;

- зусилля щодо впровадження мінімальні, а ризики прогнозовані;

- спосіб впровадження процесного підходу до менеджменту персоналу;

- демократичний (весь персонал бере участь у проекті на правах суб'єкта, який приймає рішення);

- суб'єкти здійснення змін – фахівці служби персоналу та інших підрозділів (фокус-групи – провідна роль), зовнішні консультанти (що курує роль).

Застосування зазначених методичних підходів має на увазі:

- по-перше, розгляд усієї діяльності з управління персоналом як сукупності взаємопов'язаних процесів, що протікають всередині організаційної структури компанії та реалізують її основні цілі.

- по-друге, передбачає кардинальні зміни у статусі та вимогах до працівників компанії;

- по-третє, зміни у статусі та вимогах до працівників вносять суттєві корективи у процес «менеджменту персоналу» та його окремі підпроцеси чи бізнес-дії.

На думку Копець Г.Р., процесний підхід передбачає розширення структури критеріїв відбору, серед яких мають бути такі, як здатність до самоорганізації взаємодії з іншими учасниками бізнес-процесів, клієнтоорієнтованість, навички контролю над ресурсами, що надходять з інших процесів, інформацією та ін.

Відповідно, змінюється набір методів та методичних інструментів оцінювання кандидатів. Аналогічні трансформації відбуваються і в інших напрямках діяльності з менеджменту персоналу [12].

На сьогоднішній день, в управлінській практиці застосовуються різні методичні підходи до менеджменту персоналу, найбільш традиційні та популярні з яких [23]: функціональний, системний, ситуаційний та проектний.

Розуміючи відмінні риси кожного з них, слід визнати, що вони повинні не виключати, а доповнювати один одного.

Також розглянемо менеджменту персоналу як один з методів побудови бізнес-процесів менеджменту. Він є однією з найважливіших сфер життя організації, яка здатна збільшити її ефективність, а саме поняття «організаційний розвиток» розглядається в досить широкому діапазоні: від економіко-статистичного до філософсько-психологічного.

Система управління персоналом спрямована на постійне вдосконалення методів роботи з працівниками, поліпшення їхньої адаптації та підвищення мотивації.

Насправді компанії по-різному підходять до роботи з персоналом. Найчастіше, якщо ми розглядаємо невеликі підприємства, то HR-процеси неформалізовані чи слабоформалізовані. Для ведення звітності щодо ознайомлення з кадровим документообігом використовують Excel, формують реєстри, видають накази, службові записки, пишуть програми навчання, але не завжди є чітко прописаний, структурований та сформований бізнес-процес у кожному напрямі служби. Тим часом, маючи систему бізнес-процесів та працюючи в ній, у керівників з'являється можливість відстежувати, якому етапі ведеться робота з кожному запущеному етапу процесу [21].

Отже, загальна сукупність методів побудови бізнес – процесів менеджменту персоналу на підприємстві дозволяє надалі ідентифікувати прийняту на підприємстві систему менеджменту персоналу. Так, із загальних позицій можна розглядати такі методичні елементи :

- багатоланкові технології (послідовне виконання серії взаємопов'язаних управлінських завдань бізнес – процесів менеджменту персоналу);
  - комунікаційні технології (організація трудових відносин між окремими чи іншої трудової функції);
  - індивідуальні технології (стосовно окремо взятого працівника без урахування виконання трудових обов'язків інших працівників).
- В рамках розглянутих методичних прийомів побудови бізнес – процесів менеджменту персоналу, надалі їх можна деталізувати на види, умовно об'єднавши, об'єднати у наступні групи:
- процеси залучення персоналу;
  - освітні персонал-технології;
  - процеси найму, підбору та розміщення штатного персоналу;
  - процеси пов'язані з підвищенням ефективності та продуктивність праці;
  - процеси організації контролю над виконанням трудових функцій персоналу та ін.

#### **1.4. Механізми мотивації та стимулювання як елемент системи управління персоналом**

В сучасних умовах мотивація, залучення і стимулювання співробітників відіграють важливу роль в економічному прогресі. Позитивна мотивація персоналу є одним з факторів забезпечення конкурентних переваг і стратегічної стійкості підприємств чи організацій, які функціонують в сучасних умовах ведення бізнесу.

У даному питанні дипломної роботи ми розглянемо види і концепції мотивації та стимулювання персоналу.

Перетворення інтелектуального потенціалу співробітників в провідний чинник економічного зростання і конкурентоспроможності можливе за наявності позитивної мотивації персоналу в організації.

Мотивація – це весь загальний мотивів, які спонукають працівника до діяльності, що має певну мету та спрямованість згідно визначеної мети.

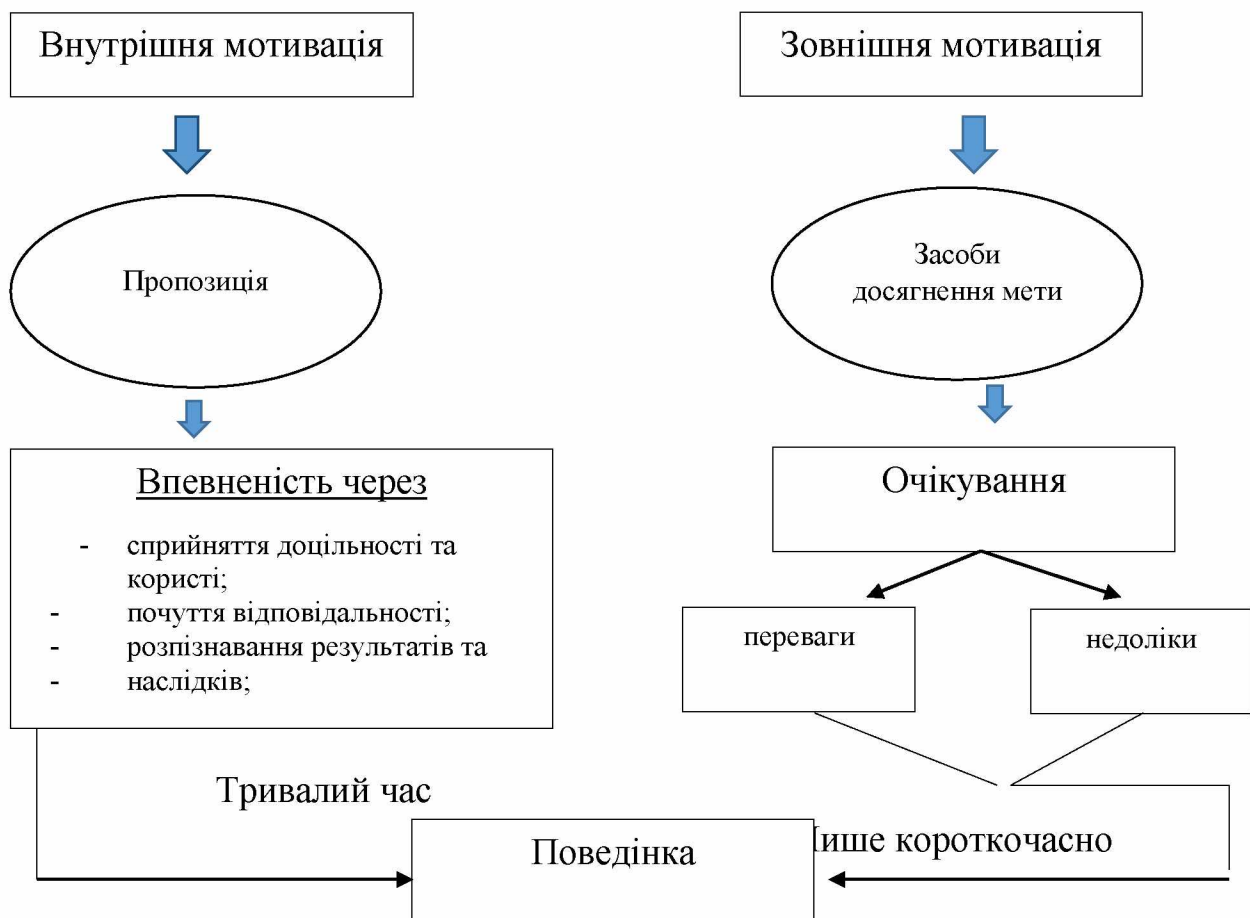
Мотивація персоналу – це процес стимулювання співробітників до діяльності, спрямованої на досягнення цілей підприємств та організацій.

Розрізняють дві форми мотивації:

- внутрішню;
- зовнішню.

Зовнішня мотивація являє собою сукупність засобів та прийомів для досягнення визначеної мети, наприклад, зайняття вищої посади, т. то рух по кар'єрним сходам, отримання більшої суми грошових коштів, отримати певний ступінь визнання в колективі.

Внутрішня мотивація – це переконаність в змісті своєї діяльності, розуміння її сенсу. Така мотивація може виникнути у випадку, коли сам працівник сприймає діяльність як гідну та таку, що є доцільною (рис. 1.1).



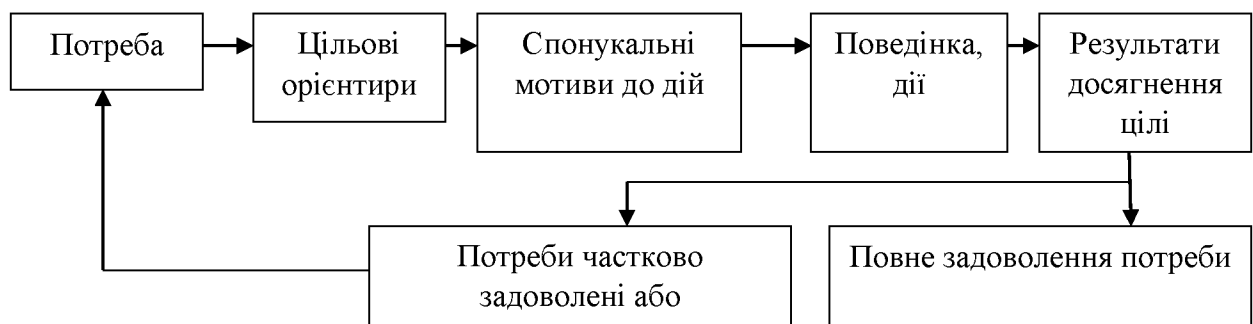
**Рис. 1.1 Формування поведінки на основі факторів зовнішнього і внутрішньої мотивації [11]**

Розрізняють дві групи мотиваційних теорій:

- змістовні теорії ;
- процесуальні теорії.

Застосування змістовних теорій мотивації ґрунтується на розумінні тих внутрішніх потреб людини, які змушують їх будувати свою поведінку саме таким чином, а не інакше. Перейдемо до розгляду змістовних теорій мотивації.

Принципова модель мотивації через потреби зводиться до простої логічної побудови (рис. 1.2) , суть якої полягає ось у чому [37].



**Рис. 1.2 Механізм мотивації людини через потреби [24]**

Відчуваючи фізіологічно чи психологічно якусь потребу (брак чого-небудь), людина прагне її задовольнити. На цьому ґрунті виникають прагнення до певних дій, які визначають характер вчинків. Іншими словами, потреби людини детермінують мотиви її поведінки, змушують діяти так чи інакше.

Зв'язок між потребами людей та їх поведінкою в реальній дійсності можна використовувати в інтересах управління, адже з позицій психології управління розглядається як вплив однієї людини, наділеної владою і повноваженнями (керівника), на поведінку іншої людини (підлеглого), яка не має такої влади і повноважень.

Можливості управлінського впливу на поведінку людей через урахування їх потреб практично, реалізуються засобами мотивації праці.

Вивчення природи людських потреб як категорії, з якої бере виток мотивація до праці, значно розширило уявлення про цю проблему і дало змогу зробити суттєво важливі для практичного менеджменту узагальнення. Встановлено, зокрема, що існує безліч людських потреб, які впливають на

мотивацію, проте структура потреб конкретної людини є суто індивідуальною, тобто Для кожної особистості характерний свій «спектр» потреб та їх пріоритетність. Не всі потреби адекватні з точки зору важливості в мотиваційному процесі. Окремі з них домінують і по суті притаманні всім людям.

Всі потреби особистості сучасна наука класифікує на первинні і вторинні.

Первинні потреби – це фізіологічні потреби і як правило вони є успадкованими. До них належать потреби в їжі, повітрі, одязі, житлі тощо.

Вторинні потреби в основі своїй психологічні і, як правило, набуваються з досвідом. Це наприклад, потреби в успіху, повазі з боку інших людей, у змістовній роботі, здобутті певного статусу. Набір вторинних потреб людини дуже різноманітний.

Усвідомлюючи певну потребу, людина концентрує свої зусилля на досягнення цілі, в реалізації якої вбачає засіб задоволення потреби. Коли поставленої цілі досягнуто і потреба виявляється задоволеною, людина за аналогією прагнучиме повторити. Ту поведінку, яка забезпечила цей результат. Оскільки потреби зумовлюють прагнення людини до їх задоволення, завдання менеджменту полягає з тому, щоб [31]:

по-перше, за допомогою постійних спостережень виявляти активні потреби підлеглих, які спонукають їх до дій;

по-друге, дати можливість людям задовольняти свої найважливіші потреби, якщо, спрямовуючи зусилля на досягнення цілей організації, вони ефективно працюють, тобто засобам» управління створювати такі ситуації, які б дали змогу людям, поведінка яких відповідає цілям організації, задовольняти свої потреби;

по-третє, всіляко прагнути до того, щоб розпорядчі дії і управлінські рішення не суперечили потребам персоналу.

На підставі наукового осмислення психологічних мотивів поведінки людини в процесі праці було створено низку прагматичних моделей мотивації, які успішно використовуються в практиці управління. Концептуальні засади цих моделей найбільш системно розроблені в теоретичних дослідженнях А. Маслоу,

Ф. Герцберга, В. Врума. Їх наукові підходи до розв'язання проблеми мотивації і нині залишаються актуальними.

Теорія мотивації А. Маслоу ґрунтується на твердженні, що всі людські потреби можна поділити на 5 груп [26]:

1. Первинні потреби – це їжа, вода, одяг, відпочинок, житло (потреби фізіологічного характеру).
2. Потреби в безпеці і надійності існування – захист від небезпек фізичного і психологічного характеру (це безпека та впевненість в майбутньому).
3. Потреби у визнання – приналежність до соціальної групи, виробничого колективу (соціальні потреби).
4. Потреби у визнанні – мати певний статус, повагу від оточуючих на основі певних знань та особистих досягнень (егоїстичні потреби).
5. Потреби в самореалізації – це творча праця, розв'язання нестандартних завдань, можливість самостійно приймати рішення, самовдосконалюватися.

За теорією А. Маслоу, основні типи потреб можна зобразити у вигляді ієрархічної структури пірамідальної форми (рис. 1.3).

Мотиваційний вплив потреб на поведінку відображується по вертикалі піраміди знизу вгору. Спочатку характер поведінки визначають фундаментальні потреби, потім у міру їх задоволення актуалізуються потреби, які за ієрархією стоять слідом за ними. Задоволена потреба втрачає значення як мотивуючий фактор і не впливає на поведінку людини. У кожний наступний момент роль доміанти приймає на себе потреба більш високого ієрархічного рівня. Умовно кажучи, коли людина відчуває голод, вона спочатку шукатиме їжу, потім подбає про притулок, а вирішивши проблеми харчування і житла, почне думати про соціальні контакти та повагу до себе з боку оточуючих і, нарешті, про те, як самоствердитися, реалізуючи потенціальні можливості своєї особистості.

За підрахунками А. Маслоу, базові потреби пересічної людини в середньому задовольняються: по першій групі – на 85 % по другій – на 70, по третій – на 50, по четвертій – на 40, по п'ятій – на 10 %. Ці показники слід сприймати з великою часткою умовності і з поправками на рівень розвитку національної економіки та



демократично-правових засад суспільства. На високих щаблях ієрархії потреб, за А. Маслоу, більшість людей перебуває лише в багатих, демократично розвинутих країнах.



**Рис. 1.3 «Піраміда» потреб А. Маслоу [19]**

Теорія А. Маслоу широко визнана науковцями і практиками управління багатьох країн світу. Вона і понині служить наочною концептуальною моделлю структури потреб, достатньо виразно описує процес мотивації, дає змогу опрацьовувати конкретні методи впливу на поведінку підлеглих через задоволення їхніх потреб, особливо на ступенях вищого порядку.

Водночас окремі базові положення цієї теорії не дістали цілковитого підтвердження практикою. Ієрархічна структура потреб виявилася не такою суворо послідовною, як у Маслоу. Основні потреби окремих людей можуть виникати дещо в іншому порядку; Домінуючим фактором їхньої поведінки можуть бути вторинні потреби задовго до того, як будуть задоволені первинні. Не завжди спостерігається сильна кореляція між активною потребою і поведінкою людини. Одна з потреб може домінувати, але людина в своїх вчинках не обов'язково керується лише нею. Отже, процес мотивації через потреби не є настільки елементарно простим, як за теорією А. Маслоу. Насправді він досить складний, мінливий і з певною часткою невизначеності. До того ж, не можна

розраховувати на те, що, спрацювавши успішно Один раз, мотивація через потреби в інших аналогічних ситуаціях стопроцентно забезпечить очікуваний ефект.

Теорія Ф. Герцберга пропонує дещо відмінну від попередньої модель мотивації. В пій потреби досліджуються не безпосередньо, а через комплекс пов'язаних з ними факторів, які впливають на поведінку людей, викликаючи почуття задоволення чи незадоволення роботою. Залежно від ролі в мотиваційному процесі пропонується поділити фактори на дві категорії [50]:

- гігієнічні, пов'язані з середовищем, в якому виконуються робота (умови роботи, рівень заробітної плати, ступінь контролю» з боку керівника, характер стосунків з керівництвом, колегами по роботі, підлеглими та ін.);

- мотиваційні, пов'язані з характером змістом роботи (ступінь відповідальності, можливість визнання і схвалення результатів роботи, умови для просування по службі, перспективи для ділового і творчого зростання, та ін..).

На думку Ф. Герцберга, наявності гігієнічних факторів, недостатньо для мотивації, це лише виключає почуття незадоволення роботою. Мотивація забезпечується дією так званих мотивуючих факторів, до числа яких Ф. Герцберг відносить творче начало виконуваної роботи, можливість проявити свої, здібності і кваліфікацію, самостійно в межах своєї компетентності планувати роботу і приймати рішення.

Між теоріями мотивації А. Маслоу і Ф. Герцберга багато спільного. Гігієнічні фактори в теорії Ф. Герцберга відповідають фундаментальним потребам в їжі, одязі, житлі, а мотиваційні по суті порівнянні з четвертим і п'ятим ступенями ієрархічної структури А. Маслоу, Однак, як уже зазначалося, Ф. Герцберг не вважав гігієнічні фактори, пов'язані з фундаментальними потребами людини, джерелом мотивації її праці. В цьому полягає концептуальна відмінність його підходу. Відсутність незадоволеності не є задоволеністю, стверджував Ф. Герцберг, і тому не може бути, мотивом для підвищення продуктивності праці.

Закладені в теорії Ф. Герцберга ідеї свого часу привернули увагу науковців і практиків, хоча сприйняття їх не було однозначним. Ф. Герцберг удосконалив окремі положення теорії А. Маслоу, краще пристосувавши їх до умов процесу управління в організаціях. Заслуга Герцберга полягає в тому, що, за словами американських спеціалістів, «він озброїв менеджерів хоча й це зовсім досконалим, але практичним інструментом мотивації персоналу». Викликає, зокрема, інтерес запропонована Ф. Герцбергом модель мотивації працівників управління при наданні додаткових повноважень і збільшенні функціонального навантаження (табл.1.4).

Таблиця 1.4

**Мотивація працівників управління залежно від обсягу їхніх повноважень та функціонального навантаження**

Характер делегованих повноважень	Мотивуючі фактори
Послаблення контролю при збереженні підзвітності	Відповідальність і самостійне виконання роботи
Збільшення підзвітності	Відповідальність і схвалення діяльності
Надання самостійної ділянки роботи	Відповідальність, самостійне виконання роботи і схвалення діяльності
Надання додаткової влади	Відповідальність, самостійне виконання роботи і схвалення діяльності
Забезпечення постійної підзвітності (зворотній зв'язок)	Схвалення діяльності
Доручення нових і складніших завдань	Професійне зростання і підвищення кваліфікації
Надання нової роботи для забезпечення можливості просування по службі	Відповідальність і підвищення по службі

Теорія сподівань В. Врума пояснює яким чином діє мотивація в аспекті поведінки особистості, в першу чергу через оцінювання, сприйняття та наступну оцінку наслідків поведінки, яка буде обрана та реалізована під час досягнення поставлених цілей. Не відкидаючи ролі потреби в мотиваційному процесі, Врум вважає, що необхідною умовою мотивації є сподівання людини на те, що вибраний нею тип поведінки, пов'язаний з прагненням задовольнити активну

потребу, в даній ситуації матиме позитивний результат і бажану винагороду. Такий підхід цілком логічний.

Справді, перш ніж привести в дію свої зусилля для задоволення потреби, людина зважує очікувані результати; наскільки вони відповідатимуть затраченим зусиллям, які гарантії їх належної оцінки та винагородження, чи сприятливі для досягнення цілі умови оточуючого середовища та ін. Якщо з цих питань з'являються сумніви і невпевненість, то, ясна річ, мотивація послаблюватиметься.

Розглянемо процес стимулювання персоналу підприємства в системі управління персоналом. Однією з умов раціонального використання персоналу є доцільне та об'єктивне кадрове забезпечення організації.

Підбір та розстановка кадрів вимагають вміння своєчасно бачити в людини навички та вміння, які необхідні для конкретної посади. Фахівці відділу кадрів можуть впоратися з цією функцією у разі чіткого розмежування своїх компетенцій, а також у тому випадку, якщо у таких відділах персоналу є такі фахівці, як юристи, психологи, економісти, соціологи тощо.

Разом з виконанням діловодства щодо формування документів, відділи кадрів повинні приділяти більшу частину свого робочого часу дослідженню джерел підбору персоналу та вдосконаленню механізмів відбору персоналу) [5].

Використовуючи науково обґрунтовані механізми та методи підбору та розстановки кадрів, можна досягти високих результатів у покращенні якісного складу керівників та фахівців та створенні їх ефективного резерву.

У зв'язку з цим кадрова служба має постійно вдосконалювати систему роботи з персоналом. Крім того, продуктивність праці працівників відіграє істотну роль у зростанні продуктивності праці.

Основним резервом підвищення продуктивності праці є економія робочого дня. Перебої у роботі з суб'єктивних чинників відображають низьку якість праці, зокрема недотримання професійної етики працівника. Скорочення таких перерв у роботі характеризується як значний чинник зростання продуктивності праці. Внаслідок запобігання прогулам та скорочення тимчасових втрат за рахунок

профілактики захворювань персоналу, а також скорочення до мінімуму додаткових відпусток фонд робочого часу може збільшитися [18].

Змінити ставлення людей до юридичної роботи досить складно, оскільки це вимагає тривалого еволюційного процесу, але його можна прискорити, якщо об'єктивно оцінити певну ситуацію та взяти до уваги причини, що її викликали.

Керівники завжди розуміють, що необхідно мотивувати людей працювати на підприємстві, але водночас вважають, що для цього достатньо простої матеріальної винагороди. У деяких ситуаціях така політика успішна, але насправді вона не вірна.

Персонал також потребує соціального стимулювання. Це підтверджують опитування громадської думки.

Стимулювання є одним з інструментів, які використовуються для здійснення мотивування. При цьому, з підвищенням рівня розвитку відносин в організації, стимулювання як засіб управління людьми стає менш поширеним.

Основні відмінності між процесами стимулювання та мотивування полягають у наступному:

мотивування перш за все спрямоване на внутрішню зрілість людини.

Стимулювання ж впливає ззовні, обставини:

- мотивування завжди позитивне. Стимулювання може характеризуватись
- негативним спонуканням до дії;
- стимулювання можна використовувати до його припинення.

Мотивування завершується після того, як потреби усвідомлюються;

- стимулювання – вплив на людину. Мотивація – внутрішня потреба;

- мотивація характерна для конкретного співробітника. Стимулювання спрямовано групу працівників, об'єднаних одним критерієм;

- стимулювання – вплив на співробітника, яке закінчується відразу після завершення певного процесу;

- мотивація протікає індивідуально. Вона діятиме доти, доки потреба не буде задоволена або замінена.

Удосконалення має бути постійним завданням у будь-якій організації. У той момент, коли людина перестає рости, вона ризикує почати стагнувати і відставати, тоді як її конкуренти зростають. Ось чому важливо стимулювати інновації творчими способами, використовуючи технології та активи. Немає необхідності радикальних змін у тому, як працює компанія. Найбільш успішні організації уникають перенапруги робочого процесу, впроваджуючи нові системи у масштабах усієї компанії.

Стимули поділяються на 2 основні групи:

- матеріальні;
- нематеріальні.

До матеріальних стимулів належать:

1. Стимули, що мають фінансовий вираз.
2. Матеріальні стимули, які мають грошовий вираз.

Нематеріальні стимули включають:

1. Моральні стимули, які допомагають реалізувати людські потреби.
2. Соціальні стимули, що посилюють реалізацію соціальних потреб.
3. Творчі стимули, що дозволяють реалізувати творчі здібності співробітника.

Стимулювання та мотивація принципово різні. Суть цієї відмінності полягає в тому, що стимулювання використовується як один із мотивуючих засобів. Таким чином, воно може включати заходи, спрямовані на матеріальну та нематеріальну мотивацію. Стимулювання працює за принципом «тут і зараз».

Стимулювання має справу з підганянням початкового зусилля або посиленням існуючої дії. Під час процесу роботи стимулювання так само важливе, як і первинна мотивація. Без постійного стимулювання початкова дія мотивації може легко зникнути. Це пояснює, чому ми іноді бачимо, як співробітники працюють без натхнення, не будучи залученими до своєї роботи, незважаючи на те, що вони починали з деяким ентузіазмом і що їхні перші спроби здавалися багатообіцяючими.

Процес використання різних стимулів мотивування людей називається процесом стимулювання.

В даний час основним стимулюванням для працівників є отримання заробітної плати за відпрацьований час, задоволення необхідних потреб, і навіть отримання низки додаткових пільг [26].

У сучасному світі розробка та впровадження системи стимулювання персоналу є одним із найважливіших завдань керівництва організації. Ця система має не тільки стимулювати співробітників працювати ефективно, але й бути економічно вигідною.

Стимулювання як засіб підвищення ефективності роботи персоналу існує на кожному підприємстві.

Однак з його допомогою небагатьом фірмам вдається досягти бажаних цілей:

- підвищити продуктивність праці, зацікавити пересічних працівників у роботі підприємства;
- знизити плинність кадрів;
- збільшити коефіцієнт сталості.

Практика показує, що часто причиною таких невдач є те, що стимулюючий механізм не враховує специфіки окремого підприємства та інтересів працівників.

У основі розробки лежить завдання максимізувати результати з найменшими витратами [19].

Система стимулювання праці має враховувати особливості, зовнішні стосовно організації:

- правове середовище;
- економічне оточення;
- соціальне середовище;
- політичну ситуація;
- фактори технологічного розвитку галузі;
- соціокультурні фактори;
- фактори довкілля.

Основними кроками в етапах вдосконалення методичного забезпечення аналізу трудових ресурсів для підприємств повинні стати:

1. Аналіз складу та структури персоналу.
2. Оцінка руху персоналу кілька періодів.
3. Виявлення чинників, які впливають плинність кадрів.
4. Аналіз продуктивність праці.
5. Визначення розміру постійної частини заробітної плати та премій.
6. Визначення ключових показників ефективності кожної категорії персоналу
7. для розрахунку преміальної частини заробітної плати.
8. Розробка механізмів соціального стимулювання.

У разі виявлення ситуації, коли співробітники не мотивовані на досягнення своєї мети, то можливими причинами виникнення таких проблем можуть бути:

- погані кар'єрні перспективи, які впливають робочий тонус співробітників;
- протиріччя у відносинах між підприємцем та працівником;
- морально – психологічний клімат;
- недостатнє оснащення робочих місць;
- неважливість системи стимулювання праці;
- невідповідність реальної поведінки виконавця очікуванням керівника [10].

Отже, для стимулювання співробітників можуть бути використані різні методи та прийоми стимулювання. Сьогодні ефективне управління організацією неможливе без зацікавленості всіх її співробітників, що потребує стимулювання. Знання різних підходів до стимулювання допомагає керівнику вибрати найефективніший метод кожного члена організації. Поведінка людини на роботі повністю залежить від рівня її стимулювання: якщо він високий, вони працюють з ентузіазмом, а якщо їх рівень низький, вони ухилятимуться від роботи. Ефективна система стимулювання персоналу повинна включати як матеріальні, і нематеріальні стимули успішної роботи всього персоналу підприємства.



Реалізація вказаних факторів дозволить підвищити рівень стимулювання персоналу, активність у житті компанії, а також створити сприятливу атмосферу у колективі.

Таким чином, можна сказати, що мотивація та стимулювання – універсальні поняття. Основна відмінність мотивації від стимулювання у тому, що мотивація – внутрішня система чинників, які впливають дії людини, а стимулювання – зовнішній вплив на поведінка співробітника.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «КОРНЕКС»

#### 2.1. Характеристика стану системи управління персоналом в ТОВ «КОРНЕКС»

Аналіз бізнес – процесів менеджменту персоналу будемо проводити на прикладі діяльності ТОВ «КОРНЕКС».

Повне найменування юридичної особи: товариство з обмеженою відповідальністю «КОРНЕКС». Скорочена назва: ТОВ «КОРНЕКС».

Підприємство було зареєстроване 5 січня 1995 року та розташоване за адресою: м. Івано-Франківськ, вул. Гетьмана Мазепи, буд. 37.

Розмір статутного капіталу становить 60 000,00 грн.

Основні види діяльності ТОВ «КОРНЕКС» включають:

- роздрібну торгівлю газетами та канцелярськими товарами у спеціалізованих магазинах;
- друкування різноманітної продукції;
- діяльність посередників, що спеціалізуються на торгівлі іншими товарами тощо.

У сучасному економічному контексті України ТОВ «КОРНЕКС» є важливим прикладом регіональної комерційної організації, яка демонструє стабільність у своїй діяльності та активно сприяє соціально-економічному розвитку суспільства. Стратегія компанії спрямована на надання широкого асортименту канцелярських товарів, що перевершують традиційні очікування, пропонуючи не лише продукцію, але й комплексні рішення, що покращують якість життя споживачів.

Важливим аспектом діяльності «КОРНЕКС» є реформування відносин «продавець-покупець» через інноваційний підхід у роздрібній торгівлі, що

базується на принципах взаємоповаги, позитивної взаємодії та ефективності співпраці. Такий підхід не лише сприяє формуванню позитивного іміджу компанії, але й забезпечує високий рівень задоволення клієнтів.

Крім того, «КОРНЕКС» акцентує увагу на розвитку партнерських відносин, де відповідальність та результативність виступають ключовими компонентами успішної взаємодії. Це знаходить відображення у створенні міцних корпоративних зв'язків, де кожен працівник є невід'ємною частиною команди, що спрямована на досягнення загальних цілей.

Участь «КОРНЕКС» у соціальному житті суспільства через реалізацію системних соціальних проектів, що гармонійно вписуються в державну соціальну політику, є свідченням високої соціальної відповідальності компанії. Така діяльність спрямована на підтримку важливих суспільних ініціатив та вирішення актуальних проблем.

Основні цінності «КОРНЕКС», такі як лідерство, відповідальність, розвиток та відданість, лягають в основу корпоративної культури та визначають стратегічні напрями розвитку компанії. Ці цінності сприяють постійному пошуку і впровадженню інноваційних рішень, підвищенню професійної компетентності співробітників та загальної ефективності організації.

Враховуючи вищезазначене, можна стверджувати, що «КОРНЕКС» є прикладом компанії, що не лише досягає високих комерційних результатів, але й робить значний внесок у соціально-економічний розвиток регіону та країни в цілому, демонструючи відданість високим стандартам відповідального бізнесу.

Організаційна структура ТОВ «КОРНЕКС» є децентралізованою та має лінійно-функціональний характер. Підприємство не займається виготовленням товару, а надає послуги населенню, саме тому на даному підприємстві відсутня виробнича структура.

В аспекті сучасного управління підприємствами, організаційна структура відіграє ключову роль у забезпеченні ефективної взаємодії між різними підрозділами, спрямованої на досягнення стратегічних цілей організації. ТОВ «КОРНЕКС» є прикладом підприємства, чия структура оптимізована для

виконання специфічних функцій, розподілених між різними відділами: управління роздрібною торгівлею, маркетингу, закупівлі, логістики, фінансів, а також контролю та аналізу.

Функціональний відділ маркетингу на підприємстві «КОРНЕКС» виконує критичні задачі, що включають збір і аналіз інформації про ринок, проведення маркетингових досліджень з метою прогнозування попиту, розробку та впровадження рекламних стратегій. Діяльність відділу орієнтована на оптимізацію збутових операцій та забезпечення високоякісного обслуговування запитів споживачів, що включає ефективні післяпродажні сервіси.

Кожен з цих відділів має чітко визначені завдання та обов'язки, що дозволяє підприємству «КОРНЕКС» досягати високих результатів у своїй діяльності, адаптуючись до змінних умов ринку та забезпечуючи задоволення потреб своїх клієнтів. Це підкреслює важливість добре структурованої організації для успіху в довгостроковій перспективі.

Організаційна структура «КОРНЕКС», що базується на чіткому розподілі функцій та відповідальності між відділами, є взірцем для наслідування в сучасному бізнес-середовищі, де гнучкість, оперативність та інноваційність виступають як ключові чинники успіху.

У контексті сучасних досліджень управління та організаційної поведінки, ТОВ «КОРНЕКС» виступає як важливий приклад динамічної адаптації до ринкових умов через ефективну структурну організацію та інноваційні маркетингові практики. Компанія має розгалужену структуру, яка включає відділи управління роздрібною торгівлею, маркетингу, закупівель, логістики та фінансів, а також спеціалізований відділ контролю та аналізу. Ця розгалужена структура сприяє оптимізації внутрішніх процесів, забезпечуючи комплексний підхід до управління ресурсами компанії та вдосконалення стратегій виходу на ринок.

В рамках своєї маркетингової стратегії, «КОРНЕКС» регулярно ініціює проведення промоційних акцій, що дозволяє підвищити зацікавленість та лояльність серед цільової аудиторії. Ці акції, зокрема, надають споживачам

унікальну можливість придбати газети та канцелярські товари за зниженими цінами в спеціалізованих магазинах. Такі заходи не тільки стимулюють зростання продажів, але й сприяють підвищенню впізнаваності бренду на ринку.

Особлива увага приділяється аналізу результатів проведених акцій, що здійснюється відділом контролю та аналізу. Це дозволяє компанії «КОРНЕКС» адаптувати свої маркетингові стратегії відповідно до змін у споживацьких перевагах та кон'юктурі ринку, оптимізувати логістичні ланцюжки та вдосконалити фінансове планування.

Такий підхід, що базується на комплексному аналізі та гнучкості в управлінні, відображає передові практики в сфері корпоративного управління та маркетингу. Він підкреслює важливість інтегрованого підходу до розвитку бізнес-стратегій, що орієнтовані на задоволення потреб ринку та забезпечення сталого розвитку підприємства.

У сфері бухгалтерського та фінансового обліку, спеціалісти фінансово-економічного відділу відіграють вирішальну роль, забезпечуючи точність та прозорість фінансової інформації організації. Їхні обов'язки можуть бути систематизовані наступним чином:

Ведення бухгалтерського обліку: Цей процес вимагає ретельного документування всіх фінансових транзакцій згідно з чинними національними положеннями та стандартами. Спеціалісти повинні застосовувати не лише традиційні методи, але й сучасні програмні рішення для оптимізації процесів обліку.

Складання фінансової та бюджетної звітності: відповідно до законодавчих вимог, зібрані дані аналізуються та узагальнюються для формування звітів, які відображають фінансовий стан організації. Звітність слугує основою для прийняття управлінських рішень та планування бюджету.

Здійснення поточного контролю: Важливим аспектом роботи є моніторинг дотримання бюджетного законодавства, в тому числі контроль за взяттям та реєстрацією бюджетних зобов'язань, а також своєчасністю та законністю

платежів. Аналіз фінансової та бюджетної звітності дозволяє виявляти невідповідності та вживати заходів для їх усунення, забезпечуючи фінансову дисципліну в організації.

Спеціалісти фінансово-економічного відділу відіграють ключову роль у підтримці фінансової стабільності та розвитку організації, гарантуючи достовірність фінансової інформації та дотримання законодавчих вимог. Їх робота потребує високого рівня кваліфікації, уважності та відповідальності.

В рамках розширеного аналізу функціональних обов'язків співробітників фінансово-економічного департаменту та бухгалтерії, слід наголосити на їх визначальній ролі в стабілізації та розвитку економічного стану підприємства. Ці фахівці відповідають за ряд ключових процесів, які забезпечують фінансову прозорість і сприяють ефективному управлінню ресурсами організації.

Оптимізація податкових зобов'язань: Спеціалісти мають забезпечити точне визначення та своєчасне спрямування податків і зборів до бюджету, використовуючи для цього передові методології та програмне забезпечення, що дозволяє мінімізувати податкові ризики.

Виплата заробітної плати: Забезпечення прозорості та справедливої системи нарахування та виплати заробітної плати, що відповідає законодавчим стандартам, є критичним для підтримки мотивації працівників та відповідності трудовому законодавству.

Контроль за використанням ресурсів: Строгий контроль за використанням фінансових, матеріальних та інформаційних ресурсів, включаючи інвентаризацію активів та виявлення випадків недостачі або зловживань, є основою для запобігання фінансовим втратам.

Фінансово-бюджетна дисципліна: Розробка та імплементація заходів, спрямованих на підвищення рівня фінансової дисципліни серед працівників, включаючи навчання та регулярний моніторинг дотримання фінансових політик.

Захист персональних даних: Відповідальність за обробку та захист персональних даних згідно з національним законодавством та міжнародними

стандартами, що вимагає впровадження комплексних технічних та організаційних заходів.

Взаємодія з іншими підрозділами: Надання методичної та консультативної підтримки іншим відділам підприємства, сприяння обміну інформацією та координації спільних проектів.

Ці зобов'язання вимагають не лише глибоких знань у галузі фінансів та бухгалтерського обліку, але й вміння адаптуватися до постійно змінюваних умов ринку та законодавства. Ефективне виконання цих завдань сприяє зміцненню фінансового здоров'я організації, підвищенню її конкурентоспроможності та досягненню стратегічних цілей.

Відповідно до сучасних тенденцій в економіці, роль необоротних активів у стимулюванні зростання виробничих потужностей та підвищенні ефективності діяльності підприємства набуває особливої актуальності. Необоротні активи, які охоплюють широкий спектр ресурсів – від нематеріальних активів до основних засобів та довгострокових фінансових інвестицій, становлять фундамент для стабільного та довготермінового розвитку підприємств.

Необоротні активи є невід'ємною частиною підприємства, і ключові їхні елементи складають основні засоби. До них належать машини, обладнання, будівлі та транспортні засоби, що експлуатуються в процесі виробництва тривалий час. Важливим компонентом також є нематеріальні активи, серед яких авторські права, патенти, торговельні марки та програмне забезпечення. Вони відіграють значну роль у створенні конкурентних переваг і сприяють інноваційному розвитку підприємства. Довгострокові фінансові інвестиції, включаючи вкладення в акції та облігації інших компаній, становлять важливий аспект необоротних активів. Ці інвестиції розраховані на тривалий період і забезпечують підприємству додаткові фінансові ресурси для його зростання та розвитку. Відстрочені податкові активи також мають велике значення, оскільки вони виникають унаслідок різниці між податковим та бухгалтерським обліком і надають додаткові фінансові можливості.

Аналізуючи динаміку вартості необоротних активів на прикладі певного підприємства, можна спостерігати зростання балансової вартості з 1973 тис. грн. у 2022 році до 2124 тис. грн. у 2023 році, що свідчить про активне інвестування в розвиток та модернізацію виробництва. Цей процес не лише підвищує виробничі потужності, але й сприяє вдосконаленню технологічних процесів та впровадженню інновацій, що, в свою чергу, позитивно впливає на ефективність господарської діяльності підприємства.

Таким чином, необоротні активи відіграють визначальну роль у забезпеченні довгострокової перспективи розвитку підприємства, їх ефективне використання та управління є ключовими факторами досягнення стратегічних цілей організації. Оптимізація структури необоротних активів, їх оновлення та модернізація сприяють підвищенню конкурентоспроможності, відкриваючи нові можливості для зростання та розвитку.

Основні засоби є ключовим елементом необоротних активів, виконуючи роль матеріально-технічної основи виробничого процесу та фундаменту для його модернізації та подальшого розвитку. У підприємстві ТОВ «КОРНЕКС» до основних засобів відносяться будівлі та споруди, машини та обладнання, а також транспортні засоби.

Аналіз динаміки складу та структури основних засобів підприємства за період 2022–2023 років представлено в таблиці 2.1.

Таким чином, ТОВ «КОРНЕКС» володіє виключно власними основними засобами. Перерахуємо ці засоби з їх первісною вартістю, ступенем зносу та термінами використання:

1. Будівлі та споруди: первісна вартість становить 10 тис. грн, зі ступенем зносу в 20%. Нарахована сума зносу складає 2 тис. грн, а термін використання коливається від 10 до 20 років.

2. Машини та обладнання: первісна вартість цих засобів становить 1485 тис. грн, ступінь зносу варіюється від 10% до 20%. Сума нарахованого зносу складає 922 тис. грн, а термін використання становить 5 років.



**Динаміка складу і структури основних засобів ТОВ «КОРНЕКС»  
протягом 2022 – 2023 років (за залишковою вартістю)**

Найменування основних засобів	Власні основні засоби (тис. грн.)		Орендовані основні засоби (тис. грн.)		Власні основні засоби, всього (тис. грн.)	
	2022 р.	2023 р.	2022 р.	2023 р.	2022 р.	2023 р.
1. Виробничого призначення:	1912	2055	0	0	1912	2055
будівлі та споруди	88	0	0	0	88	0
машини та обладнання	678	508	0	0	678	508
транспортні засоби	1146	1547	0	0	1146	1547
інші	0	0	0	0	0	0
2.Невиробничого призначення:	0	0	0	0	0	0
будівлі та споруди	0	0	0	0	0	0
машини та обладнання	0	0	0	0	0	0
транспортні засоби	0	0	0	0	0	0
інші	0	0	0	0	0	0
Усього	1912	2055	0	0	1912	2055

3. Транспортні засоби: первісна вартість становить 1844 тис. грн, зі ступенем зносу в 30%. нарахована сума зносу складає 576 тис. грн, а термін використання коливається від 5 до 8 років.

4. Інші засоби: первісна вартість становить 512 тис. грн, зі ступенем зносу в 100%. Сума нарахованого зносу становить 512 тис. грн, а термін використання коливається від 4 до 5 років. Обмежень на використання майна підприємство не має.

Розглянемо динаміку складу та структури оборотних активів підприємства (табл. 2.2).

На досліджуваному підприємстві найвагомішу частину оборотних активів складає дебіторська заборгованість за наданими авансами та виконані послуги. Вона становить 76 % від загальної величини оборотних активів. Протягом звітнього періоду частка дебіторської заборгованості суттєво зросла, тоді як частка

грошової готівки дещо зменшилася. Це вказує на можливі труднощі зі збутом послуг або нерегулярну діяльність підприємства, що призводить до погіршення фінансового стану.

Таблиця 2.2

**Динаміка складу і структури оборотних активів ТОВ «КОРНЕКС» за  
2022 – 2023 роки, тис. грн.**

Найменування оборотних активів	2022 рік	2023 рік
1	2	3
Запаси	87	77
Виробничі запаси:	87	77
Незавершене виробництво	0	0
Готова продукція	0	0
Товари	0	0
Поточні біологічні активи	0	0
Депозити перестраховання	0	0
Векселі одержані	0	26
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	11962	11513
Дебіторська заборгованість за розрахунками, за виданими авансами	21544	47298
З бюджетом	14	4195
У тому числі з податку на прибуток	0	4183
з нарахованих доходів	0	0
із внутрішніх розрахунків	59243	1383
Інша поточна дебіторська заборгованість	37	43
Поточні фінансові інвестиції	0	0
Готівка	0	0
Рахунки в банках	16760	11227
Витрати майбутніх періодів	61	80
Частка перестраховика у страхових	0	0
У тому числі:	0	0
Резервах довгострокових зобов'язань		
Резервах збитків або резервах належних виплат	0	0
Резервах незароблених премій	0	0
Інших страхових резервах	0	0
Інші оборотні активи	531	591
Усього	110239	76816

Показники оборотності оборотних активів обчислені в наступних питаннях звіту про проходження практики.

Аналіз оборотних коштів ТОВ «КОРНЕКС» за 2022-2023 роки в загальному показав про ефективність їх використання.

На будь-якому підприємстві чи в організації ключовим є людський фактор – персонал, який працює в ній. Тому вивчаючи діяльність підприємства чи організації не можна не розглянути його персонал (табл. 2.3.).

По розрахованих даних спостерігається скорочення працівників на 5 осіб, а в процентному виразі – 4,0%. Що стосується фонду оплати праці, то він зріс на 59,0 %, це свідчить про підвищення заробітних плат в ТОВ «Західенергоінвест», так, якщо в 2021 році заробітна плата працівників ТОВ «Західенергоінвест» (включаючи всі категорії працівників, в т. ч адміністративно – управлінський апарат ) була на рівні 15000 – 16000 грн., то в 2023 р. заробітна плата досягла рівня 20000 – 23000 грн., що в свою чергу спричинило зростання рівня заробітної плати.

Таблиця 2.3

#### Чисельність персоналу та фонд оплати праці в ТОВ «КОРНЕКС»

Назва показників	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. від 2021 р.	
				+,-	%
Чисельність персоналу, осіб	105	106	100	-5,0	96,0
Фонд оплати праці, тис. грн.	20146	28967	32025	+1188,0	159,0
Податкові відрахування з фонду оплати праці усіх працівників, тис. грн.	30219	4345	4804	+178,2	178,2
Дохід від реалізації продукції, тис. грн.	289007	345632	397496	+10848,9	137,5
Продуктивність праці, тис. грн.	2752	3261	3975	+122,3	144,4

Також позитивним можна вважати зростання суми доходу від реалізації продукції та підвищення продуктивності праці на 37,5 % та 44,4 % відповідно.

Розглянемо аналіз економічних показників діяльності ТОВ «КОРНЕКС» по показниках, що наведені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

**Аналіз основних економічних показників фінансово – економічної діяльності ТОВ «КОРНЕКС»**

Показники	Од. виміру	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. від 2021 р.	
					+, -	%
Дохід від реалізації продукції	тис. грн.	289007	345632	397496	+10848,9	137,5
Валові витрати	тис. грн.	138963	143675	152312	+1334,9	109,6
Вартість основних фондів	тис. грн.	226963	267453	276312	+4934,9	121,7
Чисельність персоналу	чол.	105	106	100	-5,0	96,0
Фондовіддача	коэф.	1,27	1,29	1,44	+0,45	139,9
Фондомісткість	коэф	0,78	0,77	0,70	-0,08	0,90
Фондоозброєність	тис. грн./чол.	2162	2523	2763	+60,1	127,8

Аналізуючи основні показники фінансово – економічної діяльності ТОВ «Західенергоінвест» спостерігається зростання доходу від реалізації продукції за 2023 р. на 37,5 %, також зросла сума валових витрат (9,6%). Зростання обсягу реалізованої продукції пов'язано з розширенням асортименту продукції, яка представлена в ТОВ «КОРНЕКС».

Позитивним також можна вважати зростання фондовіддачі на 27,8 %, та скорочення фондомісткості на 10 %. Ці показники говорять про те, що наявні ресурси ТОВ «КОРНЕКС» використовує досить ефективно.

Визначимося з основними фінансовими результатами діяльності ТОВ «КОРНЕКС» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Фінансові результати діяльності ТОВ «КОРНЕКС», тис. грн**

Стаття	Роки			Відхилення 2023 року від 2021 року	
	2021 р	2022 р	2023 р	+/-	%
Доход (виручка) від реалізації товарів	289007	345632	397496	+10848,9	137,5
Податок на додану вартість	57801	69126	79499	+2169,8	137,5
Чистий дохід	231206	276506	317997	+8679,1	137,5
Валові витрати	138963	143675	152312	+1334,9	109,6
Валовий прибуток	92243	132834	165685	+7344,2	179,6
Адміністративні витрати	15632	18967	25714	+1008,2	164,5
Чистий прибуток	76611	113867	139971	+6336,0	182,7

В 2023 р. ТОВ «КОРНЕКС» отримало більший розмір доходу на 37,5% (108489 тис. грн.), а також відбулося зростання чистого доходу на 86791 тис. грн.. Хоча при цьому валові витрати в 2023 році збільшилися на 9,6 % (13349 тис. грн.), але це не вплинуло на суму валового прибутку, який зріс на 79,6 % (73442 тис. грн.) що говорить про те, що діяльність ТОВ «Західенергоінвест» є прибутковою.

В табл. 2.6 розглянемо особливості системи менеджменту персоналу в ТОВ «КОРНЕКС». Проведемо аналіз структури персоналу по товариству.

Аналізуючи розраховані в табл. 2.6 показники необхідно зазначити, що в структурі вікового складу працівників займають особи віком від 30 до 40 років – 45 %. Причому їх чисельність в 2023 році порівняно з 2021 р. зросла на 2 чол., або 4,6 %. Негативним є скорочення чисельності працівників, молодше 30 років на 3 особи, або на 8,1 %.

Таблиця 2.6

## Аналіз структури персоналу ТОВ «КОРНЕКС»

Категорія	2021 р	Питома вага, %	2022 р.	Питома вага, %	2023 р.	Питома вага, %	Відхилення 2023 р. від 2021 р.	
							Абс. (+,-)	Відн.,%
Чисельність персоналу, осіб	105	100	106	100	100	100	-5,0	95,2
Віковий склад працівників, в т. ч: молодші 30 років	37	35,2	41	38,7	34	34,0	-3,0	91,9
від 30 до 40 років	43	40,9	47	44,3	45	45,0	+2,0	104,6
від 40 до 50 років	21	20,0	16	15,1	19	19,0	-2,0	90,5
працівники пенсійного віку	4	2,8	2	1,9	2	2,0	-2,0	50,0
Рівень освіти працівників в т. ч.:з вищою освітою	18	17,1	22	20,7	17	17,0	-1,0	94,4
з середньою спец, освітою	35	33,3	34	32,1	29	29,0	-6,0	82,9
незакінчена вища освіта	52	49,5	50	47,2	54	54,0	+2,0	103,8
Статевий склад працівників, в т. ч.: чоловіки	16	15,2	19	17,9	18	18,0	+2,0	112,5
жінки	89	84,8	87	82,0	82	82,0	-7,0	92,1
Кваліфікаційний склад персоналу, в т. ч.: керівники	10	9,5	12	11,3	12	12,0	+2,0	120,0
спеціалісти	29	27,6	30	28,3	27	27,0	-2,0	93,1
працівники	66	62,8	64	60,4	61	61,0	-5,0	92,4

В структурі освітньо-кваліфікаційного складу найбільшу питому вагу займають працівники з незакінченою вищою освітою – 54 %. Причому негативним є подальше скорочення працівників з вищою освітою на 5,6 %. На Заводі працює 18 % чоловіків та 82 % жінок. Для дослідження показників руху робочої сили на Заводі було проаналізовано показник з обороту, приймання та зі звільнення, а також плинність та стабільність загального обороту (табл. 2.7).

Коефіцієнт загального обороту у 2023 р. зріс з 23% (2021 р.) до 28,0%, але порівняно з 2022 р. він скоротився на 2 %. Коефіцієнт обороту з приймання у 2023 р. знизився на 26% порівняно з попереднім роком. Коефіцієнт обороту зі звільнення має постійну тенденцію до зростання – з 11, 0% у 2019 р. до 17,0 % у 2023 р.

Таблиця 2.7

#### Аналітичне дослідження руху працівників в ТОВ «КОРНЕКС»

Показники	Період			Абс. відхил., +/-		Від. відхил., %	
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
1. Загальна чисельність персоналу на кін. року (всього), осіб	105	106	100	+1	- 6	101,0	95
2. Чисельність прийнятих працівників, осіб	13	16	11	-3	- 5	123,0	69,0
3. Чисельність працівників, що вибули, осіб (усього) з них:							
- власне бажання;	7	14	15	+7	+1	200,0	108,0
- за прогули, порушення трудової дисципліни	4	1	2	-3	+2	25,0	200,0
4. Оборот з прийому, %	13,0	15,0	11,0	+2,0	+4,0	116,0	74,0
5. Оборот по звільненню, %	11,0	15,0	17,0	+4,0	+2,0	137,0	114,0
6. Плинність кадрів, %	7,0	14,0	15,0	+7,0	+1,0	200,0	108,0
7. Загальний обороту, %	23,0	30,0	28,0	+7,0	+2,0	131,0	94,0

В ТОВ «КОРНЕКС» потрібно звернути увагу на плинність кадрів, адже цей показник безпосередньо впливає на рівень продуктивності праці. Також в процесі

організації системи менеджменту персоналу в ТОВ «КОРНЕКС» обов'язково необхідно приділяти увагу аналізу ефективності використання персоналу підприємства.

На підставі проведеного дослідження системи управління персоналом в ТОВ «КОРНЕКС», варто відзначити, що наразі підприємство стикається з такими основними проблемами в цій сфері:

- Розвиток та працевлаштування кадрів, які володіють сучасним економічним мисленням.
- Підвищення рівня ефективності праці робочих ресурсів.
- Створення сприятливого морально-психологічного клімату в колективі.

Управління персоналом у ТОВ «КОРНЕКС» має відповідати наступним критеріям:

- Використання методів, які сприяють розвитку підприємства.
- Захист прав та обов'язків працівників.
- Забезпечення дотримання законодавчих норм.

Основним завданням керівництва ТОВ «КОРНЕКС» під час розробки та реалізації системи управління персоналом є створення максимально сприятливих відносини між працівниками всередині колективу та працівниками і керівництвом, а також пошук таких методів та підходів, які забезпечать максимальний рівень ефективності використання персоналу.

Отже, ТОВ «КОРНЕКС» функціонує у Західному регіоні України на ринку оптової торгівлі. На аналізованому підприємстві побудована функціональна організаційна структура управління, яка дозволяє ТОВ «КОРНЕКС» здійснювати ефективне управління бізнес – процесами на підприємстві, включаючи і менеджмент персоналу.

Протягом трьох останніх років спостерігається скорочення працівників на 5 осіб та зростання фонду оплати праці та розміру заробітної плати. Позитивну тенденцію до зростання має і дохід від реалізації продукції та продуктивність праці. В 2023 р. Завод отримав більший розмір доходу, що також говорить про побудову ефективної системи бізнес – процесів.

Аналіз руху робочої сили показав, що в структурі вікового складу працівників займають особи віком від 30 до 40 років, чисельність працівників, молодше 30 років має негативну тенденцію до скорочення, а також негативним є зменшення кількості працівників із вищою освітою. В ТОВ «КОРНЕКС» потрібно звертати на плинність кадрів та розробити заходи, спрямовані на закріплення робочих кадрів, а також звернути увагу на вирішення і основних проблемами, з якими зіткнувся завод при управлінні персоналом.

## **2.2. Оцінка ефективності бізнес – процесів менеджменту персоналу ТОВ «КОРНЕКС»**

Аналіз ефективності бізнес – процесів менеджменту персоналу проводять на основі суб'єктивних та об'єктивних критеріїв оцінки цієї роботи.

Показники ефективності бізнес – процесів менеджменту персоналу групують таким чином:

1. Показники, що характеризують економічну ефективність:
  - рівень та динаміка ефективності потенціалу системи управління;
  - кадрова програма у вартісному виразі в розрахунку на одного працівника.
2. Ступінь задоволення працівників:
  - умовами та можливістю навчання;
  - рівнем оплати праці (мотивація трудової діяльності);
  - наявною можливістю кар'єрного зростання;
  - умовами трудової діяльності.
3. Показники аналізу непрямої дії:
  - стан плинності персоналу;
  - неявки на роботу без поважних причин;
  - якість праці;
  - скарги які виникли в процесі трудової діяльності ;
  - безпечні умови праці.



Аналіз системи оплати праці є ключовим елементом для успішної реалізації бізнес-процесів управління персоналом. Проаналізуємо структуру та динаміку фонду оплати праці, представлену в таблиці 2.8.

За розрахунками табл. 2.8 розмір середньомісячної оплата праці в 2021, 2022 та 2023 роках становив 11598,89 грн., 12277,28 грн. та 12668,75 грн. Для зручності розрахунків нами взята середній її розмір, адже кожен працівник не може отримувати абсолютно однаковий розмір оплати праці.

Загальну кількість люд.-годин, яка була відпрацьована працівниками ТОВ «КОРНЕКС» розраховували шляхом множення кількості працівників на тривалість робочого дня та на кількість днів, протягом яких вони працювали. При цьому враховувалися такі особливості організації праці в ТОВ «КОРНЕКС», що аналізоване підприємство працює без вихідних та святкових днів, а працівники змінюються після відпрацьованого тижня, тобто кожен працівник в середньому на рік відпрацьовував 26 тижнів по 11 год. на день.

Таблиця 2.8

**Аналітичне дослідження структури та динаміки оплати праці  
працівників в ТОВ «КОРНЕКС»**

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2021	2022/ 2021	2023/ 2022
1	2	3	4	5	6	7	8
Фонд оплати праці працівників, тис. грн.	12014,6	12896,7	13202,5	+882,1	+305,8	143,8	110,6
в т. ч. доля основної заробітної плати, тис. грн	11213,9	11421,2	11489,1	+207,3	+67,9	117,1	104,8
Середньооблікова чисельність працівників, чол	105	106	100	-1,0	-6,0	100,9	94,3
Загальна кількість люд.-годин відпрацьована працівниками	210210	212212	200200	+2002	-12012	100,9	94,3

Продовження таблиці 2.8

1	2	3	4	5	6	7	8
Середньомісячна оплата праці працівників, грн..	11600,8	12270,7	12700,5	+669,9	+429,8	141,8	118,9
Середньогодинна оплата праці працівників, грн..	19,53	113,51	115,34	+3,98	+1,83	141,8	113,5

Аналізуючи дані таблиці 2.8, необхідно відмітити, що позитивним є зростання ФОП у 2023 році порівняно з 2022 роком на 10,6 %, або на 305,8 тис. грн., а також зростання ФОП у 2022 р. порівняно з 2010 р. на 43,8 % або на 882,1 тис. грн. Таке явище необхідно вважати позитивним на фоні того, що відбувається скорочення чисельності працівників в 2023 році порівняно з 2021 р. на 6 осіб, або на 5,7 %.

Позитивним явищем є хоч і не значне зростання середньомісячної оплати праці працівників в 2023 році порівняно з 2022 р. на 11,9 %.

Важливо розглянути робочий час працівника в таблиці 2.9, адже те, скільки днів він відпрацьовує впливає на кінцевий результат його праці.

Таблиця 2.9

### Аналіз балансу робочого часу середньооблікового працівника

#### ТОВ «КОРНЕКС»

Назва показника	2022	2023	Відхилення	
			+/-	%
Фонд часу календарний, дн.	365	365	0	0,0
у т. ч. вихідні	182	182	0	0,0
Фонд робочого часу (номінальний), дн.	183	183	0	0,0
Невиходи на роботу, дн., у тому числі:	15	13	4	22,2
Відпустки, які надаються щороку згідно виконаних трудових обов'язків та навчання	15	10	1	106,6
по хворобі	-	3	0	0
Фонд робочого часу (явочний), дн.	168	169	+1	100,6
Тривалість робочого дня (в середньому), год.	11	11	-	-
Тривалість робочого дня (по факту), год.	11	11	-	-
Ефективний фонд робочого часу за рік, год.	1848,0	1859,0	+11	100,4

Під час розрахунків враховувалися особливості організації праці в торговій мережі, які були зазначені вище, тобто працівник відпрацювавши робочий тиждень змінюється на 7 днів. В цілому, можна зазначити, про ефективне використання робочого часу в ТОВ «КОРНЕКС».

В таблиці 2.10 проведемо аналітичне дослідження аналізу структури заробітної плати в ТОВ «КОРНЕКС».

З проведених розрахунків можна зробити висновки, що додатковий фонд плати праці має позитивну тенденцію до зростання порівнюючи 2021 рік з 2022 роком та 2023 р. Так, цей показник зріс в 2022 р. порівняно з 2021 р. на 422,7 тис. грн., або на 82,7 %, а в 2023 році було дещо повільніше зростання порівняно з 2022 р. – на 46,6 тис. грн., або на 11,4 %.

Таблиця 2.10

**Аналіз структурного складу заробітної плати ТОВ «КОРНЕКС», тис. грн.**

Елементи фонду оплати праці	Період			Абс. відх., +/-		Відн. відх., %	
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022	2022/2021	2023/2022
1	2	3	4	5	6	7	8
Фонд оплати праці загальний в т.ч.	12014,6	12896,7	13202,5	+882,1	+305,8	143,8	110,6
Основної заробітної плати	11213,9	11421,2	11489,1	+207,3	+67,9	117,1	104,8
Фонд додаткової заробітної плати, в т. ч:	1511,0	1933,7	11040,3	+422,7	+46,6	182,7	114,4
надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	1143,5	1203,7	1194,5	+57,2	-9,2	141,9	95,5
систематичні премії та винагороди	1405,4	1451,4	1453,1	+45,0	+1,7	111,3	100,4
Заохочувальні та компенсаційні виплати, всього	1289,7	1541,8	1673,1	+252,1	+131,3	187,0	124,3

Скорочення чисельності працівників в першу чергу пояснюється зменшенням чисельності консультантів, які працюють під час укладення торгових контрактів, адже один працівник, в наслідок підвищення своїх професійних навичок в змозі дати професійну відповідь по декільком групам товарів. Також спостерігається зростання і по іншим елементам фонду оплати праці.

Компенсаційні та інших заохочувальні виплати та їх структурний склад проаналізуємо в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

**Аналіз структури компенсаційних та інших заохочувальних виплат  
ТОВ «КОРНЕКС», тис. грн.**

Показники	Період			Абс. відх., +/-		Відн. відх., %	
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Фонд оплати праці	2014,6	2896,7	3202,5	+882,1	+305,8	143,8	110,6
В т.ч Виплати заохочувального та компенсаційного характеру, всього	289,7	541,8	673,1	+252,1	+131,3	187,0	124,3
з них: виплата матеріальної допомоги	189,4	386,0	485,5	+196,6	+103,8	+99,5	125,8
соціальні пільги, які призначаються на індивідуальній основі	100,3	155,8	187,6	+55,5	+31,8	155,3	120,4

Аналізуючи таблицю 2.11 необхідно зазначити, виплати заохочувального та компенсаційного характеру у 2021 – 2022 роках зросли на 252,1 тис. грн., а у 2023 році ця сума зросла на 131,3 тис. грн. (на 24,3 %).

У 2021 році відбувались виплати допомоги в матеріальному вимірі у розмірі 189,4 тис. грн., у наступному році ця сума збільшилась на 196,6 тис. грн., а в 2023 році зросла на 99,5 тис. грн..

Соціальні пільги, які призначаються на індивідуальній основі на 2022 рік порівняно 2021 роком зросли на 55,5 тис. грн., або на 55,3% а у 2023 році їх сума

зросла на 31,8 тис. грн., або на 20,4 %.

В ТОВ «КОРНЕКС» розмір премії визначається, в більшості випадків, у процентному співвідношенні, наприклад, визначається, що премія працівника за звітний період може складати від 30 до 70% від розміру оплати праці основної.

Так, згідно «Положення про преміювання працівників» премія в ТОВ «КОРНЕКС» може виплачуватися за : бездоганне виконання трудових обов'язків, передбачених посадовою інструкцією, професійну сумлінну працю, якість роботи.

Також преміювання може відбуватися за постійне дотримання правил внутрішнього трудового розпорядку, дотримання високого рівня трудової дисципліни, відсутність зауважень, які мають обґрунтований характер з боку керівництва.

Встановлення премій можливе також за результатами праці визначений період, наприклад за отримані результати протягом місяця, кварталу, року, а також до державних, професійних свят та особистих ювілейних дат.

Також в ТОВ «КОРНЕКС» проводиться виплата матеріальної допомоги у випадках: при захворюванні та довготривалому лікуванні працівника; при втраті близьких членів сім'ї; при стихійних лихах; при народженні дитини; на оздоровлення та при нещасних випадках.

Керівники структурних підрозділів ТОВ «КОРНЕКС» в наказі визначають конкретні розміри надбавок та суми преміювань, який в свою чергу передається до виконання в бухгалтерію, яка здійснює відповідні виплати.

Як правило, в ТОВ «КОРНЕКС» премія виплачується разом із заробітною платою. Премія, яка призначається у зв'язку із винятковими заслугами і має характер одноразової виплати, заноситься до трудової книжки у розділ, де фіксуються заохочення.

Система преміювання в ТОВ «КОРНЕКС» має загальний характер, а не індивідуальний. А це в свою чергу знижає ефективність мотиваційної системи працівників і не активує їх трудову діяльність до високопродуктивного виконання своїх трудових обов'язків.

В таблиці 2.12 розглянемо співвідношення у ФОП основної, додаткової заробітної плати, та заохочувальних та компенсаційних виплат. З розрахунків бачимо, що має місце зростання рівня преміювання працівників в 2022 році порівняно з 2021 р., але в 2023 році спостерігається тенденція до скорочення.

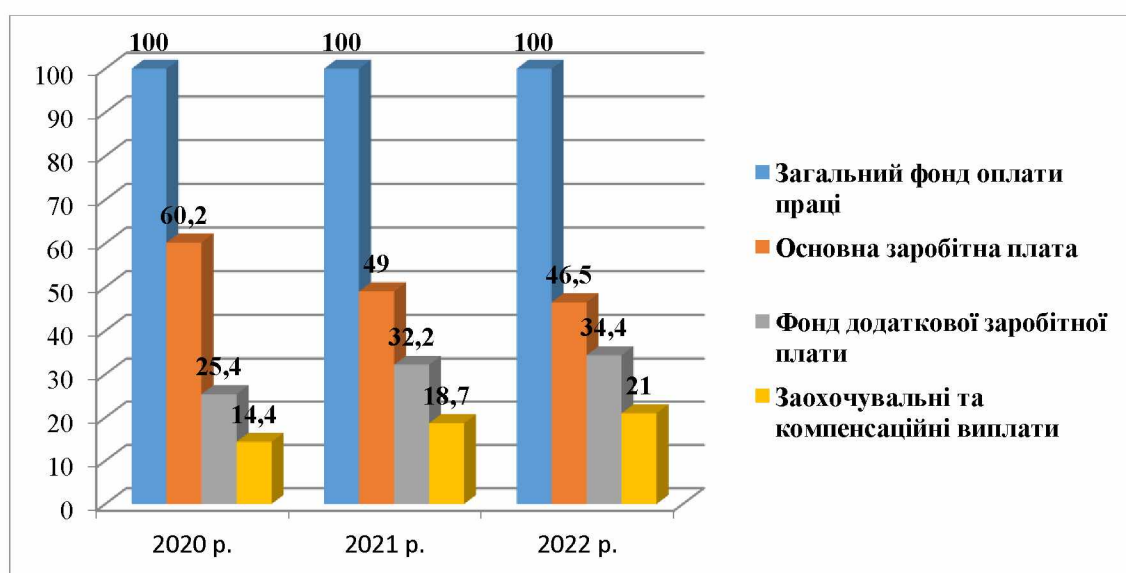
В даний час оплата праці є основною умовою її мотивації та головною причиною і стимулом до виконання трудових обов'язків. Не є виключенням з цього правила і ТОВ «КОРНЕКС».

Таблиця 2.12

**Основна та додаткова заробітна плата та заохочувальні і компенсаційні виплати у співвідношенні за 2021 – 2023 р. р.**

Елементи ФОП	2021 р.	Питома вага, %	2022 р.	Питома вага, %	2023 р.	Питома вага, %
Загальний фонд оплати праці	2014,6	100,0	2896,7	100,0	3202,5	100,0
Заробітна плата (основна)	1213,9	60,2	1421,2	49,0	1489,1	46,5
Додаткова заробітна плата	511,0	25,4	933,7	32,2	1040,3	32,5
Виплати заохочувального та компенсаційного характеру	289,7	14,4	541,8	18,7	673,1	21,0

Динаміка зростання складових матеріальної мотивації в ТОВ «КОРНЕКС» розглянемо на рис. 2.1.



**Рис.2.1. Динаміка зростання складових матеріальної мотивації ТОВ «КОРНЕКС»**

Проаналізуємо середню заробітну плату окремих груп персоналу ТОВ «КОРНЕКС» (табл. 2.13).

Як бачимо з розрахунків заробітна плата за різними групами персоналу піднімалась протягом 2022 – 2023 рр. майже пропорційно. Так, найбільше підвищення в 2022 – 2023 рр. спостерігається у керівника торгової мережі, а також у працівників бухгалтерського відділу та допоміжних працівників.

Таблиця 2.13

**Динаміка середньої заробітної плати окремих груп персоналу в  
ТОВ «КОРНЕКС» в 2022 – 2023 р.р.**

Показники	2022 р., грн.	2023 р., грн.	Відхилення 2023 від 2022 р.	
			Абсолют. відх.(+,-)	Темп приросту, %
Керівники відділів	13100	13750	+650	121,0
Відділ менеджменту	12380	12660	+320	113,4
Відділ маркетингу	12250	12570	+390	117,3
Бухгалтерський відділ	12600	12950	+600	119,2
Консультанти оптових торгівель	11850	12150	+450	118,9
Допоміжні працівники	11760	12100	+440	119,3
Середня заробітна плата	12323,3	12696,7	+373,4	116,1

В процесі проведених аналітичних розрахунків було визначено основні недоліки мотивації та матеріального стимулювання персоналу ТОВ «КОРНЕКС» в загальній системі управління персоналом:

1. форми та системи оплати праці працівників та їх застосування носять недосконалий характер ;
2. преміювання персоналу має недосконалу систему;
3. регулювання підвищення ефективності праці кожного окремо взятого працівника не є дієвим та ефективним при застосуванні як матеріальної так і нематеріальної мотивації і стимулювання;
4. єдині форми і системи оплати праці, які встановлені по всіх відділах ТОВ «КОРНЕКС» призводять до зниження ефективності мотиваційної системи, адже вони не враховують вид діяльності в кожному окремо взятому підрозділі.

Проведемо аналіз інших складових бізнес-процесів персоналу ТОВ

«КОРНЕКС». Перед керівництвом ТОВ «КОРНЕКС» стоїть задача пошуку саме таких підходів і методів, які б забезпечили бажаний перебіг подій на підприємстві і створювали систему мотивації та стимулювання працівників до більш продуктивної та ефективної праці.

ТОВ «КОРНЕКС» має визначений перелік працевлаштування. Розглянемо його основні засади.

У першу чергу ТОВ «КОРНЕКС» – це стабільне підприємство, яке може забезпечити впевненість та стабільність завтрашнього дня.

Адже ТОВ «КОРНЕКС» – це підприємство, яке:

- забезпечує виключно офіційне працевлаштування та дотримання умов трудового договору згідно КЗпП України;

- гарантує професійне та кар'єрне зростання кожного працівника, не залежно від займаної посади;

- проводить багато навчальних тренінгів і цим самим забезпечує отримання працівниками всіх необхідних знань, які можуть використовувати працівники в своїй трудовій діяльності;

- дає можливість вивчення іноземної мови, а також можливість отримання медичного страхування за корпоративними знижками.

По-друге, в ТОВ «КОРНЕКС» використовуються передові технології в різних процесах роботи підприємства.

По-третє, – в ТОВ «КОРНЕКС» всі працівники ефективно співпрацюють один з одним, підтримують чесність, відкритість, довіру та взаємоповагу у стосунках між співробітниками компанії, а також у спілкуванні з клієнтами та партнерами.

На базі ТОВ «КОРНЕКС» організований та функціонує навчальний центр, який надає можливості для професійного розвитку кожному співробітнику товариства. В ТОВ «КОРНЕКС» і вже багато років працює власний навчальний центр з власними професійними тренерами.

Куратори навчального центру розробили такі програми для працівників:

- програма розвитку для працівників «Школа КОРНЕКС», що складається з 2-х основних тренінгів;



- програма розвитку для адміністративно – управлінського апарату «Майбутні зірки КОРНЕКСУ», що складається з (3)-х основних тренінгів та семінару;

- програма розвитку управлінських навичок «Сильна ланка», що складається з 4-х основних тренінгів та семінарів.

Необхідно зазначити, що в ТОВ «КОРНЕКС» сформована загальна схема менеджмент персоналу (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Загальна схема менеджменту персоналу в ТОВ «КОРНЕКС»

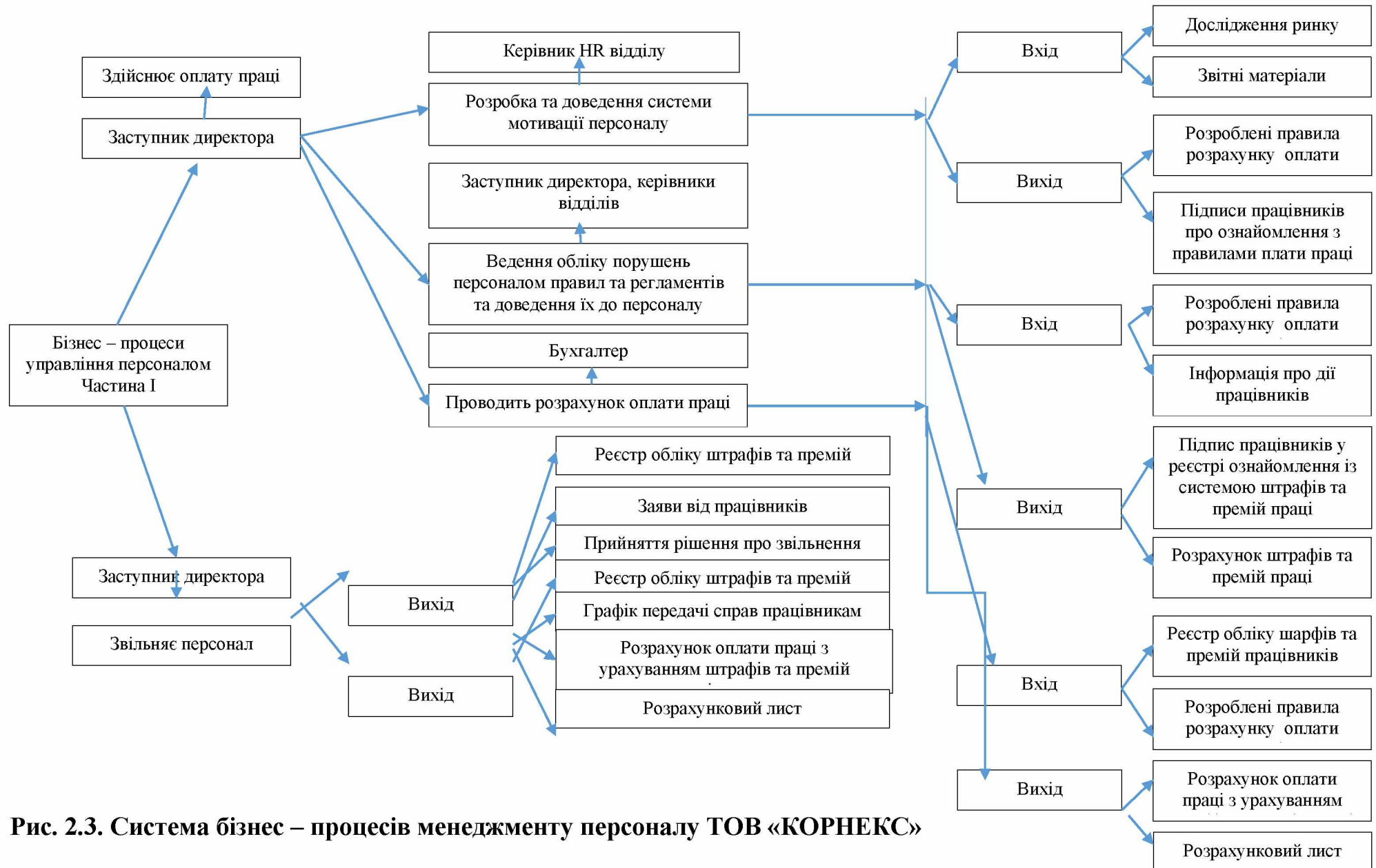


Рис. 2.3. Система бізнес – процесів менеджменту персоналу ТОВ «КОРНЕКС»

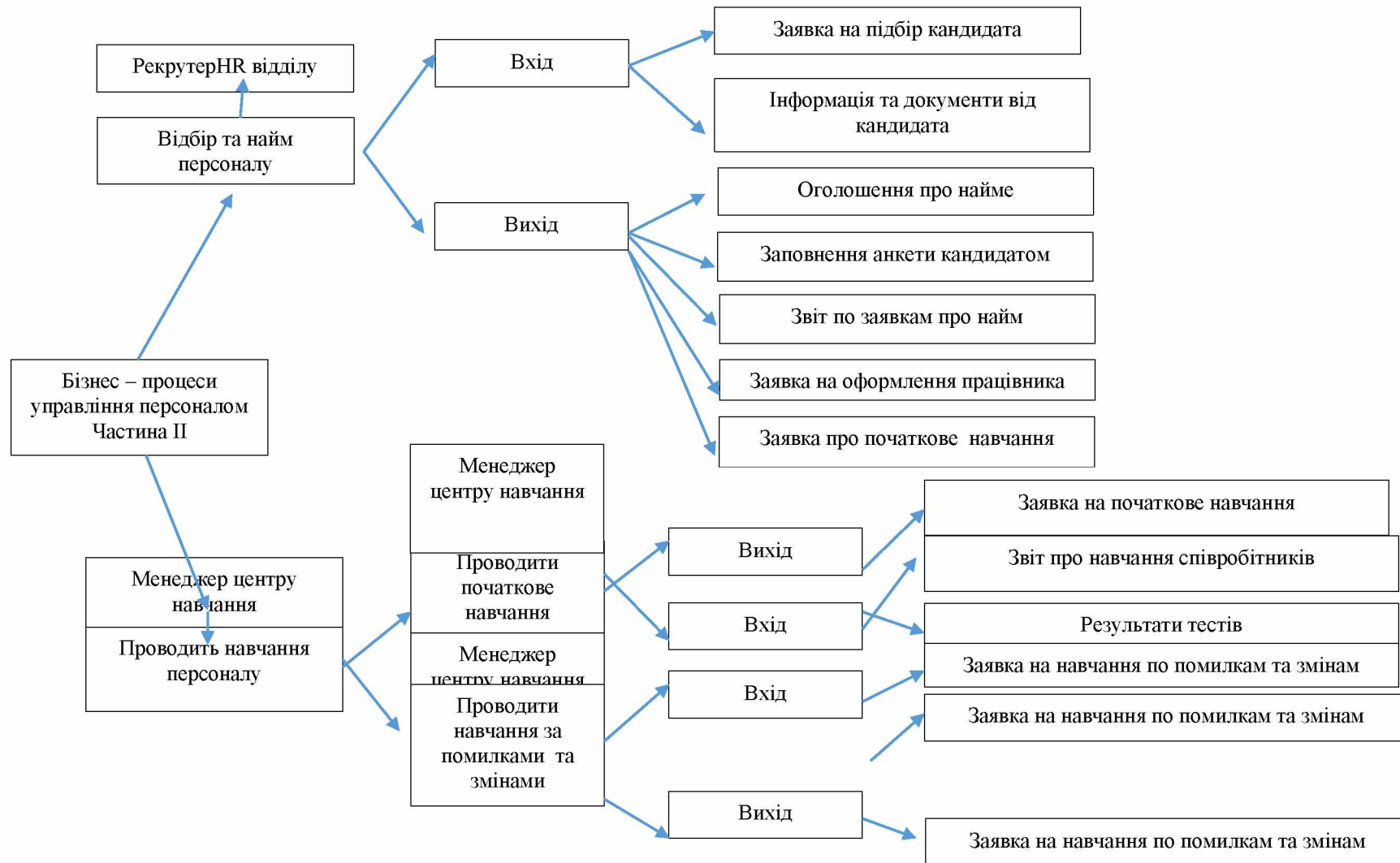


Рис. 2.4 – Система бізнес – процесів менеджменту персоналу ТОВ «КОРНЕКС»

У процесі своєї діяльності ТОВ «КОРНЕКС» сам визначає ті чи інші процеси, виходячи з власних потреб, особливостей культури управління та масштабів діяльності в той чи інший період.

Для оцінки ефективності системи управління персоналом в ТОВ «КОРНЕКС» розрахуємо економічну ефективність бізнес – процесів.

- *Розмір прибутку в розрахунку на одного працівника( $Pr_{(1)}$ ):*

$$Pr_{(1)} = Pr : Ч_{cp} \quad [3.1]$$

де  $Pr$  – прибутки підприємства, отримані за певний період, грн.;

$Ч_{cp}$  – середня чисельність персоналу, осіб.

$$Pr_{(1)2022 \text{ р.}} = 7661,1 : 105 = 76,6 \text{ тис. грн.}$$

$$Pr_{(1)2023 \text{ р.}} = 13997,1 : 100 = 139,9 \text{ тис. грн.}$$

Позитивна тенденція.

- *Витрати у розрахунку на одного працюючого( $V_{(1)}$ ):*

$$V_{(1)} = 3B : Ч_{cp} \quad [3.2]$$

де  $3B$  – загальні витрати підприємства, витрачені протягом певного періоду, грн.

$$V_{(1)2022 \text{ р.}} = 13896,3 : 105 = 132,3 \text{ тис. грн.}$$

$$V_{(1)2023 \text{ р.}} = 15231,2 : 100 = 152,3 \text{ тис. грн.}$$

- *Відсоток витрат на адмінперсонал( $ВВП$ ):*

$$ВВП = VP : 3B \times 100\%, \quad [3.3]$$

де  $VP$  – витрати на персонал, витрачені протягом певного періоду, грн.;

$3B$  – загальні витрати підприємства, витрачені протягом певного періоду, грн.

$$ВВП_{2022 \text{ р.}} = 6214,6 : 13896,3 \times 100 = 44,7 \%$$

$$ВВП_{2023 \text{ р.}} = 7102,5 : 15231,2 \times 100 = 46,7 \%$$

Питома вага витрат на адмінперсонал знаходиться на належному рівні.

Показники, що характеризують *ефективність управління компенсацією* та, зокрема, пільгами в системі менеджменту персоналу:

- *Сума витрат на заробітну плату в розрахунку на одну гривню прибутків:*

$$Взп_{(Pr)} = 3П : Pr \quad [3.4]$$

де  $3П$  – заробітна плата, сплачена протягом певного періоду, грн.

$$Взп_{(Pr)2022 \text{ р.}} = 2014,6 : 7661,1 = 0,26$$

$$Взп_{(Пр)2023 \text{ р.}} = 3202,5 : 13997,1 = 0,23$$

За розрахованими показниками робимо висновок про те, що з 1000 грн. прибутку було витрачено 260 грн. на оплату праці. Таке значення є позитивним, адже воно вказує на ефективне використання трудового потенціалу, але негативним є зниження даного показника в 2023 році на 11,5 %.

- *Витрати на всі компенсації*, в тому числі пільги в розрахунку на 1 тис. грн. прибутку ( $ВК_{(Пр)}$ ):

$$ВК_{(Пр)} = ЗСК : П_p \quad [3.5]$$

де ЗСК – загальна сума компенсацій персоналу торгової мережі, сплачена протягом певного періоду, грн.

$$ВК_{(Пр)2022 \text{ р.}} = 289,7 : 7661,1 = 0,04$$

$$ВК_{(Пр)2023 \text{ р.}} = 673,1 : 13997,1 = 0,05$$

- *Відсоток витрат на компенсацію в сумі загальних витрат (ВВК)*:

$$ВВК = ЗСК : ЗВ \times 100 \% \quad [3.6]$$

$$ВВК_{2022 \text{ р.}} = 289,72 : 13896,3 \times 100 = 2,08$$

$$ВВК_{2023 \text{ р.}} = 673,1 : 15231,2 \times 100 = 4,42$$

Значення цього показника має позитивну тенденцію до зростання. Але сума, яка дорівнює 2 – 4 % грошових витрат із їх загальної суми на компенсаційні виплати – тобто грошові виплати понад заробітну плату з метою відшкодування працівникам матеріальних витрат, пов'язаних з виконанням трудових чи інших передбачених законом обов'язків, не є достатньою.

- *Витрати на компенсацію в розрахунку на одного працівника (фактор компенсацій) ( $ВК_{(1)}$ )*, тис. грн:

$$ВК_{(1)} = ЗСК : Ч_{ср} \quad [3.7]$$

$$ВК_{(1)2022 \text{ р.}} = 289,72 : 105 = 2,76$$

$$ВК_{(1)2023 \text{ р.}} = 673,1 : 100 = 6,73$$

Даний показник має позитивну тенденцію, адже сума витрат на компенсаційні виплати зростає на 3,97 тис. грн.

Показники для характеристики ефективності роботи системі розвитку персоналу:

- *Відсоток працюючого персоналу, які пройшли навчання (ВПН), тис. грн.:*

$$\text{ВПН} = \text{ПН} : \text{Ч}_{\text{ср}} \times 100\%, \quad [3.8]$$

де ПН – число працюючих, які пройшли навчання, осіб.

$$\text{ВПН}_{2022 \text{ р.}} = 17 : 105 \times 100 = 16,2$$

$$\text{ВПН}_{2023 \text{ р.}} = 19 : 100 \times 100 = 19,0$$

- *Витрати на навчання в розрахунку на одного працівника персоналу, який проходив навчання (фактор витрат на навчання) ( $\text{ВН}_{(1Н)}$ ), тис. тис.:*

$$\text{ВН}_{(1Н)} = \text{ЗСВН} : \text{ПН} \quad [3.9]$$

де ЗСВН – загальна сума витрат на навчання, грн.

$$\text{ВН}_{(1Н)2022 \text{ р.}} = 16,9 : 105 = 0,7$$

$$\text{ВН}_{(1Н)2023 \text{ р.}} = 19,2 : 100 = 0,9$$

- *Відсоток витрат на навчання в загальній сумі витрат на персонал ( $\text{ВВН}$ ):*

$$\text{ВВН} = \text{ЗСВН} : \text{ВП} \times 100\%. \quad [3.10]$$

$$\text{ВВН}_{2022 \text{ р.}} = 16,9 : 2014,6 \times 100 = 0,8$$

$$\text{ВВН}_{2023 \text{ р.}} = 19,2 : 3202,5 \times 100 = 0,6$$

- *Коефіцієнт кваліфікації персоналу ( $\text{К}_{\text{кв}}$ ) визначають за формулою:*

$$\text{К}_{\text{кв}} = \text{ЧПО} \times \text{ЧПД} : \text{Ч}_{\text{ср}} \quad [3.11]$$

де ЧПО – число працюючих, що мають необхідну освіту, осіб;

ЧПД – число працюючих, що мають необхідний досвід, осіб.

$$\text{К}_{\text{кв}2022 \text{ р.}} = (46 \times 79) : 105 = 34,6$$

$$\text{К}_{\text{кв}2023 \text{ р.}} = (58 \times 82) : 100 = 47,6$$

*Сукупний показник ефективності системи управління бізнес – процесами менеджменту персоналу у ТОВ «КОРНЕКС» (E):*

$$E = \text{П}_p : (\text{ЗП}_{\text{осн}} + \text{ЗП}_{\text{дод}} + \text{СЗ} + \text{РП} + \text{ЗС}_{\text{уп}}) \quad [3.12]$$

де  $\text{П}_p$  – прибутки, отримані протягом розрахункового періоду (року) підприємством, грн.;

$\text{ЗП}_{\text{осн}}$  – основна заробітна плата персоналу за рік, грн.;

$\text{ЗП}_{\text{дод}}$  – додаткова заробітна плата персоналу за рік, грн.;

СЗ – витрати на соціальне забезпечення персоналу, грн./рік;

РП – витрати на розвиток персоналу (навчання, підвищення кваліфікації,

стажування тощо), грн./рік;

$ZC_{\text{уп}}$  – витрати на забезпечення роботи системи (служби) управління персоналом, грн./рік.

$$E_{2022 \text{ р.}} = 7661,1 : (1162,4 + 693,0 + 159,2 + 16,9 + 11,2) = 3,75$$

$$E_{2023 \text{ р.}} = 13997,1 : (1793,4 + 1102,4 + 306,7 + 19,2 + 10,1) = 4,33$$

Проведемо узагальнення розрахованих показників та зведемо їх у загальну таблицю 2.12.

Таблиця 2.14

**Сукупний показник ефективності бізнес – процесів менеджменту персоналу в ТОВ «КОРНЕКС»**

Показники	2022 р.	2023 р.	2023 до 2022 р.	
			Абс. відх. (+,-)	Темп приросту, %
Прибутки в розрахунку на одного працюючого	76,6	139,9	+63,3	182,6
Витрати у розрахунку на одного працюючого	132,3	152,3	+20,0	115,1
Відсоток витрат на персонал	44,7	46,7	+2,0	104,5
Витрати на заробітну плату в розрахунку на 1 грн. прибутків	0,26	0,23	-0,03	88,5
Витрати на всі компенсації	0,04	0,05	+0,01	125,0
Відсоток витрат на компенсацію в сумі загальних витрат	2,08	4,42	+2,34	112,5
Витрати на компенсацію в розрахунку на одного працюючого	2,76	6,73	3,97	143,8
% працівників, які навчалися	16,2	19,0	+2,8	117,3
Витрати на навчання	0,7	0,9	+0,2	128,6
% витрат на навчання	0,8	0,6	-0,2	75,0
Коефіцієнт кваліфікації	34,6	47,6	+13,0	137,6
Інтегральний показник ефективності системи менеджмент персоналу	3,75	4,33	+0,58	115,5

Згідно з даними таблиці 2.12, у 2023 році спостерігалось збільшення прибутку на одного працівника на 82,6% порівняно з 2021 роком. Водночас відбулося зростання витрат на одного працівника на 15,1%.

Одним з позитивних аспектів є збільшення витрат на персонал на 4,5%. У 2023 році частка витрат на компенсацію в загальній структурі витрат зросла на 2,34 тис. грн, що спричинило збільшення витрат на компенсацію на одного працівника на 43,8%.

Хоча зростання витрат на навчання персоналу не є значним, воно становить 28,6%, а відсоток працівників, які пройшли навчання, збільшився на 17,3 п. в. Внаслідок цього зріс загальний коефіцієнт кваліфікації на 37,6%. Позитивні зміни в системі управління персоналом сприяли підвищенню інтегрального показника ефективності системи управління персоналом на 15,5%.

На основі проведених розрахунків у наступному розділі запропонуємо удосконалену схему бізнес-процесів менеджменту персоналу для ТОВ «КОРНЕКС», а також визначимо взаємозв'язок процесів управління людськими ресурсами з іншими процесами в компанії.



### РОЗДІЛ 3.

## РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ПОБУДОВИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «КОРНЕКС»

### 3.1. Оцінка персоналу як елемент сучасного підходу до управління персоналом в ТОВ «КОРНЕКС»

Для покращення та підвищення ефективності застосування сучасних методів управління персоналом у ТОВ «КОРНЕКС» пропонується впровадити систему оцінки працівників підприємства. Одним із ефективних заходів у цьому напрямку є рейтингове анкетування, яке базується на розробці критеріального листа для оцінки співробітників (табл. 3.1.).

Для оцінки складності виконуваних функцій працівниками ТОВ «КОРНЕКС» необхідно:

- відбирати характеристики, які максимально повно охоплюють всі аспекти змісту робіт, враховуючи особливості різних видів діяльності;
- визначати характер робіт, що відображають зміст праці;
- оцінювати різноманітність і комплексність робіт;
- враховувати масштаб і складність завдань;
- визначати додаткову відповідальність [31].

Кожна ознака, що характеризує складність роботи, має певну питому вагу відносно загальної оцінки. Враховуючи значні розбіжності у складності різних ознак, встановлено різну кількість рівнів для кожної ознаки. Максимальна кількість рівнів (10) передбачена для ознаки, що описує складність змісту роботи. Також кількість рівнів необхідна для врахування диференціації робіт за групами: інформаційно-технічна (1-3 рівні), аналітично-конструктивна (4-6 рівні), організаційно-адміністративна (7-10 рівні), а також для поділу всередині цих груп.

Загальна оцінка складності функцій керівників і спеціалістів (Сф) визначається шляхом ділення суми оцінок за кожною ознакою, враховуючи їх

питому вагу, на постійну величину 8,3, що відповідає сумі максимальних оцінок за всіма ознаками складності.

Оцінювання результатів роботи працівників ТОВ «КОРНЕКС» доцільно здійснювати за сукупністю кількісних і якісних показників. Принцип оцінки ґрунтується на бальній системі, яка враховує питому вагу кожного показника та його значення.

Сьогодні ТОВ «КОРНЕКС» робить наступний крок у плануванні системи менеджменту персоналу та побудови бізнес – процесів на підприємстві.

У 2023 р. було розроблено заходи щодо стимулювання у всіх категорій працівників для ефективного та вмотивованого підходу до професійного навчання, а в 2024 р. вони впроваджуватимуться.

Доцільним також стане залучення працівників у процес оцінки системи управління персоналом, яка існує в ТОВ «КОРНЕКС». Для цього використовують оціночний аркуш визначення політики менеджмент персоналу в ТОВ «КОРНЕКС», зразок якого наведений у таблиці 3.2.

Останнім етапом в організації системи оцінки персоналу в ТОВ «КОРНЕКС» повинно стати встановлення її впливу на підвищення ефективності трудової діяльності працівників ТОВ «КОРНЕКС».

Спрогнозуємо вплив результатів проведення оцінки професійних якостей працівників на розмір оплати праці, як одного з головних факторів щодо підвищення ефективності трудових ресурсів ТОВ «КОРНЕКС» (табл.3.2).

В таблиці 3.3 визначимо тенденцію зростання тарифної ставки оплати праці залежно від рівня комплексної оцінки працівників в ТОВ «КОРНЕКС».

**Проектний варіант листа критерії оцінки ефективності праці працівників ТОВ «КОРНЕКС», його особистих та трудових якостей**

Критерій, що підлягає оцінюванню	Характеристика критеріїв по рівнях і оцінка в балах			Хто дає оцінку	Прізвище, підпис
	Високий рівень	Середній рівень	Низький рівень		
1	2	3	4	5	6
Професійна майстерність (комплекс практичних і теоретичних знань, що сприяють якісному виконанню завдань)	Має високий рівень теоретичних і практичних знань і постійно працює над їхнім удосконалюванням	Має середній рівень теоретичних і практичних знань і прагне до їхнього підвищення	Не має достатнього рівня теоретичних і практичних знань, не підвищує їх	Безпосередній керівник	
	10 9 8	7 6 5 4	3 2 1		
Виявлення творчого підходу в роботі	Проявляє ініціативу в роботі, висуває оригінальні, принципово нові ідеї	Постійно вдосконалює свою роботу. Знаходить найбільш раціональні й ефективні рішення того або іншого питання	Відсутність творчої ініціативи. Формальне виконання роботи	Він же	
	10 9 8	7 6 5 4	3 2 1		
Самостійність у роботі	Роботи виконує самостійно	Окремі роботи може виконувати самостійно	Виконує роботи тільки під керівництвом та за допомогою керівників	Він же	
	10 9 8	7 6 5 4	3 2 1		
Своєчасність виконання завдань	Роботи виконує вчасно	Були випадки порушення строків виконання робіт	Виконує роботи в основному з порушеннями	Він же	
	10 9 8	7 6 5 4	3 2 1		
Складність виконуваних робіт	Виконує різноманітні, роботи, що починають знову	Виконує нерегулярно повторювані роботи	Виконує однорідні, регулярно повторювані роботи	Безпосередній керівник	
	10 9 8	7 6 5 4	3 2 1		

1	2	3	4	5	6
Якість виконуваних робіт	Виконує роботу, яку не потрібно перероблювати	Виконує роботу, яка вимагає виправлення	Виконує роботу, що вимагає переробки	Він же	
	10 9 8	7 6 5 4	3 2 1		
Трудова й виробнича дисципліна, відношення до праці	Наявність подяк, заохочень, висока відповідальність за доручену справу	Відсутність порушень дисципліни праці, сумлінне відношення до праці в межах функціональних обов'язків	Є зауваження по використанню робочого часу, недостатня працьовитість	Він же	
	10 9 8	7 6 5 4	3 2 1		
Соціально-психологічні якості	Має авторитет у колективі	Нейтральний щодо колективу	Створює напружену обстановку в колективі	Він же	
	10 9 8	7 6 5 4	3 2 1		

**Оцінний аркуш визначення ефективності застосування системи управління персоналом в ТОВ «КОРНЕКС»**

Види ЗЗП	Фінансова винагорода	Підвищення оплати Премії Одноразові виплати Система пільг, які надаються співробітникам
	Нефінансова винагорода	Розширення сфери відповідальності і/або повноважень Збільшення кар'єрних можливостей Підвищення рівня самостійності у прийнятті рішень Краща організація робочого місця Публічне визнання заслуг, досягнень
Величина ЗЗП	Співвідношення між частинами заробітної плати	Відсоток базової заробітної плати Абсолютний розмір усієї винагороди
	Варіативність	Невизначені межі Визначення максимального рівня Визначення мінімального рівня Нульовий бонус
	Часовий показник	Короткостроковий (оперативний: місячний, квартальний, річний) Довгостроковий (стратегічний: 1, 2, 3 роки)
Підстави ЗЗП	Орієнтація на результат	Результат діяльності організації Результат діяльності підрозділів Комбінація обох видів результатів
Критерії оцінки діяльності	Фінансові показники	Дохід ТОВ «КОРНЕКС» Прямий прибуток підрозділу Дохід до оподаткування Обсяг повернених коштів Чистий прибуток тощо
Критерії оцінки діяльності	Нефінансові показники	Зростання продажу продукції Частка участі в ринку Ступінь задоволеності потреб клієнта Якість продукції Соціальна відповідальність підприємства (виробництво, що не завдає шкоди довкіллю) Розвиток персоналу тощо
Критерії порівняння, зіставлення	Період часу	Щорічна діяльність Порівняльний розвиток, розвиток у часі

Критерії порівняння, зіставлення	Порівняльні показники діяльності компаній аналогічного сектора економіки	Прибуток Показники попередніх періодів діяльності Показники діяльності конкурентів
Визначення ЗЗП	Система розрахунків	Математичний підхід (формула) Аналітична оцінка результатів (метод порівняння, аналіз) Суб'єктивний підхід Комбінований підхід
Система виплат	Види виплат	Готівка Інші види виплат

Таблиця 3.3

**Динаміка зростання тарифної ставки оплати праці залежно від рівня комплексної оцінки працівників в ТОВ «КОРНЕКС»  
(бальний коефіцієнт за сумою результатів оцінки)**

Найменування показників	Одиниці виміру	Величини показників										
		0,5	1,0	1,5	2,0	2,5	3,0	3,5	4,0	4,5	5,0	5,5
Комплексне оцінювання працівника (загальний коефіцієнт за сумою балів )	бали	0,5	1,0	1,5	2,0	2,5	3,0	3,5	4,0	4,5	5,0	5,5
Зростання розміру тарифної ставки оплати праці на основі оцінки	%	2,5	5,0	10	15	20	25	30	40	45	50	55

Таким чином, можна спостерігати чітку залежність між підвищенням оцінкового рейтингу працівника у ТОВ «КОРНЕКС» та збільшенням його тарифної ставки, що застосовується при нарахуванні заробітної плати. Формування такого взаємозв'язку між результатами оцінки та її впливом на тарифну ставку і загальний розмір оплати праці у ТОВ «КОРНЕКС» є ключовим чинником, який сприяє підвищенню ефективності його діяльності, покращенню

показників ефективності використання персоналу (зокрема, продуктивності праці) та зростанню конкурентоспроможності ТОВ «КОРНЕКС» на ринку загалом.

Під час планування системи професійного навчання персоналу та розробки бізнес-процесів у ТОВ «КОРНЕКС», перед впровадженням будь-яких заходів ретельно планують основні етапи робіт з визначенням термінів виконання та відповідальних осіб. Проаналізуємо план розробки та впровадження системи організації оцінки працівників ТОВ «КОРНЕКС» на основі їх професійного навчання протягом 2024 року, що представлений у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

**Розробка і впровадження системи оцінки персоналу ТОВ «КОРНЕКС»  
після професійного навчання**

Заходи	Термін виконання	Відповідальна особа
Встановити вимоги до працівників з метою якісного виконання ними всіх робіт, пов'язаних із процесом торгівлі залах	31.04.2024	Керівник служби менеджмент персоналу Головний спеціаліст відділу
Встановити кваліфікаційні рівні за професіями	31.05.2024	Керівник служби менеджмент персоналу Головний спеціаліст відділу
Оцінити знання і вміння працівників	31.07.2024	Керівник служби менеджмент персоналу Головний спеціаліст відділу
Встановити порядок проведення навчання	31.08.2024	Головний спеціаліст відділу
Визначити методи стимулювання висококваліфікованих працівників передавати свій досвід	31.10.2024	Керівник служби менеджмент персоналу Головний спеціаліст відділу

Система оцінки та професійного навчання персоналу, яка запропонована вище в процесі свого функціонування може забезпечити позитивні результати.

1. Зменшиться кількість звільнень висококваліфікованих працівників.
2. Організація процесу професійного навчання персоналу та його подальша

оцінка буде мати системний характер.

3. Працівники матимуть змогу самостійно впливати на розмір власної заробітної плати через підвищення професійного рівня та передачу набутого досвіду колегам.

4. Буде проводитися систематичний перегляд робочих інструкцій і вони знаватимуть змін разом зі змінами в організації праці в ТОВ «КОРНЕКС», оскільки вони є основною базою для розроблення тестових питань в процес професійного навчання.

З метою розробки ефективних бізнес-процесів для професійного навчання персоналу в ТОВ «КОРНЕКС», слід звернути увагу на основні вимоги до їх впровадження:

1. Чіткість і конкретність бізнес-процесів управління персоналом. Бізнес-процеси повинні бути зрозумілими для працівників та легкими у виконанні.

2. Орієнтація на результат. Бізнес-процеси управління персоналом повинні мотивувати як керівників, так і працівників досягати поставлених цілей.

3. Стабільність. Система бізнес-процесів управління персоналом має бути постійною для забезпечення досягнення довгострокових цілей, а не лише короткострокових.

4. Справедливість. Бізнес-процеси управління персоналом повинні відповідати поглядам, потребам та інтересам працівників ТОВ «КОРНЕКС».

5. Виправданість очікувань. Одним із головних завдань побудови бізнес-процесів управління персоналом є управління очікуваннями працівників, тому вони повинні базуватися на вивченні потреб працівників і максимально ефективно реалізовувати їх очікування.

6. Створення конкурентних відносин у колективі. Для ТОВ «КОРНЕКС» конкуренція між працівниками є одним з факторів покращення їх діяльності.

7. Баланс інтересів. Бізнес-процеси професійного навчання персоналу повинні бути розроблені таким чином, щоб збалансувати інтереси ТОВ «КОРНЕКС» та окремих працівників. Хоча повний збіг цілей та інтересів може бути складно досягти, важливо, щоб бізнес-процеси допомагали знайти рівновагу



між інтересами всіх зацікавлених сторін.

Дотримання запропонованих вимог дозволить створити якісну, ефективну й діючу систему бізнес – процесів професійного навчання персоналу ТОВ «КОРНЕКС».

Таким чином, забезпечення ясності, орієнтації на результат, сталості, справедливості, виправдання очікувань, конкурентних відносин у колективі та балансу інтересів є ключовими аспектами для успішної побудови бізнес-процесів професійного навчання персоналу в ТОВ «КОРНЕКС».

### **3.2. Напрямки побудови ефективних бізнес – процесів в системі управління персоналом в ТОВ «КОРНЕКС»**

У випадку вірно розробленого підходу до системи розвитку та професійної підготовки персоналу в ТОВ «КОРНЕКС» можна усунути слабкі сторони у діяльності підприємства в цілому та підвищити рівень ефективності використання його персоналу зокрема. Запропонуємо до розгляду та практичного застосування наступні заходи:

1. На основі проведення семінарських та тренінгових занять, проведення ділових ігор покращувати розвиток та підвищувати професійну підготовку працівників в ТОВ «КОРНЕКС».

2. Працювати над формуванням кадрового резерву персоналу ТОВ «КОРНЕКС».

3. Розробляти ефективну систему стимулювання щодо організації самостійного розвитку персоналу ТОВ «КОРНЕКС».

Особливу увагу в роботі ТОВ «КОРНЕКС» слід приділяти системі розвитку та вдосконалення професійної підготовки працівників. В організаціях, де цьому питанню надається значна увага, є можливість суттєво підвищити свій соціально-економічний розвиток.

Для оцінки соціально-економічної ефективності заходів з розвитку та підвищення професійної підготовки працівників ТОВ «КОРНЕКС» необхідно

провести відповідні розрахунки. У цьому контексті, розглянемо таблицю 3.5, яка містить необхідні показники для аналізу.

Таблиця 3.5

**Бюджет проекту для реалізації системи заходів для розвитку та підвищення професійної підготовки працівників ТОВ «КОРНЕКС»**

№	Назва заходу	Сума, грн
1	Організація та проведення тренінгів навального характеру	60000,00
2	Формування кадрового резерву	0,00
3	Наставництво лідерів торгового персоналу	48000,00
4	Розробка та реалізація положення про розвиток професійних якостей	7000,00
Всього		115000,00

Проектний бюджет, спрямований на реалізацію заходів з розвитку та підвищення професійної підготовки працівників ТОВ «КОРНЕКС», розроблений на основі фінансових показників, які отримало підприємство, та врахування проблем, що існують в системі побудови ефективних бізнес-процесів менеджменту персоналу.

Для розвитку та підвищенні професійної підготовки працівників в ТОВ «КОРНЕКС» на 2024 рік заплановані заходи, загальна сума яких становить 115 000 грн.

Витрати на персонал по ТОВ «КОРНЕКС» за рік дорівнюватимуть:

$$Z_{\text{заг}} = 115000 \text{ грн.}$$

Через розрахунок терміну окупності витрат визначимо економічну ефективність запропонованих заходів.

Спочатку розрахуємо потенційний дохід, який буде отримано під час реалізації проекту, а також визначимо норми його ефективності. Основним показником у цьому процесі виступає загальна економічна ефективність проектних рішень, що визначається розміром економічного ефекту.

$$E = Ц - З \quad [3.1]$$

де E – розміру економічного ефекту, грн.;

Ц – дохід від реалізації за визначений період, грн.;

З – фінансові та матеріальні витрати на діяльність ТОВ «КОРНЕКС», що відображає сукупні витрати в основні фонди, оборотні кошти та трудові ресурси, грн.

$$E = 90900 \text{ грн} - 68500 \text{ грн} = 22400 \text{ грн}$$

Термін окупності загальних капітальних вкладень визначається за формулою:

$$T_o = K \div E \quad [3.2]$$

де  $T_o$  – термін окупності загальних капітальних вкладень у заходи по розвитку та підвищенню професійної підготовки працівників ТОВ «КОРНЕКС», місяців;

$K_o$  – сума капітальних вкладень у заходи по розвитку та підвищенню професійної підготовки працівників ТОВ «КОРНЕКС», грн.;

$E$  – економічна ефективність капітальних вкладень у заходи по розвитку та підвищенню професійної підготовки працівників ТОВ «КОРНЕКС», грн.

$$T_o = 115000 \div 22400 = 5,13 \text{ місяці}$$

Проведені розрахунки вказують на ефективність всіх запропонованих заходів що до розвитку та підвищення професійної підготовки працівників ТОВ «КОРНЕКС». Сума витрат, які будуть понесені на їх проведення окупляться менше ніж за пів року.

Отже, соціальна ефективність розроблених та запропонованих нами заходів по вдосконаленню системи розвитку та підвищенню професійної підготовки працівників ТОВ «КОРНЕКС» буде полягати в наступному:

- індивідуальні здібності кожного працівника стануть у центрі уваги всіх бізнес – процесів менеджменту персоналу на підприємстві, акцент буде спрямований саме на їх реалізацію та розвиток;
- ефективність та своєчасність функціонувати ТОВ «КОРНЕКС» без затримки комерційної та торгівельної діяльності буде забезпечена на основі формування кадрового резерву працівників ТОВ «КОРНЕКС»;
- покращення якісного складу персоналу в ТОВ «КОРНЕКС».

Аналітичне дослідження ефективності у процесі реалізації заходів по розвитку та підвищенню професійної підготовки працівників дозволить керівництву ТОВ «КОРНЕКС» у майбутньому ухвалювати зважені рішення про подальше планування та реалізацію системи удосконалення професійних якостей працівників.

### **3.3. Використання сучасних інформаційних технологій в процесі стимулювання працівників як елемент удосконалення системи управління персоналом**

Цифрові технології в управлінні персоналом – це використання сучасних інформаційних та комунікаційних технологій для оптимізації та автоматизації процесів управління персоналом в організації. Вони дозволяють покращити ефективність та результативність роботи HR-відділу, а також підвищити задоволеність та мотивацію співробітників.

Одним із прикладів цифрових технологій в управлінні персоналом є використання спеціалізованих програм та систем для автоматизації процесів найму, оцінки та розвитку персоналу, управління продуктивністю, а також для аналізу даних та прийняття рішень на їх основі.

Цифрові технології в управлінні персоналом також включають:

- використання онлайн-платформ та соціальних мереж для пошуку та залучення кандидатів;
- проведення онлайн-навчання та тренінгів для обміну інформацією та комунікації зі співробітниками.

Основні переваги цифрових технологій в управлінні персоналом включають:

- збільшення ефективності та швидкості виконання завдань HR-відділу;
- зниження витрат на управління персоналом;
- поліпшення якості прийнятих рішень завдяки доступу до великого обсягу даних та аналітичних інструментів;

- підвищення задоволеності та мотивації співробітників за рахунок покращення комунікації та доступності інформації;
- поліпшення процесів найму та підбору персоналу;
- розвиток та навчання співробітників з використанням онлайн-платформ та електронних освітніх ресурсів.

Однак використання цифрових технологій в управлінні персоналом також має свої обмеження та ризики. Деякі з них включають:

- необхідність навчання співробітників використання нових технологій;
- можливість порушення конфіденційності та безпеки даних;
- обмеженість взаємодії та комунікації у порівнянні з особистим спілкуванням;
- можливість виникнення технічних проблем та збоїв у роботі систем та програм.

Для успішної реалізації цифрових технологій в управлінні персоналом необхідно враховувати низку ключових факторів, таких як:

- адаптація технологій до специфіки організації та її потреб;
- навчання та підтримка співробітників у використанні нових технологій;
- облік етичних та юридичних аспектів при обробці та зберіганні даних;
- регулярне оновлення та модернізація систем та програм для відповідності сучасним вимогам та технологіям.

Цифрові технології для мотивації персоналу є сучасним інструментом, що використовує інформаційні та комунікаційні технології для створення та підтримки мотиваційних систем у компаніях. Завдяки цим технологіям стає можливим автоматизувати та оптимізувати процеси мотивації, що призводить до підвищення їх ефективності та результативності.

Цифрові рішення у мотивації дозволяють створювати індивідуалізовані підходи до стимулювання працівників, використовуючи зручні платформи та додатки для відстеження та аналізу продуктивності. Це сприяє більш точному визначенню потреб та пріоритетів персоналу, що в свою чергу підвищує рівень їх задоволеності та лояльності до організації.

Отже, впровадження цифрових технологій у процеси мотивації персоналу є важливим кроком для підвищення ефективності управління людськими ресурсами та забезпечення конкурентоспроможності організації на сучасному ринку.

Для удосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу в ТОВ «КОРНЕКС» доцільно застосовувати наступні цифрові технології:

1. Електронні системи заохочень: це програми та додатки, які дозволять ТОВ «КОРНЕКС» встановлювати та відстежувати систему заохочень для співробітників. Наприклад, співробітник може отримувати бонуси чи нагороди у вигляді електронних балів, які він може обміняти на подарунки чи привілеї.

2. Онлайн-платформи для навчання та розвитку: це веб-сайти або програми, які надають співробітникам ТОВ «КОРНЕКС» доступ до навчальних матеріалів, курсів та тренінгів. За допомогою таких платформ співробітники можуть самостійно розвиватися і підвищувати свої навички, що може бути мотивацією для їхнього професійного зростання.

3. Системи електронного зворотного зв'язку: це інструменти, які дозволяють співробітникам ТОВ «КОРНЕКС» отримувати зворотний зв'язок про свою роботу та продуктивність. Наприклад, за допомогою електронних анкет або опитувань співробітники можуть оцінити свою роботу та отримати рекомендації щодо покращення.

4. Мобільні програми для мотивації: це програми, які дозволять співробітникам ТОВ «КОРНЕКС» отримувати інформацію про свою роботу, досягнення та можливості для зростання прямо на своїх мобільних пристроях. Наприклад, співробітник може отримувати повідомлення про нові завдання, цілі або можливості для підвищення своєї продуктивності.

5. Системи електронного управління продуктивністю: це програми та інструменти, які дозволять ТОВ «КОРНЕКС» відстежувати та оцінювати продуктивність співробітників. За допомогою таких систем можна встановити цілі, відстежувати їх виконання та надавати зворотний зв'язок про продуктивність.

Цифрові технології мотивації персоналу нададуть ТОВ «КОРНЕКС» нові можливості для створення ефективної та інноваційної мотиваційної системи. Вони допомагають автоматизувати процеси, спростити доступ до інформації та підвищити залучення співробітників у досягнення цілей ТОВ «КОРНЕКС».

Цифрові технології мотивації персоналу нададуть ПП «Марек» низку переваг, які допомагають створити ефективну та інноваційну мотиваційну систему.

Автоматизація процесів. Цифрові технології дозволяють автоматизувати процеси, пов'язані з мотивацією персоналу. Наприклад, системи управління продуктивністю дозволяють автоматично відстежувати виконання цілей співробітниками та надавати зворотний зв'язок про їх продуктивність. Це скорочує необхідність ручного введення даних та спрощує процес моніторингу та оцінки продуктивності.

Спрощений доступ до інформації за допомогою цифрових технологій. Цифрові технології значно полегшують доступ співробітників до інформації, яка стосується їхньої продуктивності, цілей і винагород. Завдяки цьому вони можуть легко переглядати результати своєї діяльності, відстежувати прогрес у виконанні завдань і отримувати миттєвий зворотний зв'язок. Такі можливості дозволяють співробітникам краще розуміти, які очікування до них висуваються, і стимулюють досягнення оптимальних результатів.

Підвищення залучення співробітників. Цифрові технології мотивації персоналу допоможуть ТОВ «КОРНЕКС» підвищити залучення співробітників у досягнення власних цілей. Вони надають можливість співробітникам бачити свій внесок у загальні результати та отримувати визнання за свої досягнення. Це створює почуття приналежності та мотивує співробітників до вищої продуктивності та лояльності до ТОВ «КОРНЕКС».

Персоналізація мотиваційних програм. Цифрові технології дозволять ТОВ «КОРНЕКС» створювати персональні мотиваційні програми кожного співробітника. Вони можуть враховувати індивідуальні уподобання, навички та цілі співробітників, щоб створити найбільш ефективні мотиваційні стимули. Це

допомагає утримувати талановитих співробітників та підвищувати їх рівень мотивації та продуктивності.

Поліпшення комунікації та зворотного зв'язку. Цифрові технології мотивації персоналу полегшують комунікацію та зворотний зв'язок між керівництвом та співробітниками. Вони дозволяють ТОВ «КОРНЕКС» легко обмінюватися інформацією, ставити запитання та отримувати відповіді, а також надавати та отримувати зворотний зв'язок про продуктивність та досягнення. Це допомагає покращити комунікацію всередині організації та підвищити ефективність мотиваційних програм.

Загалом цифрові технології мотивації персоналу нададуть ТОВ «КОРНЕКС» потужний інструмент для створення ефективною та інноваційною мотиваційною системи. Вони допомагають автоматизувати процеси, спростити доступ до інформації, підвищити залучення співробітників, персоналізувати мотиваційні програми та покращити комунікацію та зворотний зв'язок. Це дозволяє організаціям досягти кращих результатів та утримувати талановитих співробітників.

Розглянемо основні обмеження та ризики використання цифрових технологій мотивації персоналу для ТОВ «КОРНЕКС».

Хоча цифрові технології мотивації персоналу мають безліч переваг, вони також мають свої обмеження та ризики, які необхідно враховувати при їх використанні. Нижче наведено деякі з них:

Обмеженість взаємодії. Цифрові технології мотивації персоналу можуть обмежити можливість особистої взаємодії між керівниками та співробітниками. Віртуальні системи можуть не забезпечити такий самий рівень емоційної підтримки та міжособистісного зв'язку, як це можливо у реальному світі. Це може призвести до погіршення комунікації та зниження ефективності мотиваційних програм.

Небезпека втрати конфіденційності. Використання цифрових технологій мотивації персоналу може спричинити ризик порушення конфіденційності даних. Якщо системи не забезпечують належного захисту інформації, то співробітники



можуть зіткнутися з витоком особистих даних або іншими порушеннями приватності. Це може негативно позначитися на довірі співробітників до ТОВ «КОРНЕКС» та призвести до негативних наслідків.

Недостатня гнучкість та персоналізація. Цифрові технології мотивації персоналу можуть бути обмежені у своїй гнучкості та здатності адаптуватися до індивідуальних потреб та переваг співробітників. Автоматизовані системи можуть не враховувати унікальні особливості кожного співробітника та пропонувати стандартні мотиваційні програми, які завжди ефективні. Це може призвести до зниження мотивації та задоволеності співробітників.

Залежність від технічних засобів. Використання цифрових технологій мотивації персоналу потребує відповідної технічної інфраструктури та доступу до Інтернету. Якщо системи виходять з ладу або виникають проблеми з доступом до мережі, це може призвести до переривання мотиваційних програм і зниження ефективності управління персоналом.

Відсутність людського фактора. Цифрові технології мотивації персоналу можуть зменшити роль людського фактора у процесі мотивації. Автоматизовані системи можуть не враховувати індивідуальні потреби та переваги співробітників, а також не сприяти розвитку лідерських навичок та міжособистісних відносин. Це може призвести до зниження ефективності мотиваційних програм та задоволеності співробітників.

Загалом, незважаючи на обмеження та ризики, цифрові технології мотивації персоналу все одно нададуть ТОВ «КОРНЕКС» потужний інструмент для покращення мотивації та управління персоналом. Однак необхідно враховувати ці обмеження та вживати заходів для їх мінімізації та подолання.

Розглянемо ключові фактори успішної реалізації цифрових технологій мотивації персоналу для ТОВ «КОРНЕКС». Реалізація цифрових технологій мотивації персоналу може бути ефективною, враховуючи такі ключові фактори.

Цільова орієнтація. Необхідно визначити конкретні цілі та завдання, які мають бути досягнуті за допомогою цифрових технологій мотивації персоналу. Це може бути поліпшення задоволеності співробітників, підвищення їхньої

продуктивності або розвиток певних навичок. Чітке визначення цілей допоможе зосередитися на необхідних функціях та можливостях цифрових технологій.

Адаптація до потреб співробітників. Цифрові технології мотивації персоналу мають бути розроблені з урахуванням потреб та переваг співробітників. Необхідно провести дослідження та визначити, які види мотивації найбільш ефективні для конкретної групи співробітників. Наприклад, деяким співробітникам може бути важливою є фінансова мотивація, тоді як іншим – можливість професійного розвитку.

Інтеграція існуючих систем та процесів. Цифрові технології мотивації персоналу мають бути інтегровані з існуючими системами та процесами управління персоналом. Наприклад, вони повинні бути пов'язані із системою оцінки продуктивності або системою зворотного зв'язку. Це дозволить створити єдиний та узгоджений простір для управління та мотивації персоналу.

Навчання та підтримка. Співробітники мають бути навчені та підтримані у використанні цифрових технологій мотивації. Потрібно надати їм необхідні навички та знання для ефективного використання цих технологій. Крім того, має бути надана технічна підтримка для вирішення проблем і питань, що виникають.

Моніторинг та аналіз. Необхідно проводити моніторинг та аналіз ефективності цифрових технологій мотивації персоналу. Це дозволить оцінити їх вплив на задоволеність та продуктивність співробітників. Результати моніторингу та аналізу можуть бути використані для внесення коригувань та покращення системи мотивації.

Успішна реалізація цифрових технологій мотивації персоналу потребує уваги до перерахованих вище факторів. При правильному підході керівництво ТОВ «КОРНЕКС» може значно поліпшити мотивацію і управління персоналом на підприємстві.

В таблиці 3.36 проведемо узагальнення щодо використання сучасних інформаційних технологій в системі стимулювання персоналу.

**Проектування у застосуванні цифрових технологій в процесі мотивації та стимулювання персоналу для ТОВ «КОРНЕКС»**

Технологія	Визначення	Приклади
Гейміфікація	Використання ігрових елементів та механік для мотивації та залучення персоналу	Нагороди за досягнення, лідерборди, квести
Електронні системи заохочень	Використання електронних систем для надання та відстеження заохочень та нагород	Електронні подарункові картки, бонусні бали, віртуальні монети
Соціальні мережі	Використання соціальних мереж для обміну інформацією, визнання досягнень та підтримки колег	Внутрішні корпоративні соціальні мережі, групи в месенджерах
Аналітика та звітність	Використання даних та аналітики для оцінки та покращення мотивації персоналу	Звіти про виконання завдань, аналіз ефективності мотиваційних програм

Отже, цифрові технології відіграють дедалі важливішу роль в управлінні персоналом. Вони надають нові можливості для мотивації співробітників та підвищення їхньої продуктивності. Однак, необхідно враховувати обмеження та ризики, пов'язані з використанням цих технологій. Ключовими факторами успішної реалізації цифрових технологій мотивації персоналу є правильний вибір інструментів, навчання співробітників та підтримка з боку керівництва. В цілому, цифрові технології мотивації персоналу є потужним інструментом, який може допомогти організаціям досягти своїх цілей і покращити роботу своїх співробітників.

## ВИСНОВКИ

Аналіз системи управління персоналом в даній роботі був проведений на прикладі діяльності ТОВ «КОРНЕКС», яке функціонує в Західному регіоні.

На будь-якому підприємстві чи в організації ключовим є людський фактор – персонал, який працює в ній. Тому вивчаючи діяльність підприємства було проаналізовано чисельність персоналу та фонд оплати праці в ТОВ «КОРНЕКС». Спостерігається скорочення працівників на 5 осіб, а в процентному виразі – 4,0%. Що стосується фонду оплати праці, то він зріс на 59,0 %, це свідчить про підвищення заробітних плат в ТОВ «КОРНЕКС», так, якщо в 2020 році заробітна плата працівників ТОВ «КОРНЕКС» (включаючи всі категорії працівників, в т. ч адміністративно – управлінський апарат ) була на рівні 15000 – 16000 грн., то в 2023 р. заробітна плата досягла рівня 20000 – 23000 грн., що в свою чергу спричинило зростання рівня заробітної плати.

В структурі вікового складу працівників займають особи віком від 30 до 40 років – 45 %. Причому їх кількість в 2023 році порівняно з 2020 р. зросла на 2 чол., або 4,6 %. Негативним є скорочення чисельності працівників, молодше 30 років на 3 особи, або на 8,1 %. В структурі освітньо-кваліфікаційного складу найбільшу питому вагу займають працівники з незакінченою вищою освітою – 54 %. Причому негативним є подальше скорочення працівників з вищою освітою на 5,6 %. В ТОВ «КОРНЕКС» працює 18 % чоловіків та 82 % жінок.

Під час дослідження системи управління персоналом у ТОВ «КОРНЕКС» було виявлено низку недоліків, які негативно впливають на ефективність менеджменту персоналу та загальний розвиток підприємства. Серед виявлених проблем слід відзначити незадовільні умови праці, труднощі у формуванні професійного та кваліфікованого кадрового резерву, обмежене використання методів нематеріальної мотивації, високу плинність кадрів, а також недосконалу систему винагород.

Одним з основних напрямків розробки ефективного управління бізнес – процесами для ТОВ «КОРНЕКС» є удосконалення системи оцінки персоналу.

У своїй діяльності ТОВ «КОРНЕКС» самостійно визначає бізнес-процеси, враховуючи власні потреби, особливості управлінської культури та масштаб діяльності в конкретні періоди. Запропоновано вдосконалену схему управління персоналом для ТОВ «КОРНЕКС», яка передбачає ефективну інтеграцію процесів управління людськими ресурсами з іншими бізнес-процесами компанії. Встановлення чітких взаємозв'язків між цими процесами через вхідні та вихідні потоки інформації, які регламентуються відповідно до основних стратегічних принципів, забезпечує необхідний синергетичний ефект. =

Також було проведено розрахунок системи показників, за якими можна оцінити ефективність бізнес – процесів менеджмент персоналу в ТОВ «КОРНЕКС» за 2023 р.

Провівши відповідні розрахунки, було виділено основні засади побудови ефективних бізнес – процесів менеджменту персоналу ТОВ «КОРНЕКС».

В першому розділі кваліфікаційної роботи було розглянуто методичні аспекти побудови ефективних бізнес – процесів менеджменту персоналу. Визначено поняття управління персоналом як соціальної системи, розглянуто теоретичні основи використання процесного підходу в менеджменті персоналу та основи методичних підходи до побудови бізнес – процесів менеджменту персоналу.

В другому розділі було проведено аналітичне дослідження бізнес – процесів менеджменту персоналу ТОВ «КОРНЕКС», здійснено характеристику стану системи менеджменту персоналу в ТОВ «КОРНЕКС» та проведено оцінку ефективності бізнес – процесів менеджменту персоналу на підприємстві.

Третій розділ містив основні рекомендації щодо вдосконалення побудови бізнес – процесів менеджменту персоналу в ТОВ «КОРНЕКС». Було розглянуто процес оцінки персоналу як елементу сучасного підходу до управління персоналом та розглянуто можливість побудови ефективних бізнес – процесів в системі управління персоналом в ТОВ «КОРНЕКС».

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

1. Балабанова Л. В. Управління персоналом. К.: Центр учбової літератури, 2020. 468 с. URL: <https://old.lpnu.ua/education/majors/subject/ISD/8.242.00.01/19/2020/ua/part/2/5394>
2. Борисяк О. В. Впровадження сучасних технологій менеджменту персоналуна підприємствах. Економіка підприємства : сучасні проблеми теорії та практики : матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції (Одеса, 15-16 вересня 2018 р.). Одеса : Атлант, 2018. С. 326-327. URL: [http://dSPACE.wunu.edu.ua/bitstream/316497/32273/3/aref-na-sajt%20\(1\).pdf](http://dSPACE.wunu.edu.ua/bitstream/316497/32273/3/aref-na-sajt%20(1).pdf)
3. Варіс І. О., Кравчук О. І., Парашук Є. Ю. Цифровізація бізнес-процесів менеджменту персоналу: Можливості HRM-систем. Галицький економічний вісник. 2022. Т. 74, № 1. С. 90-102. URL: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2022.01.090](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.01.090).
4. Василик А. В., Білик О. М., Пітько І. Ю. Забезпечення професійної працездатності персоналу в умовах нової соціоекономічної реальності. Проблеми економіки. 2021. №3. С. 160–166. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2021-3-160-166> 2021
5. Василик А. В., Купріян М. В. Сучасні тренди в процесах добору персоналу в нових соціоекономічних умовах. Бізнес Інформ. 2021. № 10. С. 200–207. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-10-200-20>
6. Василик А. В., Столярук Х. С., Булуй А. В. Діагностика проблем і заходи подолання професійного вигорання працівників. Проблеми економіки. 2021. №1. С. 64–71. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2021-1-64-71>
7. Василик А.В., Великород Д.С. Досвід і перспективи впровадження програм балансу «робота – особисте життя» в організаціях. Приазовський економічний вісник. 2022. № 3 (14). С. 328-336. URL: [http://pev.kpi.zp.ua/journals/2022/3\\_14\\_uk/56.pd](http://pev.kpi.zp.ua/journals/2022/3_14_uk/56.pd)
8. Волобоєва І.О. Механізм формування та впровадження моделі компетенцій. Соціально-трудова відносина: теорія і практика. 2019. №1. С. 360–

366.

URL:

<https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/24789/Voloboeva.pdf?sequence=1&isAllowed=y> 2019

9. Волобоєва І.О., Кравчук О.І., Варшава Д.В. Ціннісний вимір бренду роботодавця: вплив на залучення персоналу. Бізнес Інформ. 2021. №4. С. 302–309. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-4-302-309>

10. Вознюк А.М. Особливості застосування форм і методів стимулювання персоналу промислового підприємства. URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Venu/2019\\_1/11.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Venu/2019_1/11.pdf)

11. Галич О. А., Вакуленко Ю. В., Терещенко І. О., Крутько Т. В. Стратегічне менеджмент персоналу як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства. Агросвіт. 2020. № 6. С. 27–32. URL: <http://dSPACE.pdaa.edu.ua:8080/xmlui/handle/123456789/4573>

12. Гетьман О.О., Чабан Л.І. Моделювання комплексної оцінки ефективності системи менеджмент персоналу підприємства. Науковий журнал «Молодий вчений». 2019. № 11(26) С. 26-31 URL: <http://molodyvcheny.in.ua/ua/archive/26/>.

13. Гриньова В. М., Новікова М. М., Небилиця О. А. Управління кар'єрним зростанням персоналу підприємства : монографія. Х. : Вид. ХНЕУ, 2018. 180 с. URL: [http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/3184/1/%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D0%B8%D1%8F\\_2013.pdf](http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/3184/1/%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D0%B8%D1%8F_2013.pdf).

14. Грішнова О., Козловський А. Інтелектуальний капітал України : інтегральна оцінка й порівняльний аналіз. Україна : аспекти праці. 2021. № 1. С. 3-9. URL: [http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbu/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILE=&2\\_S21STR=stvttp\\_2021\\_1\\_5](http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=stvttp_2021_1_5)

15. Гуменник В. І., Копчак Ю. С, Кондур О. С. Менеджмент організацій : навч. посіб. К. : Знання, 2020. 503 с. URL: <https://www.eruditor.io/file/1230578/>

16. Данилевич Н.С., Поплавська О.М., Олішевська А. В. Оцінювання персоналу: практика використання сучасних методів, можливості поширення в Україні. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка». 2019. № 1(51). С.223-229. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/20653>. 2019

17. Данилевич Н.С., Поплавська О.М., Пузиревська Ю.О. Мотивація молодих фахівців: особливості, рекомендації. Економічний простір: Збірник наукових праць, 2021. № 142. с 53-65. URL: <http://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/50>.

18. Дяків О. П., Островерхов В. М. Менеджмент персоналу: навчально-методичний посібник. Тернопіль : ТНЕУ, 2020. 288 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/33638>

19. Кир'янова О. В., Кравчук О. І., Варіс І. О. Стандартизація кваліфікаційних вимог програм MBA на основі компетентнісного підходу. Економіка та суспільство. 2022. № 42. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-3>. 2022

20. Кир'янова О. В. Методичні підходи до оцінювання вмотивованості працівників до корпоративного навчання. Соціально-трудова відносина: теорія та практика. 2020. № 1. С. 250-257. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/197267915.pdf>

21. Ключвіна М. Теоретичні та концептуальні засади ефективності управління підприємством. Економіка і менеджмент: матер. І Міжнар. конф. молодих вчених ЕМ-2020, м. Львів, 25-26 листопада 2020 / В.О. Нац. ун-т «Львів. політехніка»; Відп. за вип. Березко О.Л. – Львів: Вид-во «Львів. політехніки», 2020. 266 с. С. 13к-139. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2020/1/119.pdf>

22. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу. К. : КНЕУ, 2018. 224 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/32615248.pdf>

23. Копець Г. Р. Актуальні проблеми формування та розвитку персоналу підприємств. Вісник національного університету «Львівська політехніка». 2021. № 720. С. 30-37. URL: [http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/13813/1/6\\_30-37\\_Vis\\_720\\_Menegment.pdf](http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/13813/1/6_30-37_Vis_720_Menegment.pdf)



24. Креативна мотивація. URL: <http://open.kmbbs.ua/creative-perks>.
25. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом. К. : Вид-во «Кондор». 2019. 428 с. URL: <http://kk.nau.edu.ua/article/965>
26. Лихолобов Е. А. Розробка технології менеджменту персоналу підприємства Управління проектами та розвиток виробництва : зб.наук.пр. 2019. № 3 (31). С.96-104. URL: <http://www.pmdp.org.ua/images/Journal/31/2019leaupp.pdf>
27. Лобза А.В., Гузь І.С. Підходи до розробки системи оцінки ефективності діяльності персоналу сучасного підприємства. Молодий вчений. 2018. № 1. С.510–513. URL: <http://www.molodyvcheny.in.ua/files/journal/2018/1/119.pdf>
28. Мажник Л. О. Методика оцінки технології менеджмент персоналу підприємства. БізнесІнформ. 2021. № 1. С. 94-99. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/3487/1/.pdf>.
29. Мартиненко М. В. Класифікація організаційних знань підприємства на основі компетентнісного підходу і концепції динамічних здібностей. Вісник СумДУ. Серія «Економіка». 2019. № 2. С. 50-57. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/29838/1/ Martynenko.pdf>.
30. Мельничук Д. П. Людський капітал : пріоритети модернізації суспільства у контексті поліпшення якості життя населення : монографія. Житомир : Полісся, 2019. 564 с. URL: <http://www.dut.edu.ua/en/lib/20/category/96/view/191>.
31. Михайлова Л.І. Управління персоналом. Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2017. 248 с. URL: <http://repo.snau.edu.ua/bitstream/123456789/1477/3/Михайлова%20Л.І.%20Управління%20персоналом.pdf>
32. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / за заг. ред. д.е.н., проф. В.Я. Брича. Тернопіль : ТНЕУ, 2020. 520 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/33670/1/%D0%9C%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%20%D0%BF%D>

0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%83%202012.pdf

33. Мізік Ю. І., Писаревська Г. І. Особливості антикризового менеджменту персоналу у процесі забезпечення кадрової безпеки на підприємстві. Актуальні проблеми економіки. 2019. № 7. С. 365-372. URL: [https://www.researchgate.net/publication/340238268\\_CRISIS\\_PERSONNEL\\_MANAGEMENT\\_FEATURES\\_AND\\_MAIN\\_PROFITS](https://www.researchgate.net/publication/340238268_CRISIS_PERSONNEL_MANAGEMENT_FEATURES_AND_MAIN_PROFITS)

34. Назарова Н.К. Побудова кадрового бізнес-процесу в моделі реінжинірингу персоналу підприємства. Вісник Донбаської державної машинобудівної академії. 2021. № 1 (26).с. 36 – 39. URL:[http://www.dgma.donetsk.ua/science\\_public/ddma/2012-1-26/article/12NNKREP.pdf](http://www.dgma.donetsk.ua/science_public/ddma/2012-1-26/article/12NNKREP.pdf)

35. Нетепчук В.В. Управління бізнес-процесами. Рівне: НУВГП, 2021. 158 с. URL: <https://ep3.nuwm.edu.ua/8812/>

36. Писаревська Г. І. Розвиток ринку рекрутингових послуг в Україні. БізнесІнформ. 2023. № 10. С. 227-232. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2023\\_10\\_43](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2023_10_43)

37. Пошелюжна Л. Б. Особливості сучасного менеджмент персоналу на вітчизняних підприємствах. URL: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/inek/2020\\_1/163.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2020_1/163.pdf).

38. Продіус О. І., Журавель А. І., Сітор М. О. Талант-менеджмент як невід’ємна складова успіху організації. Економіка: реалії часу. 2018. № 1 (6). С. 172-177. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2018/No1/172-177.pdf>

Річна фінансова звітність ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»

39. Сардак О.В. Дослідження концептуальних підходів у сфері стратегічного управління персоналом. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2020. № 1(19). С. 226-235. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=)

10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\_meta&C21COM=S&2\_S21P03=FILE  
=&2\_S21STR=esprstp\_2020\_1\_24

40. Сардак С. Е. Еволюція поглядів на зміст і роль людських ресурсів у суспільному поступі. Актуальні проблеми економіки. 2022. № 12. С. 132-139. URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/07/Nesterenko-O.V..pdf>

41. Сергієнко Т. Управління людськими ресурсами на підприємстві в системі сучасного менеджменту Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2021. № 51. С. 101- 107. URL: [http://www.zgia.zp.ua/gazeta/visnyk\\_51\\_101.pdf](http://www.zgia.zp.ua/gazeta/visnyk_51_101.pdf).

42. Ситник Й. С. Інтелектуалізація систем менеджменту підприємств : концепція, системний моніторинг та моделювання : монографія. Львів. : Видавництво Львівської політехніки, 2020. 380 с.

URL:<https://old.lpnu.ua/education/majors/subject/IEM/8.051.00.02/19/2020/ua/fu>  
II/1/15338

43. Солом'янюк П. Г., Міщишина М. М. Світова практика застосування аутсорсингу персоналу Вісник Хмельницького національного університету. 2021. № 6. Т. 1. С. 103-106. URL: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2021\\_6\\_1/103-106.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2021_6_1/103-106.pdf).

44. Сочинська-Сибірцева І. Розвиток креативних технологій менеджмент персоналуна вітчизняних підприємствах. Вісник економічної науки України. 2019. № 2. С.156-158. URL: <http://dspace.nbuiv.gov.ua/handle/123456789/45064>

45. Стефанишин О. В. Людський потенціал економіки України : монографія. Львів : Видавничий центр ЛНУ ім. Івана Франка, 2021. 315 с. URL: [https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/05/RP\\_051\\_E\\_2021\\_ASP\\_V113.pdf](https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/05/RP_051_E_2021_ASP_V113.pdf)

46. Сучасні концепції менеджменту : навч. посібник / За. ред. д-ра екон. наук, проф. Л. І. Федулової. К. : Центр учбової літератури, 2017. 536 с. URL: [http://www.ebooktime.net/book\\_68.html](http://www.ebooktime.net/book_68.html)

47. Третьяк О. П. Сучасні персонал-технології у системі менеджмент персоналуна підприємстві. Науковий вісник НЛТУ України. 2020. Вип. 244. С. 389-397. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnlту\\_2020\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnlту_2020_24).

48. Управління персоналом. Практикум : навч. посіб. / Ю. Є. Петруня, С. П. Коляда, Н. С. Ковтун. – 2-ге вид., переробл. і допов. Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів, 2019. 210. с. URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/bitstream/123456789/2477/1/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%BC.pdf>

49. Управління людськими ресурсами : філософські засади : навчальний посібник / В.Г. Воронкова та ін. К. : Професіонал, 2020. 576 с. URL:[http://libfree.com/154546898-menedzhmentupravlinnya\\_lyudskimi\\_resursami\\_\\_voronkova\\_vg.html](http://libfree.com/154546898-menedzhmentupravlinnya_lyudskimi_resursami__voronkova_vg.html).