

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО
ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О. М. БЕКЕТОВА

НАВЧАЛЬНО–НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ

Пояснювальна записка
до кваліфікаційної роботи
другого (магістерського) рівня вищої освіти
на тему
**«ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ СУЧАСНИХ
HR-ТЕХНОЛОГІЙ»**

Виконала: здобувачка вищої освіти
2 курсу групи М МОіАдм2024-1з
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми
«Менеджмент організацій і
адміністрування»

Катерина ВАСИЛЬЄВА
(ім'я та прізвище)

Керівник Вікторія ШЕВЧЕНКО
(ім'я та прізвище)

Рецензент Дмитро ПРУНЕНКО
(ім'я та прізвище)

Рецензент Мілиця ВОЛКОВА
(ім'я та прізвище)

Харків – 2026 р.

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО
ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О. М. БЕКЕТОВА

Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту
Кафедра менеджменту і публічного адміністрування
Рівень вищої освіти другий (магістерський)
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій і адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
проф. Марина НОВІКОВА

«02» березня 2026 р.

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ
Васильєвої Катерини Вадимівни
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Вдосконалення системи управління персоналом підприємства на засадах сучасних HR-технологій»
керівник роботи Шевченко Вікторія Сергіївна, канд. екон. наук, доцент
затверджені наказом закладу вищої освіти від 02.03.2026 р. № 199-03
Строк подання здобувачем роботи 31.05.2025 р.
3. Вихідні дані до роботи чинне законодавство, матеріали переддипломної практики, періодична література, інші джерела
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки Розділ 1. Теоретичні основи управління персоналом та сучасні HR-технології. Розділ 2. Оцінка системи управління персоналом ТОВ «Ергопак». Розділ 3. Шляхи вдосконалення системи управління персоналом в ТОВ «Ергопак» на засадах сучасних HR-технологій.
5. Перелік графічного матеріалу 1. Структурно-логічна схема роботи. 2. Порівняння традиційної та сучасної моделей управління персоналом. 3. Особливості політики співпраці працівника і роботодавця. 4. Завдання системи управління персоналом відповідно до HR-менеджменту. 5. Методи HR менеджменту. 6. Сучасні тенденції та підходи до підвищення ефективності управління персоналом. 7. Організаційна структура управління ТОВ «Ергопак». 8. Ключові засади формування кадрового складу ТОВ «Ергопак». 9. Методи управління персоналом, що використовуються керівництвом ТОВ «Ергопак». 10. Узагальнення виявлених проблем системи управління персоналом ТОВ «Ергопак». 11. Розробка конкретних HR-рішень для ТОВ «Ергопак». 12. Модель оновленої HR-системи ТОВ «Ергопак» 13. Оцінка ефективності запропонованих заходів ТОВ «Ергопак». 16. Висновки.

6. Дата видачі завдання 02 березня 2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Найменування етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітки
1.	Вивчення основних джерел інформації за темою кваліфікаційної роботи	02.03.2026-16.03.2026	виконано
2.	Розділ 1 Теоретичні основи управління персоналом та сучасні HR-технології	02.03.2026-26.03.2026	виконано
3.	Розділ 2. Оцінка системи управління персоналом ТОВ «Ергопак»	27.03.2026-20.04.2026	виконано
4.	Розділ 3. Шляхи вдосконалення системи управління персоналом в ТОВ «Ергопак» на засадах сучасних HR-технологій.	21.04.2026-10.05.2026	виконано
5	Висновки	11.05.2026-14.05.2026	виконано
6.	Оформлення графічного матеріалу	15.05.2026-19.05.2026	виконано
7.	Оформлення пояснювальної записки	20.05.2026-31.05.2026	виконано
8.	Попередній захист	10.06.2026	виконано
9.	Захист	22.06.2026	

Здобувач вищої освіти

Катерина ВАСИЛЬЄВА
(підпис) (ім'я та прізвище)

Керівник роботи

Вікторія ШЕВЧЕНКО
(підпис) (ім'я та прізвище)

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА СУЧАСНІ HR-ТЕХНОЛОГІЇ	9
1.1. Сутність управління персоналом у сучасній організації	9
1.2. Характеристика основних методів HR-менеджменту персоналу підприємства	16
1.3. Сучасні тенденції та підходи до підвищення ефективності управління персоналом	25
Висновки до розділу 1	34
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ЕРГОПАК»	36
2.1. Аналіз організаційної структури та фінансового стану підприємства... ..	36
2.2. Аналіз системи управління персоналом в ТОВ «Ергопак»	45
2.3. Оцінка впровадження HR-практик та сучасних технологій в ТОВ «Ергопак»	61
Висновки до розділу 2	69
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ТОВ «ЕРГОПАК» НА ЗАСАДАХ СУЧАСНИХ HR-ТЕХНОЛОГІЙ	71
3.1. Обґрунтування необхідності вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «Ергопак» на засадах сучасних HR-технологій.....	71
3.2. Розробка конкретних HR-рішень для ТОВ «Ергопак»	76
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів	85
Висновки до розділу 3	91
ВИСНОВКИ	93
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	95

ВСТУП

В умовах трансформації економіки України, цифровізації бізнес-процесів та зростання конкуренції на ринку праці питання удосконалення системи управління персоналом набуває особливого значення. Сучасні підприємства змушені працювати в середовищі підвищеної невизначеності, швидких технологічних змін і постійного оновлення професійних компетенцій. У таких умовах саме персонал стає ключовим фактором стійкого розвитку, а ефективність управління людськими ресурсами визначає конкурентоспроможність організації.

Традиційні підходи до менеджменту персоналу вже не забезпечують необхідну гнучкість та результативність. Тому все більшої актуальності набуває впровадження сучасних HR-технологій, які дозволяють автоматизувати ключові кадрові процеси, підвищити якість добору та оцінювання працівників, розвивати їх потенціал на основі цифрових платформ та аналітики даних. Використання таких інструментів дає змогу швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, оптимізувати роботу HR-підрозділів, формувати ефективну систему мотивації та утримання персоналу.

Отже, удосконалення системи управління персоналом із застосуванням сучасних HR-технологій є необхідною умовою забезпечення стабільного розвитку підприємства, підвищення продуктивності праці, формування інноваційної корпоративної культури та побудови довгострокових конкурентних переваг. Це зумовлює високу актуальність обраної теми та потребу її всебічного дослідження.

Питання ефективного управління персоналом підприємства широко досліджуються у сучасній українській науковій літературі. Значний внесок у розвиток теоретичних і практичних підходів до HR-менеджменту зробили такі вітчизняні науковці, як О.Є. Кузьмін [36], В.М. Лугова [38], О.В. Крушельницька [35], О.В. Черненко [75], А.М. Колот [29],

Г.В. Осовська [43], В.Я. Брич [5], Л.В. Балабанова [3], М.Д. Виноградський [7] та інші.

У їхніх працях розглядаються питання формування кадрової політики, управління компетентностями працівників, розвитку лідерства, мотиваційних механізмів, ефективності HR-технологій та цифровізації управління людськими ресурсами.

Серед зарубіжних авторів, чії ідеї суттєво вплинули на становлення сучасних концепцій управління персоналом, слід відзначити Г. Десслера, Ф. Хедоура, М. Армстронга, П. Друкера, Д. Ульріха, праці яких активно використовуються українськими дослідниками у формуванні сучасних систем управління персоналом.

Однак, незважаючи на значну кількість публікацій, присвячених дослідженню управління персоналом та підвищенню ефективності організацій, питання інтеграції сучасних HR-технологій у практику українських підприємств залишається недостатньо висвітленим і потребує подальшого наукового осмислення та практичного впровадження.

Метою даного дослідження є аналіз існуючої системи управління персоналом підприємства та розробка комплексних заходів щодо її вдосконалення на засадах сучасних HR-технологій, що дозволить підвищити ефективність кадрового забезпечення, оптимізувати управлінські процеси та зміцнити корпоративну культуру.

Для досягнення мети дослідження були визначені та реалізовані такі завдання:

- дослідити теоретичні основи управління персоналом у сучасних організаціях та роль HR-технологій у підвищенні ефективності управлінських процесів;
- проаналізувати існуючу систему управління персоналом на підприємстві (ТОВ «Ергопак»), визначити її сильні та слабкі сторони;

– розробити практичні заходи щодо вдосконалення кадрової політики та системи управління персоналом підприємства з урахуванням сучасних HR-інструментів і технологій.

Об’єкт дослідження: система управління персоналом підприємства та процеси кадрової політики в умовах сучасних HR-технологій.

Предмет дослідження: методи, інструменти та заходи, спрямовані на вдосконалення управління персоналом і підвищення ефективності кадрової політики на підприємстві.

Методи дослідження. У роботі застосовувалися загальнонаукові та спеціальні методи дослідження для комплексного вивчення системи управління персоналом підприємства. Серед них виділяються:

- загальнонаукові методи: системно-структурний, діалектичний, логічний, порівняльний;
- психологічні та акмеологічні методи: спостереження, бесіда, аналіз документів, експертне оцінювання, тестування.

Використання цих методів дозволило всебічно оцінити ефективність кадрової політики, виявити проблемні зони в управлінні персоналом та обґрунтувати пропозиції щодо її вдосконалення із застосуванням сучасних HR-технологій.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у наступному:

- проведено комплексний аналіз системи управління персоналом на підприємстві (ТОВ «Ергопак») із застосуванням сучасних HR-технологій;
- виявлено ключові проблеми та резерви підвищення ефективності кадрової політики, що впливають на продуктивність праці та психологічний клімат у колективі.
- розроблено новий комплекс заходів щодо вдосконалення управління персоналом, включно з інструментами цифрового HR, системою мотивації та оцінювання компетенцій.

– обґрунтовано практичні рекомендації щодо інтеграції сучасних HR-інструментів у систему управління персоналом для підвищення конкурентоспроможності підприємства та стабільності кадрового складу.

Практична значимість дослідження полягає в тому, що отримані в роботі Результати проведеного дослідження мають практичне значення для вдосконалення системи управління персоналом на підприємствах, зокрема ТОВ «Ергопак». Запропоновані заходи та рекомендації можуть бути використані для:

- оптимізації кадрових процесів, підвищення ефективності добору, адаптації та розвитку персоналу;
- впровадження сучасних HR-технологій для автоматизації управлінських функцій;
- формування системи мотивації та оцінювання, що підвищує залученість та лояльність працівників;
- зміцнення корпоративної культури та покращення психологічного клімату в колективі.

Апробація результатів дослідження. Основні положення і результати дослідження оприлюднено у фаховому міжнародному науковому журналі "Інтернаука". серія: "Економічні науки". 2026. №1(105), URL: <https://www.inter-nauka.com/issues/economic2026/1/11863>

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА СУЧАСНІ HR-ТЕХНОЛОГІЇ

1.1. Сутність управління персоналом у сучасній організації

Праця – це цілеспрямована діяльність людини, спрямована на перетворення об'єктів та ресурсів для створення матеріальних і нематеріальних цінностей, яка забезпечує задоволення як суспільних, так і індивідуальних потреб. Праця виступає фундаментальною формою існування людини, ключовою сферою її життєдіяльності та засобом перетворення як суспільства, так і власної особистості через взаємодію з іншими людьми [13].

По суті, управління є формою організованої людської праці, спрямованою на ефективне задоволення потреб людей у колективній діяльності з метою досягнення організаційних цілей, оптимізуючи при цьому витрати всіх видів ресурсів.

Управління персоналом – це вид управлінської діяльності, що полягає у керівництві людьми та використанні їхніх знань, досвіду і талантів для досягнення стратегічних і операційних цілей компанії, одночасно забезпечуючи задоволеність працею та розвиток персоналу [17].

Управління персоналом є одним із ключових напрямів менеджменту, що визначає ефективність діяльності організації, її конкурентоспроможність та здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища. В сучасних умовах глобалізації, цифровізації економіки та підвищення вимог до якості продукції і послуг особлива увага приділяється не лише кількісному забезпеченню підприємств кадрами, а й їх професійній компетентності, мотивації, залученості та лояльності до організації.

Управління персоналом у широкому розумінні – це система цілеспрямованих дій, спрямованих на забезпечення організації необхідними кадрами, оптимізацію їхньої діяльності та розвиток потенціалу працівників.

Ця система охоплює всі стадії взаємодії з працівником: від підбору та адаптації до розвитку, оцінки результатів роботи та формування мотиваційної системи.

Сучасна теорія управління персоналом розглядає його як стратегічний ресурс підприємства, здатний забезпечувати його розвиток і конкурентні переваги. Вітчизняні науковці, такі як Крушельницька О.В., Кузьмін О.Є., Лугова В.М., підкреслюють, що ефективне управління персоналом спрямоване не лише на досягнення короткострокових цілей, а й на формування стійкої кадрової політики, яка дозволяє компанії бути гнучкою у відповідь на зміни ринку та технологій [35, 36, 38].

У сучасному підході до визначення «управління персоналом» основний акцент робиться на внеску працівників, які задоволені своєю роботою, у досягнення стратегічних цілей організації, таких як підвищення лояльності клієнтів, оптимізація витрат та зростання рентабельності. Це відображає сучасний перегляд концепції управління персоналом, де на зміну традиційним, часто суперечливим відносинам між роботодавцями та працівниками, що характеризувалися суворою регламентацією трудових процесів, приходить нова модель співпраці, яка має низку специфічних особливостей. Порівняння сучасної та традиційної моделі управління персоналом наведені у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Порівняння традиційної та сучасної моделей управління персоналом

Параметр	Традиційна модель	Сучасна модель
Взаємовідносини	Суперечливі, контрольовані	Співпраця, партнерство
Регламентація	Жорсткі правила, формалізовані процеси	Гнучкі, адаптивні процеси
Роль працівника	Виконавець, обмежена ініціатива	Активний учасник, ініціатива заохочується
Мотивація	Зарплата, формальні винагороди	Комплексна система мотивації: розвиток, кар'єрний ріст, задоволеність працею
Комунікації	Односторонні, наказовий стиль	Двосторонні, відкритий обмін ідеями
Фокус	Контроль за виконанням завдань	Досягнення корпоративних цілей через залученість персоналу

Сучасні HR-технології активно сприяють реалізації цієї моделі. Наприклад, автоматизовані системи управління персоналом (HRIS) дозволяють відстежувати продуктивність працівників, планувати навчальні програми та оцінювати ефективність роботи кожного підрозділу. Платформи для дистанційного навчання та розвитку компетенцій дають можливість працівникам підвищувати кваліфікацію без відриву від робочого процесу. Крім того, застосування аналітики даних допомагає прогнозувати потребу у кадрах, визначати ризики плинності персоналу та формувати системи мотивації, що підвищують залученість та лояльність співробітників [19].

Сучасна політика управління персоналом все більше орієнтується на модель співпраці, де взаємодія працівника та роботодавця будується на партнерських засадах. На відміну від традиційної моделі, що характеризувалася суворою регламентацією, наказовим стилем управління та обмеженою ініціативою працівників, сучасна політика співпраці має низку специфічних особливостей (рис. 1.1).

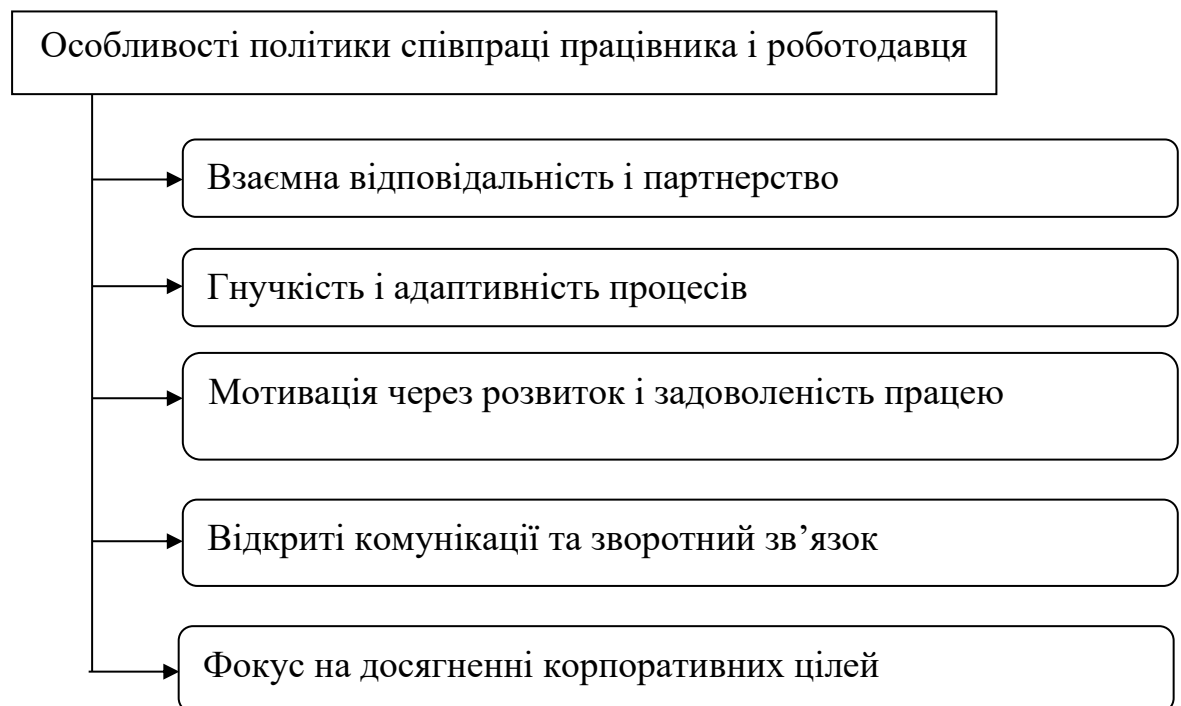


Рис. 1.1. Особливості політики співпраці працівника і роботодавця

Взаємна відповідальність і партнерство – працівник бере активну участь у процесі прийняття рішень у межах своєї компетенції, а роботодавець забезпечує підтримку, ресурси та умови для ефективного виконання завдань.

Гнучкість і адаптивність процесів – організаційні процедури і ролі персоналу стають більш гнучкими, що дозволяє швидко реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища.

Мотивація через розвиток і задоволеність працею – крім фінансового стимулювання, ключовим елементом стає підтримка професійного зростання, навчання, розвиток компетенцій і створення умов для самореалізації.

Відкриті комунікації та зворотний зв'язок – двосторонній обмін інформацією між працівниками та керівництвом, регулярне обговорення цілей, результатів і проблем, що виникають у процесі роботи.

Фокус на досягненні корпоративних цілей – взаємодія спрямована не лише на виконання завдань, а й на досягнення стратегічних цілей організації через максимальне використання потенціалу персоналу.

Впровадження такої політики дозволяє підвищити залученість, лояльність і ефективність працівників, а також створює сприятливий корпоративний клімат, який підтримує стійке функціонування організації в умовах динамічної економічної та соціальної ситуації.

Цілі HR-менеджменту персоналу підприємства:

- забезпечення ефективного підбору та утримання персоналу – підбір співробітників із необхідними компетенціями, формування кадрового резерву та зниження плинності кадрів;
- розвиток професійних та особистісних компетенцій працівників – навчання, підвищення кваліфікації, розвиток лідерських та комунікаційних навичок;
- підвищення мотивації та залученості персоналу – створення системи стимулювання, яка поєднує матеріальні та нематеріальні винагороди, розвиток кар'єрних перспектив;

- оптимізація використання кадрового потенціалу – ефективне розподілення обов'язків, планування робочого часу, підвищення продуктивності праці;
- формування позитивного корпоративного клімату – розвиток корпоративної культури, підтримка командної взаємодії, запобігання конфліктам та вирішення їх конструктивним шляхом;
- підтримка досягнення стратегічних цілей організації – використання людського потенціалу для забезпечення конкурентоспроможності, економічної ефективності та реалізації бізнес-стратегій [23].

Успішне виконання поставлених цілей потребує вирішення ряду завдань (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Завдання системи управління персоналом відповідно до HR-менеджменту

Управління персоналом підприємства передбачає комплексне забезпечення системи, яке включає технічні, юридичні, нормативно-методичні, діловодні та інформаційні ресурси. Менеджери вищої ланки та фахівці структурних підрозділів HR-служби виконують ключові завдання, серед яких оцінка ефективності роботи керівників і співробітників підрозділів, аналіз функціонування структурних елементів системи управління, а також оцінка економічних та соціальних результатів, що дозволяє оптимізувати процеси управління персоналом і підвищувати продуктивність підприємства.

Управління персоналом охоплює низку взаємопов'язаних функцій, серед яких можна виділити:

1. Планування потреб у персоналі. Підприємство повинно мати чітке уявлення про кількість і якість працівників, необхідних для виконання стратегічних та поточних завдань. Сучасні HR-технології дозволяють прогнозувати потребу у кадрах на основі аналітики даних, історичних показників та тенденцій ринку праці.

2. Підбір та адаптація персоналу. Якісний підбір кадрів є критично важливим для формування високоефективної команди. Адаптаційні програми сприяють швидкому входженню працівника у корпоративне середовище, зменшують ризик конфліктів та підвищують ефективність роботи з перших днів. Використання цифрових платформ для онлайн-резюме, тестувань та відеоінтерв'ю значно пришвидшує та оптимізує цей процес.

3. Розвиток і навчання. Сучасний HR-менеджмент передбачає постійне підвищення кваліфікації працівників та розвиток їхніх компетенцій. Це включає як внутрішні тренінги, так і дистанційне навчання через електронні платформи. Акцент робиться на розвиток м'яких навичок (soft skills), управлінських компетенцій та знань у сфері цифрових технологій.

4. Оцінка та контроль ефективності. Оцінка результатів роботи персоналу дозволяє визначати сильні та слабкі сторони співробітників, ефективність застосування компетенцій та потреби у додатковому навчанні.

Сучасні системи HR-аналітики дають змогу автоматизувати процеси оцінювання та формувати об'єктивні показники продуктивності.

5. Мотивація та стимулювання працівників. Формування системи матеріального і нематеріального стимулювання є критично важливим для підвищення залученості та лояльності персоналу. Сучасні компанії використовують бонусні програми, корпоративні пільги, гейміфікацію процесів, кар'єрне зростання та інші інструменти мотивації.

6. Утримання та розвиток кадрового потенціалу. Сучасна кадрова політика передбачає заходи щодо зниження плинності кадрів, підтримки корпоративної культури та розвитку внутрішніх резервів. Впровадження систем наставництва, програм лояльності та корпоративного навчання дозволяє компанії зберігати цінні компетенції та досвід [3].

В умовах швидких змін у бізнес-середовищі управління персоналом набуває стратегічного характеру. Серед основних сучасних тенденцій можна виділити:

- інтеграція HR з бізнес-стратегією. Персонал розглядається як ключовий ресурс для досягнення стратегічних цілей підприємства;
- цифровізація HR-процесів. Використання автоматизованих систем управління персоналом (HRIS), аналітики даних, електронних платформ для оцінки, навчання та мотивації;
- гнучкі форми зайнятості. Віддалена робота, проектна зайнятість та фріланс стають частиною кадрової політики сучасних підприємств;
- оозвиток корпоративної культури та цінностей. Ключовою задачею HR є формування середовища, де працівники відчують свою значимість, підтримку та можливість професійного росту;
- антикризове управління персоналом. Сучасні компанії повинні швидко реагувати на економічні та соціальні зміни, оптимізувати чисельність та структуру персоналу, підтримувати психологічний клімат у колективі [22].

Ефективне управління персоналом сприяє підвищенню продуктивності праці та зміцненню конкурентоспроможності підприємства, оптимізації

витрат на підбір, навчання та утримання кадрів, покращенню внутрішньої комунікації та соціально-психологічного клімату в колективі, формуванню лояльності працівників та зниженню плинності кадрів, а також забезпечує стійкий розвиток і впровадження інноваційних підходів в діяльності організації.

Висновки сучасних українських досліджень (свідчать, що інтеграція сучасних HR-технологій у систему управління персоналом дає змогу не лише підвищити ефективність процесів, а й зміцнити корпоративну культуру, сприяти професійному розвитку працівників та адаптації до змін зовнішнього середовища.

1.2. Характеристика основних методів HR-менеджменту персоналу підприємства

У сучасному управлінні персоналом основним завданням HR-менеджменту є забезпечення ефективного використання людського капіталу для досягнення стратегічних цілей організації.

Управління персоналом у контексті HR-менеджменту представляє собою комплексну сферу діяльності, основними елементами якої є визначення потреби в персоналі, підбір та відбір кандидатів, їх залучення до роботи та адаптація, розвиток професійних компетенцій, оцінка ефективності роботи та вивільнення персоналу за необхідності. До ключових аспектів HR-менеджменту також належать організація робочих процесів, формування системи винагород і соціальних пільг, участь працівників у результатах діяльності компанії, управління витратами на персонал та безпосереднє керівництво співробітниками.

Метою HR-менеджменту є забезпечення ефективного використання людського капіталу, підтримка високої продуктивності та стабільного функціонування підприємства. Саме від якості управління персоналом залежить конкурентоспроможність організації, рівень задоволеності та

лояльності працівників, а також здатність компанії адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Не випадково останнім часом HR-менеджмент привертає особливу увагу керівників, оскільки успіх сучасної організації значною мірою визначається ефективністю управління її людськими ресурсами [30].

Процес управління персоналом у рамках HR-менеджменту являє собою систему організаційних структур, інструментів і методів, спрямованих на забезпечення підприємства трудовими ресурсами необхідної кількості та якості у визначені терміни. Досягнення цілей управління персоналом реалізується через виконання конкретних функцій, таких як планування потреб у кадрах, підбір і відбір працівників, їх адаптація, навчання і розвиток, мотивація, оцінка ефективності роботи, а також застосування відповідних засобів управління, включаючи HR-технології та інноваційні підходи до взаємодії з персоналом.

Методи управління персоналом у рамках HR-менеджменту – це сукупність прийомів, інструментів і способів впливу на працівників та робочі процеси з метою досягнення стратегічних та оперативних цілей організації. Вони включають планування кадрового потенціалу, підбір і відбір персоналу, навчання та розвиток, мотивацію та стимулювання, оцінку ефективності праці, а також застосування сучасних HR-технологій для оптимізації роботи з людьми та підвищення продуктивності. Для цього застосовуються різноманітні методи, які можна розділити на кілька груп.

1. Організаційні (адміністративні) методи – спрямовані на створення чіткої структури управління персоналом та визначення ролей і відповідальності працівників. До них належать регламентування посадових обов'язків, розробка корпоративних політик, процедур адаптації нових працівників, системи внутрішньої комунікації та організаційна діагностика.

2. Економічні методи – забезпечують мотивацію персоналу через матеріальне стимулювання. Сюди входять системи заробітної плати, бонуси,

премії, соціальні пакети та програми додаткових пільг, що формують зацікавленість працівників у результатах діяльності компанії.

3. Соціально-психологічні методи – спрямовані на формування сприятливого корпоративного клімату, розвиток командної взаємодії та запобігання конфліктам. До таких методів відносять тренінги з командоутворення, коучинг, наставництво, психологічну підтримку та заходи з розвитку корпоративної культури.

4. Адміністративні методи – включають інструменти контролю та регулювання трудових процесів, планування роботи, встановлення правил і норм поведінки, оцінку виконання посадових обов'язків і контроль дисципліни.

5. HR-технології та інформаційні методи – застосування сучасних інформаційних систем (HRIS), платформ дистанційного навчання (LMS), електронних інструментів оцінки продуктивності та мотивації персоналу, що дозволяє автоматизувати процеси підбору, розвитку та оцінки працівників [48].

Сучасне управління персоналом неможливе без використання цифрових технологій:

- HRM-системи та платформи – автоматизація рекрутингу, ведення кадрового обліку, управління навчанням;
- аналітика HR (People Analytics) – прогнозування плинності кадрів, аналіз продуктивності, оптимізація ресурсів;
- гейміфікація процесів – залучення персоналу через ігрові елементи в навчанні, оцінці та мотивації;
- дистанційні та гібридні формати роботи

Сучасні концепції менеджменту персоналу ґрунтуються на визнанні зростаючої ролі особистості працівника, на знанні його мотиваційних установок, вміння їх формувати і направляти відповідно до завдань, що стоять

перед організацією. В сучасних умовах методи HR менеджменту можна класифікувати за різними ознаками (рис. 1.3).

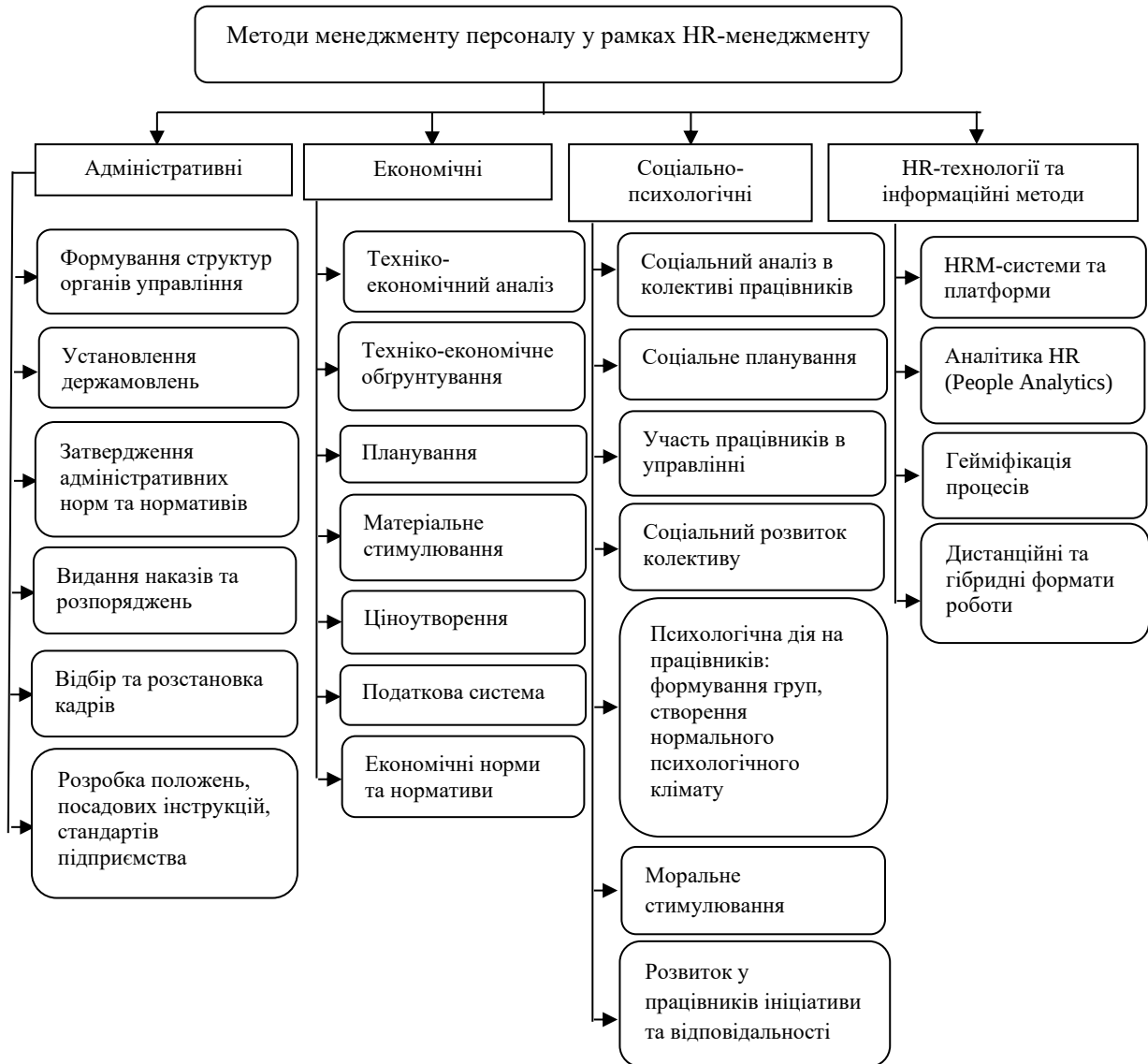


Рис. 1.3. Методи HR менеджменту

Адміністративні методи в HR-менеджменті виступають як інструменти безпосереднього впливу на працівників, засновані на офіційних повноваженнях керівництва та дотриманні корпоративних правил і процедур. Вони орієнтовані на формування відповідальної поведінки співробітників, підтримку дисципліни та забезпечення виконання встановлених стандартів роботи. Ці методи допомагають структуровано організовувати робочі процеси

та забезпечують чіткі рамки для взаємодії всіх членів колективу, одночасно сприяючи розвитку корпоративної культури та професійної відповідальності.

Особливістю адміністративних методів є їх однозначність і обов'язковість: будь-який наказ, розпорядження чи інший регламентуючий документ має бути виконаний у чітко визначений спосіб і у встановлений термін. Для адміністративних методів характерно те, що вони чітко узгоджуються з чинними правовими нормами на відповідному рівні управління та базуються на офіційних наказах, розпорядженнях і регламентуючих актах вищих управлінських інстанцій [8].

Виділяють п'ять ключових форм адміністративного впливу на персонал: організаційні заходи, розпорядчі дії, застосування матеріальної відповідальності та стягнень, дисциплінарні стягнення, а також адміністративна відповідальність.

Адміністративні методи ґрунтуються на таких внутрішніх мотивах працівників, як усвідомлена потреба дотримуватися трудової дисципліни, почуття відповідальності та готовність працювати відповідно до вимог організації. Їхньою визначальною рисою є прямий, імперативний характер впливу: кожне розпорядження, наказ чи інший нормативний документ має бути виконаний обов'язково та у визначеному порядку.

Важливою особливістю адміністративних методів є їхня повна відповідність чинним правовим нормам на відповідному рівні управління, а також вимогам, наказам і постановам вищих органів влади та управління [8].

Організаційний вплив реалізується через розроблення та затвердження внутрішніх нормативних документів, які визначають порядок роботи персоналу на конкретному підприємстві. До таких документів належать: статут підприємства, колективний договір між керівництвом і трудовим колективом, Правила внутрішнього трудового розпорядку, організаційна структура управління, штатний розпис, положення про структурні підрозділи, посадові інструкції та матеріали щодо організації робочих місць.

Більшість із цих документів (за винятком статуту) можуть бути оформлені як стандарти підприємства та вводяться в дію наказом керівника. Усі вони є обов'язковими для виконання працівниками, а їх порушення може призвести до застосування дисциплінарних стягнень.

Розпорядчі дії спрямовані на забезпечення досягнення управлінських цілей, дотримання внутрішніх нормативних документів та підтримання системи управління підприємством у визначених параметрах шляхом прямого адміністративного впливу. До основних форм таких дій належать накази, розпорядження, службові вказівки, інструкції, цільове планування, встановлення норм праці, координація діяльності та контроль за виконанням поставлених завдань.

Дисциплінарна відповідальність і стягнення застосовуються у випадках порушення трудового законодавства або внутрішніх правил, коли має місце дисциплінарний проступок. Під таким проступком розуміють протиправне невиконання чи неналежне виконання працівником своїх трудових обов'язків за наявності доведеної особистої вини – умисної чи з необережності. Якщо ж порушення сталося з причин, що не залежать від працівника (неналежні умови праці, недостатня підготовка для виконання завдання, відсутність необхідних ресурсів тощо), притягнення до дисциплінарної відповідальності є неправомірним.

Матеріальна відповідальність працівника полягає в обов'язку відшкодувати підприємству збитки, заподіяні його винними діями чи бездіяльністю. Вона настає у випадках, коли працівник порушеннями своїх трудових обов'язків завдав шкоди підприємству, з яким перебуває у трудових відносинах.

Матеріальна відповідальність також може виникати у ситуаціях, коли підприємство було змушене компенсувати збитки, завдані його працівником третім особам, – у такому разі працівник відшкодовує ці витрати своєму роботодавцю.

Форми матеріальної відповідальності можуть бути: повні або обмежені та індивідуальні або колективні — залежно від обставин нанесення шкоди та специфіки виконуваних завдань [8].

Адміністративна відповідальність виникає у разі вчинення працівником адміністративного правопорушення. Серед основних видів адміністративних стягнень виділяють попередження, штраф, адміністративний арешт, виправні роботи, конфіскацію або оплатне вилучення предметів, що стали об'єктом порушення.

Адміністративні методи в цілому є дієвим інструментом управління, особливо коли необхідно забезпечити дисципліну, чітку підпорядкованість та спрямувати колектив на виконання конкретних управлінських завдань.

Економічні методи у системі HR-менеджменту базуються на раціональному застосуванні економічних законів та механізмів мотивації і часто розглядаються як інструменти позитивного стимулювання працівників.

Заробітна плата виступає ключовим фактором трудової мотивації, адже вона є грошовим еквівалентом вартості робочої сили та відображає взаємозв'язок між ефективністю працівника і його внеском у результати діяльності підприємства. Саме через систему оплати праці HR-служба формує прозорі та справедливі правила винагороди, які враховують рівень кваліфікації, складність виконуваних завдань та індивідуальні досягнення.

Визначаючи посадові оклади, тарифні ставки або систему бонусів, підприємство фактично формує нормативну оцінку вартості праці, ґрунтуючись на середніх трудових витратах і стандартній тривалості робочого часу. Такий підхід дозволяє забезпечити прямий зв'язок між продуктивністю персоналу та його матеріальною зацікавленістю, що є основою сучасної мотиваційної політики [11].

Соціально-психологічні методи управління в HR-менеджменті ґрунтуються на застосуванні соціального механізму — системи взаємодії та

комунікації всередині колективу, врахуванні соціальних потреб працівників, а також індивідуального підходу до кожного співробітника.

Соціологічні методи орієнтовані на формування колективної думки та підтримку командної взаємодії для досягнення спільних цілей підприємства. Психологічні методи базуються на знаннях психології, розумінні внутрішнього світу людини та використовують переконання як спосіб мотивації.

Моральні стимули в цьому контексті виступають як етичні орієнтири, які регулюють поведінку працівників, підтримують корпоративні цінності та сприяють формуванню відповідальної та продуктивної поведінки в колективі.

Соціологічні методи в HR-менеджменті відіграють ключову роль у формуванні ефективного колективу. Вони дозволяють визначити роль і місце кожного працівника, ідентифікувати лідерів та забезпечити їх підтримку, пов'язати мотивацію персоналу з результатами роботи підприємства, а також сприяти налагодженню ефективних комунікацій і вирішенню конфліктів у команді.

Психологічні методи управління концентрують дозволені законом і етичні прийоми впливу на працівників, спрямовані на координацію спільної діяльності та підвищення продуктивності.

Таким чином, соціально-психологічні методи є найтоншим інструментом впливу як на колектив, так і на окрему особистість. Майстерність HR-менеджера полягає в умілому, дозованому та індивідуалізованому застосуванні цих методів для досягнення високої ефективності персоналу та розвитку корпоративної культури.

Сучасні HR-технології є невід'ємною складовою ефективного управління персоналом на підприємстві. Вони дозволяють автоматизувати рутинні процеси, підвищити точність прийняття управлінських рішень та створити прозору систему взаємодії між працівниками і керівництвом. До таких технологій належать: HRM-системи для ведення кадрового обліку,

електронні платформи для рекрутингу та навчання, системи оцінки ефективності та потенціалу співробітників, інструменти коучингу і розвитку компетенцій.

Інформаційні методи управління персоналом забезпечують збір, обробку та аналіз даних про працівників і процеси, що дозволяє прогнозувати потреби у кадрах, оцінювати ефективність мотиваційних та навчальних програм і своєчасно реагувати на зміни в організації. Серед таких методів – People Analytics, електронні опитування задоволеності працівників, системи моніторингу результативності та цифрові платформи для внутрішньої комунікації.

Впровадження HR-технологій та інформаційних методів дозволяє HR-відділу працювати стратегічно, підвищувати продуктивність персоналу, знижувати ризики плинності кадрів та створювати умови для розвитку корпоративної культури.

Для ефективного управління персоналом організація повинна чітко визначити свої цілі та розробити стратегічний план розвитку. Провідні міжнародні компанії приділяють особливу увагу стратегічному плануванню, оскільки від цього залежить не лише конкурентоспроможність підприємства, а й ефективність роботи персоналу.

Вибрані стратегічні цілі визначають програму дій організації, яка включає напрямки розвитку, наприклад: розширення виробництва основної продукції та її просування на вже освоєні ринки; створення нових товарів і їх реалізацію на існуючих ринках; освоєння нових ринків збуту; диверсифікацію виробничо-збутової діяльності тощо. У відповідності зі стратегією формується і модель управління персоналом, яка забезпечує досягнення поставлених цілей та максимальну ефективність роботи колективу.

1.3. Сучасні тенденції та підходи до підвищення ефективності управління персоналом

Сучасний бізнес працює в умовах постійних змін, жорсткої конкуренції та високих вимог до продуктивності працівників. В таких умовах управління персоналом перестало бути лише адміністративним процесом і перетворилося на стратегічну функцію, спрямовану на досягнення довгострокових цілей організації. Ефективне управління персоналом забезпечує баланс між бізнес-цілями та потребами працівників, створює умови для їхнього професійного зростання і підвищення мотивації.

1. Стратегічний підхід до управління персоналом.

Сучасні організації розглядають персонал як стратегічний ресурс, який визначає конкурентоспроможність підприємства. Управління кадрами інтегрується зі стратегічними цілями компанії та включає:

- формування компетентнісної моделі персоналу, що відповідає стратегічним потребам організації;
- планування кар'єрного розвитку та навчання, спрямованого на підвищення кваліфікації та компетенцій працівників;
- використання KPI та систем оцінки ефективності, що дозволяє вимірювати продуктивність та вплив HR-ініціатив на бізнес-результати.

Наприклад, компанія Google активно впроваджує стратегічне управління персоналом через програми розвитку лідерства та оцінки ефективності команд, що дозволяє підвищити залученість співробітників та знизити плинність кадрів.

Згідно з дослідженням Deloitte (2023), організації, що інтегрують HR-стратегії з бізнес-цілями, демонструють на 25% вищу продуктивність і на 20% меншу плинність кадрів у порівнянні з компаніями, які застосовують традиційне управління персоналом [40].

2. Використання HR-технологій та автоматизація процесів.

Сучасні HR-технології дозволяють підвищити ефективність управління персоналом за рахунок автоматизації рутинних процесів, зменшення адміністративного навантаження та підвищення точності прийняття рішень. До них відносять:

- HRM-системи для ведення кадрового обліку та управління персоналом;
- цифрові платформи для рекрутингу та навчання, включно з LMS (Learning Management Systems);
- People Analytics та аналітика даних, що дозволяє прогнозувати потреби у персоналі та оцінювати ефективність програм мотивації.

Впровадження таких технологій забезпечує своєчасний підбір персоналу, оптимізацію навчання та розвиток компетенцій співробітників відповідно до потреб бізнесу.

3. Індивідуалізація мотивації та розвиток компетенцій.

У сучасному HR-менеджменті ефективність персоналу значною мірою залежить від здатності організації враховувати індивідуальні потреби та мотиви кожного співробітника. Традиційні методи мотивації, що ґрунтуються лише на встановленні посадових окладів та премій, вже не забезпечують високого рівня залученості та продуктивності. Сьогодні головним завданням HR-відділів є створення системи мотивації та розвитку, яка адаптується до особистісних і професійних особливостей працівників.

Індивідуалізація мотивації передбачає врахування особистих пріоритетів співробітників і використання різних видів стимулів:

- фінансова мотивація: зарплата, бонуси, премії, надбавки за досягнення KPI;
- соціальні та нематеріальні стимули: медичне страхування, навчальні курси, корпоративні заходи, додаткові відпустки, гнучкий графік роботи;
- програми визнання досягнень: щомісячні або щорічні нагороди, сертифікати, публічне визнання результатів праці.

Наприклад, в компанії Microsoft застосовується система «Employee Recognition», яка дозволяє колегам відзначати досягнення один одного, а HR-менеджери інтегрують ці дані в оцінку продуктивності та бонусну систему. Це сприяє підвищенню мотивації, зміцнює корпоративну культуру і створює відчуття цінності кожного співробітника.

Кар'єрне планування є ключовим інструментом підвищення мотивації та залученості персоналу. Воно включає:

- індивідуальні плани розвитку – визначення шляхів кар'єрного зростання для кожного співробітника;
- оцінку компетенцій – визначення сильних і слабких сторін працівника, побудова плану навчання та розвитку;
- наставництво та коучинг – підтримка працівника більш досвідченим колегою або HR-коучем, що прискорює розвиток професійних навичок.

Наприклад у Google для всіх нових співробітників розробляються індивідуальні плани розвитку (IDP – Individual Development Plan), які включають цілі на перший рік, програми навчання та регулярні зустрічі з менеджером. Це дозволяє працівнику швидше адаптуватися та розвивати ключові компетенції.

Розвиток компетенцій співробітників є важливою складовою сучасного HR-підходу:

- професійне навчання: курси підвищення кваліфікації, сертифікаційні програми, тренінги за спеціальністю;
- розвиток «м'яких навичок» (soft skills): комунікація, лідерство, робота в команді, управління часом;
- використання сучасних методів навчання: онлайн-курси, вебінари, інтерактивні платформи, ігрові симуляції.
- мотивація співробітників також включає психологічні аспекти:
- позитивний зворотний зв'язок – регулярне оцінювання досягнень, підкреслення успіхів;
- визнання ролі працівника у команді та компанії;

- створення комфортного психологічного клімату – корпоративна підтримка, відкриті комунікації, відсутність токсичних практик.

Для досягнення максимальної ефективності важливо, щоб індивідуальна мотивація працівників інтегрувалася в загальну HR-стратегію організації:

- розробка системи KPI, що враховує індивідуальні цілі;
- планування навчання та розвитку відповідно до стратегічних потреб організації;
- використання HR-аналітики для прогнозування потреб у розвитку компетенцій та мотиваційних програмах.

4. Формування корпоративної культури та командного духу.

Корпоративна культура є одним із ключових факторів, що визначають ефективність роботи персоналу та загальну продуктивність організації. Вона формує цінності, норми поведінки, етичні стандарти та стиль взаємодії всередині колективу. Сильна корпоративна культура підвищує лояльність співробітників, сприяє згуртованості команди та забезпечує конкурентні переваги на ринку.

Корпоративна культура визначає, як співробітники сприймають організацію та взаємодіють між собою. Вона:

- створює єдине бачення та цінності, що об'єднують команду;
- формує етичні стандарти та принципи взаємодії з клієнтами та партнерами;
- підвищує залученість та мотивацію працівників;
- сприяє ефективному прийняттю рішень у колективі;
- допомагає у залученні та утриманні талантів, адже сильна культура є привабливим фактором для кандидатів.

Командний дух – це відчуття єдності, взаємодопомоги та спільної відповідальності серед співробітників. Для його формування застосовуються такі підходи:

- тімбілдінг та корпоративні заходи – спрямовані на зміцнення взаємодії між членами команди, розвиток довіри та співпраці;

- проектна робота та міжпідроздільні завдання – стимулюють співпрацю та взаємозамінність у колективі;
- програми наставництва та коучингу – підтримка нових та молодих співробітників більш досвідченими колегами;
- внутрішні комунікаційні платформи – забезпечують швидкий обмін інформацією та інтеграцію нових членів команди.

HR-підрозділи використовують різноманітні інструменти для розвитку культури та командного духу:

- внутрішні опитування та соціологічні дослідження – визначають ступінь задоволеності працівників, їх цінності та очікування;
- системи нагородження та визнання – публічне відзначення досягнень, бонуси за командні результати;
- програми навчання та розвитку soft skills – тренінги з комунікації, лідерства та управління конфліктами;
- комунікаційні платформи та корпоративні соцмережі – обмін знаннями та підтримка взаємодії між підрозділами.

Наприклад, в Coca-Cola HBC Україна реалізована програма «Coca-Cola Values in Action», яка включає внутрішні тренінги, корпоративні проекти та нагородження працівників за дотримання корпоративних цінностей. Це зміцнює корпоративну культуру та командну взаємодію.

Важливим компонентом формування корпоративної культури є психологічний комфорт та довіра: відкритий стиль управління, де працівники можуть висловлювати ідеї та пропозиції, збалансоване поєднання контролю та автономії, програми підтримки психологічного здоров'я, wellbeing та stress management та розвиток лідерства на всіх рівнях, що сприяє створенню довіри та підтримки в команді.

5. Гнучкі форми організації праці.

Сучасні організації дедалі частіше впроваджують гнучкі форми організації праці, щоб підвищити ефективність персоналу, залученість співробітників та адаптивність до швидко змінюваного ринку. Гнучка

організація праці – це система управління, яка дозволяє співробітникам оптимально поєднувати робочий час і особисті потреби, зберігаючи при цьому продуктивність і якість роботи.

Основні види гнучких форм організації праці:

1. Гнучкий графік роботи (flexible working hours): працівники самостійно визначають час початку та закінчення робочого дня, дотримуючись лише встановленої кількості годин на тиждень. Використання цього аспекту підвищує задоволеність роботою, дозволяє ефективно поєднувати особисте життя та кар'єру, зменшує стрес.

2. Дистанційна робота та гібридна модель: дозволяє працівникам виконувати обов'язки частково або повністю з дому.

Гібридна модель поєднує роботу в офісі та дистанційно, що забезпечує гнучкість та ефективність комунікацій.

3. Скорочений або поділений робочий тиждень: можливість працювати неповний день або тиждень, наприклад, 4 дні по 10 годин замість стандартних 5 днів по 8 годин. Використання цього аспекту призведе до зниження втомленості працівників, підвищення продуктивності та мотивації.

4. Проектна робота та внутрішня ротація: працівники працюють над конкретними проектами, а після їх завершення можуть переходити до інших команд або напрямків. Використання цього аспекту призведе до розвитку мультифункціональних компетенцій, гнучкості у використанні кадрового потенціалу, мотивація через різноманітність завдань.

Гнучкі форми роботи забезпечують баланс між ефективністю організації та потребами працівників, вони сприяють підвищенню продуктивності, зниженню плинності кадрів та залученості співробітників.

Успішне впровадження потребує чіткої системи KPI, сучасних ІТ-рішень, ефективної комунікації та підтримки корпоративної культури. Гнучкі форми роботи є стратегічним інструментом HR-менеджменту, що підвищує конкурентоспроможність організації.

6. Оцінка ефективності через KPI та аналітику.

Сучасне управління персоналом неможливе без системного підходу до оцінки ефективності праці. У HR-менеджменті ключовим інструментом є використання KPI (Key Performance Indicators – ключових показників ефективності) та HR-аналітики, що дозволяють не тільки оцінювати результати роботи співробітників, а й приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо розвитку персоналу, мотивації та організаційної ефективності.

KPI – це кількісні або якісні показники, що відображають результати діяльності працівника, команди або організації у порівнянні з поставленими цілями. В HR-сфері KPI дозволяють вимірювати продуктивність працівників і команд, стимулювати досягнення стратегічних цілей компанії, ідентифікувати сильні та слабкі сторони персоналу, визначати ефективність програм навчання та розвитку та підвищувати прозорість і справедливість у системах оцінки та преміювання.

Види KPI у HR-менеджменті:

- KPI продуктивності (Performance KPI). Відображають конкретні результати діяльності: кількість оброблених замовлень, обсяг продажів, виконання проектів у строк. Використовуються для оцінки індивідуальних і командних результатів;

- KPI компетенцій та розвитку (Competency KPI). Оцінюють рівень володіння професійними та «м'якими» навичками, наприклад, комунікацію, лідерство, здатність до командної роботи. Важливі для планування навчання та кар'єрного розвитку;

- KPI залученості та мотивації (Engagement KPI). Вимірюють ступінь задоволеності працівників, рівень лояльності та участі в корпоративному житті;

- KPI стратегічної ефективності (Strategic KPI). Пов'язують діяльність персоналу із досягненням довгострокових цілей організації.

Інструменти та методи оцінки через KPI:

1. Системи електронного обліку та HRM-платформи (SAP SuccessFactors, Workday, BambooHR) – для збору і аналізу даних;

2. 360° зворотний зв'язок – оцінка працівника колегами, підлеглими та керівником;

3. Balanced Scorecard (BSC) – інтегрована система оцінки, що включає фінансові, клієнтські, внутрішньоорганізаційні та навчальні KPI;

4. Регулярні опитування та аналіз залученості – для виявлення проблем у мотивації та кліматі колективу;

5. Прогнозна аналітика та моделювання – для визначення трендів

KPI та HR-аналітика є ключовими інструментами сучасного HR-менеджменту. Вони дозволяють об'єктивно оцінювати ефективність персоналу, планувати розвиток компетенцій та мотиваційні програми. Ефективне використання KPI та аналітики підвищує продуктивність, залученість та зменшує плинність кадрів. Інтеграція цих інструментів у HR-стратегію організації забезпечує довгостроковий розвиток і конкурентні переваги. Це дозволяє не тільки оцінити ефективність працівників, а й скоригувати HR-стратегії та програми розвитку.

7. Інноваційні підходи та майбутні тенденції.

Сучасний HR-менеджмент динамічно розвивається під впливом технологій, глобалізації та змін у поведінці працівників. Інноваційні підходи дозволяють компаніям підвищити ефективність, залученість та гнучкість персоналу, а також швидко адаптуватися до ринкових викликів.

Цифровізація HR-процесів. Одним із ключових напрямків інновацій є впровадження цифрових технологій в управління персоналом:

HRM-системи та платформи (SAP SuccessFactors, Workday, BambooHR) забезпечують централізоване управління даними про персонал, автоматизують процеси відбору, адаптації, навчання та оцінки ефективності.

Онлайн-навчання та e-learning дозволяють організовувати навчальні програми незалежно від місця роботи співробітників.

HR-аналітика та Big Data – аналіз великого обсягу даних для прогнозування плинності кадрів, визначення потреб у навчанні та планування кар'єрного розвитку.

Наприклад компанія Google використовує аналітику великих даних для прогнозування ризиків звільнень, оцінки ефективності тренінгів та розвитку потенціалу співробітників.

Використання штучного інтелекту (AI) та автоматизації.

Штучний інтелект трансформує HR-процеси:

- автоматизований відбір та сортування резюме на основі компетенцій та досвіду;
- чат-боти для адаптації та навчання нових співробітників;
- прогнозна аналітика для управління персоналом – оцінка ймовірності звільнення, визначення ключових талантів, планування навчання.

Гейміфікація – це використання ігрових елементів для підвищення мотивації та залученості працівників: системи нагород та балів за досягнення KPI, онлайн-змагання та корпоративні челенджі, віртуальні сертифікати та бейджі за участь у навчанні або проектах.

Майбутні тенденції у HR:

- Digital HR та автоматизація – збільшення використання AI, роботизації та аналітики;
- гнучка організація праці – поширення гібридної та дистанційної роботи;
- персоналізовані кар’єрні шляхи – розвиток employee-centric стратегій;
- великі дані та прогнозна аналітика – для оптимізації HR-рішень;
- фокус на wellbeing та корпоративну культуру – підвищення залученості, лояльності та продуктивності;
- зміцнення команди та командного духу – через соціально-психологічні практики, наставництво та тимбілдінг;

HR як стратегічний партнер бізнесу – інтеграція HR-процесів із бізнес-стратегією компанії.

До 2030 року експерти очікують, що більше 70% великих компаній світу повністю інтегрують цифрові HR-рішення, AI та аналітику для управління персоналом, а гнучка та персоналізована організація праці стане стандартом.

Переваги інноваційних HR-підходів

HR-інструмент / підхід	Переваги для організації	Переваги для працівника
HRM-системи	Централізований облік, автоматизація	Зручний доступ до інформації
HR-аналітика	Прогнозування, оптимізація ресурсів	Краще планування кар'єри
AI та автоматизація	Скорочення витрат, об'єктивність відбору	Швидкий відбір і зворотний зв'язок
Гейміфікація	Підвищення продуктивності, залучення	Мотивація, розвиток компетенцій
Персоналізація мотивації	Збереження талантів, підвищення ефективності	Врахування індивідуальних потреб
Гнучкі форми роботи	Адаптація до змін, ефективність роботи	Баланс робота/життя, зниження стресу

Такі підходи дозволяють підвищити ефективність персоналу, знизити плинність кадрів та підвищити мотивацію співробітників.

Сучасні підходи до управління персоналом базуються на інтеграції стратегічного планування, HR-технологій, соціально-психологічних методів та індивідуальної мотивації. Ефективне поєднання цих елементів забезпечує підвищення продуктивності та залученості персоналу, створення прозорої системи управління та оцінки ефективності, формування корпоративної культури та командного духу та підтримку інноваційного розвитку організації.

Висновки до розділу 1

Сутність управління персоналом полягає у системному впливі на колектив та окремих працівників для досягнення стратегічних і оперативних цілей організації. Сучасне управління персоналом передбачає інтеграцію традиційних методів (адміністративних, економічних, соціально-психологічних) із сучасними HR-технологіями, що дозволяє забезпечити більш гнучкий і ефективний підхід.

Відмінність HR-менеджменту від традиційного управління персоналом полягає в стратегічній орієнтації, акценті на розвиток компетенцій, мотивацію

та залученість працівників, застосуванні сучасних інструментів оцінки та цифрових технологій. HR-менеджмент не обмежується адміністративним контролем, а спрямований на формування корпоративної культури, персоналізацію мотивації та розвиток потенціалу співробітників.

Сучасні HR-технології забезпечують цифровізацію, автоматизацію та аналітичний підхід до управління персоналом. Використання HRM-систем, e-learning, KPI та HR-аналітики дозволяє підвищити прозорість оцінки, ефективність прийняття рішень та рівень залученості співробітників.

Стратегічне управління персоналом передбачає визначення цілей розвитку організації та підбір відповідних HR-процесів і моделей управління, що забезпечують досягнення цих цілей. Планування та оцінка результатів діяльності персоналу дозволяють синхронізувати інтереси організації та працівників.

Сучасні тенденції та підходи включають індивідуалізацію мотивації, розвиток компетенцій, формування корпоративної культури, гнучкі форми праці, застосування KPI та аналітики, а також впровадження інноваційних технологій. Вони спрямовані на підвищення ефективності роботи, залученості персоналу та конкурентоспроможності організації.

Проведений аналіз теоретичних основ HR-менеджменту дозволяє зробити висновок, що успішне управління персоналом у сучасних умовах вимагає комплексного поєднання традиційних методів і інноваційних підходів, орієнтованих на розвиток, мотивацію та задоволеність працівників, що є ключовим чинником досягнення стратегічних цілей підприємства.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ЕРГОПАК»

2.1. Аналіз організаційної структури та фінансового стану підприємства

ТОВ «Ергопак» – українське виробниче підприємство, яке здійснює діяльність у сфері виготовлення побутових товарів та пластмасової тари. Компанія зареєстрована як товариство з обмеженою відповідальністю з кодом ЄДРПОУ 31364122, юридична адреса – 08150, Київська область, Фастівський район, місто Боярка, вулиця Соборності, будинок 36. Підприємство було засновано 20 лютого 2001 року та діє на загальній системі оподаткування як платник ПДВ. Опендатабот

Керівником компанії станом на кінець 2025 року є Золотаревич Тетяна Вікторівна. Статутний капітал підприємства становить 736 490 556 грн, що свідчить про значні обсяги діяльності та капіталізацію в рамках малого/середнього бізнесу.

Компанія входить до групи підприємств із виробництва побутових і господарських товарів. Основним видом діяльності вказано виробництво тари з пластмас (КВЕД 22.22), проте підприємство також здійснює інші види діяльності, включаючи виготовлення та оптову торгівлю різними групами товарів побутового призначення та хімічними продуктами.

Продукція ТОВ «Ергопак» добре відома на українському ринку та включає широкий асортимент товарів для дому: кухонні губки, серветки, господарські рукавички, пакети для сміття, харчову упаковку, одноразовий посуд, шкребки, валики для прибирання та інші вироби, призначені як для побутового використання, так і для підприємств у сфері громадського харчування.

Компанія також є активним експортером продукції, постачаючи товари до країн ближнього та далекого зарубіжжя, що підкреслює її роль не лише як національного виробника, але й як гравця на зовнішніх ринках.

За даними відкритих джерел, організаційна структура підприємства включає кілька виробничих підрозділів, кожен з яких відповідає за окремі види продукції (засоби для чищення, харчова упаковка, пакети для сміття, вторинна гранула, шкребки та ін.). Така структура дозволяє підприємству ефективно керувати виробничими процесами та забезпечувати спеціалізацію виробництва.

За фінансовими даними підприємства, ТОВ «Ергопак» демонструє стабільні фінансові показники: дохід у 2024 році перевищив 1 млрд грн, а чистий прибуток становив понад 25 млн грн, що підтверджує ефективність діяльності компанії на ринку. top-1000.com.ua+1

Також підприємство має торгові марки, зареєстровані в Україні, що дозволяє захищати інтелектуальні права та підтримувати бренд на ринку.

Відомості про участь підприємства в публічних закупівлях свідчать про активну участь у державних і комерційних тендерах, що розширює можливості для взаємодії з державним сектором та іншими замовниками.

Компанія активно долучається до благодійних, соціальних та екологічних ініціатив. Працівники ТОВ «Ергопак» поділяють цінності підприємства й часто беруть участь у суспільно важливих проєктах за власною волею, демонструючи високий рівень корпоративної відповідальності.

Місія компанії «Ергопак» полягає у наступному:

- надання споживачам якісних і сучасних товарів для дому, які відповідають вимогам комфорту та безпеки;
- створення максимально зручних умов для вибору та придбання продукції, забезпечуючи доступність товарів для широкого кола покупців;
- формування культури раціонального ведення домашнього господарства шляхом популяризації ефективного та екологічного використання побутових товарів;
- підтримання та зміцнення позицій лідера на ринку товарів для дому, а також активний вплив на подальший розвиток галузі.

Підприємство самостійно планує і проводить свою виробничу, господарську та іншу діяльність, також визначає заходи соціального розвитку трудового колективу. Воно веде самостійний баланс, має поточні та інші рахунки в установах банку, печатку, штамп зі своїм найменуванням та ідентифікаційним кодом, бланки зі своїм найменуванням.

Майновий комплекс підприємства включає основні засоби, оборотні активи та інші матеріальні ресурси, що забезпечують його операційну діяльність. Це майно перебуває у спільній власності територіальних громад, передається підприємству та закріплюється за ним на праві повного господарського відання, що дає змогу самостійно та ефективно використовувати його для досягнення статутних цілей.

Система управління ТОВ «Ергопак» будується відповідно до положень Статуту та передбачає збалансоване поєднання повноважень власника щодо розпорядження майном, принципів внутрішнього самоврядування трудового колективу та принципу єдиноначальності. Керівництво підприємством здійснює директор, який виступає одноосібним виконавчим органом. Призначення та звільнення директора проводиться розпорядженням голови обласної ради на підставі подання обласної державної адміністрації.

Підприємство має право самостійно формувати власну організаційну структуру, встановлювати управлінські рівні та штатну чисельність працівників. Керівник ухвалює рішення щодо поточної діяльності та розвитку підприємства, за винятком питань, що Статутом віднесені до компетенції власника або уповноваженого ним органу.

Організаційна структура підприємства є ключовим елементом системи його управління. Вона відображає логічний поділ цілей, функцій і завдань між окремими підрозділами та працівниками, визначаючи, хто і за що відповідає в процесі управління. По суті, структура управління – це впорядкована модель розподілу управлінської праці, що забезпечує ефективне ухвалення та реалізацію управлінських рішень.

Таким чином, організаційна структура підприємства являє собою впорядковану систему управлінських рівнів і підрозділів, між якими встановлено чіткі відносини підпорядкованості та взаємодії. Вона забезпечує узгоджений рух інформації та рішень між керівною та виконавчою ланками, створюючи умови для ефективної реалізації управлінських функцій і досягнення стратегічних цілей компанії.

Організаційна структура управління ТОВ «Ергопак» (рис. 2.1) побудована за лінійно-функціональним типом, який у класифікації Р.Л. Дафта належить до вертикально функціональних моделей з чітко вираженою ієрархією владних повноважень.



Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Ергопак»

Ця структура поєднує переваги лінійної моделі (суворе підпорядкування, чіткі канали прийняття рішень) та функціональної (розподіл обов'язків за спеціалізацією), що дозволяє одночасно забезпечувати оперативність управлінських рішень і високий рівень фахової компетентності в окремих функціональних підрозділах.

Лінійно-функціональна структура є ефективною для підприємства з багатоаспектною виробничою діяльністю, оскільки вона:

- встановлює чіткі зони відповідальності за основні функції (виробництво, маркетинг, логістика, стандарти якості тощо);

- сприяє стабільності управління, забезпечуючи вертикаль підпорядкованості;
- дозволяє оптимізувати використання ресурсів за функціональними напрямками;
- забезпечує ефективний розподіл повноважень і контролю на всіх рівнях управління.

Попри наявність суттєвих переваг, лінійно-функціональна (висока вертикальна функціональна) структура ТОВ «Ергопак» має й низку недоліків, характерних для такого типу побудови системи управління:

- відсутність окремих структурних одиниць, відповідальних за стратегічний розвиток, що зумовлює домінування оперативних завдань над довгостроковим плануванням та інноваційним розвитком компанії;
- схильність до бюрократизації під час вирішення комплексних проблем, які потребують взаємодії кількох підрозділів, що ускладнює координацію та уповільнює прийняття рішень;
- низька гнучкість структури щодо реагування на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, що знижує адаптивність підприємства в умовах динамічного ринку;
- різні критерії оцінки ефективності роботи підрозділів, які зводяться до однієї узагальненої оцінки, що унеможливляє об'єктивний аналіз внеску кожного підрозділу в загальний результат діяльності компанії;
- надмірна кількість управлінських рівнів, що ускладнює комунікації, продовжує ланцюги команд і збільшує ймовірність втрати інформації;
- перевантаженість керівників верхнього рівня, які змушені брати участь у вирішенні широкого кола питань, у тому числі тих, що могли б бути делеговані нижчим рівням управління.
- залежність результатів діяльності від компетентності та особистих якостей топменеджменту, що підвищує ризики управлінських помилок і ускладнює стабільність розвитку підприємства.

Розглянемо фінансово-економічні показники, що характеризують ефективність організації виробничого процесу відповідно до асортименту продукції та відображають загальні результати діяльності підприємства, зокрема: ліквідність, платоспроможність, фінансову стійкість та фінансові результати.

Таблиця 2.1

Аналіз ліквідності та платоспроможності підприємства**ТОВ «Ергопак» за період 2022-2024 рр. [70]**

Показник	2022 р	2023 р.	Відхилення за період		2024 р.	Відхилення за період	
			Абс.	%		Абс.	%
Загальний показник платоспроможності	0,45	0,43	-0,02	-4,04	0,54	0,11	26,47
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,28	0,25	-0,03	-10,98	0,46	0,19	76,12
Коефіцієнт критичної оцінки	0,62	0,62	0,0	0,0	0,93	0,31	50,39
Коефіцієнт поточної ліквідності	2,69	2,9	0,13	4,7	1,88	-0,93	-33,27
Коефіцієнт маневреності капіталу, що функціонує	1,25	1,23	-0,02	-1,65	1,09	-0,13	-10,31
Частка зворотних коштів в активах	0,27	0,26	-0,01	-3,45	0,28	0,04	14,44
Коефіцієнт забезпеченості власними коштами	-0,74	-0,80	-0,06	7,70	-0,37	0,43	-54,59
Коефіцієнт капіталізації	0,81	0,71	-0,10	-12,74	0,64	-0,07	-10,37
Коефіцієнт забезпеченості власними джерелами фінансування	-0,74	-0,80	-0,06	7,71	-0,36	0,43	-54,59
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,56	0,57	0,002	0,35	0,61	0,06	10,37
Коефіцієнт фінансування	1,25	1,26	0,01	0,78	1,59	0,34	26,87
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,91	0,92	0,01	0,84	0,85	-0,06	-6,94

Аналіз фінансових коефіцієнтів дозволяє оцінити здатність підприємства виконувати свої короткострокові зобов'язання та загальну фінансову стійкість. Розглянемо основні показники:

1. Загальний показник платоспроможності у 2023 році трохи знизився до 0,43 порівняно з 0,45 у 2022 році (зниження на 4,04 %), що свідчить про тимчасове послаблення здатності підприємства виконувати зобов'язання за рахунок поточних активів. У 2024 році показник зріс до 0,54 (зростання на 26,47 % відносно 2023 року), що свідчить про зміцнення фінансового стану.

2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності відображає здатність покривати короткострокові зобов'язання за рахунок грошових коштів та їх еквівалентів. У 2023 році він знизився на 10,98 % (0,25), однак у 2024 році значно зріс до 0,46 (+76,12 %), що свідчить про покращення готовності підприємства розраховуватися з кредиторами готівкою.

3. Коефіцієнт критичної ліквідності залишався стабільним у 2022–2023 рр. (0,62), а у 2024 році зріс до 0,93 (+50,39 %), що демонструє підвищення резервів підприємства для покриття короткострокових зобов'язань без урахування товарних запасів.

4. Коефіцієнт поточної ліквідності зріс у 2023 році на 4,7 % і склав 2,9, що свідчить про перевищення оборотних активів над короткостроковими зобов'язаннями. Проте у 2024 році він знизився до 1,88 (-33,27 %), що потребує уваги керівництва до співвідношення активів і зобов'язань.

5. Коефіцієнт маневреності капіталу, що функціонує, та частка зворотних коштів в активах демонструють незначні коливання у 2022–2024 рр., що свідчить про відносну стабільність фінансового управління оборотними активами.

6. Коефіцієнт забезпеченості власними коштами та джерелами фінансування у 2023 році погіршився порівняно з 2022 роком, але у 2024 році значно покращився (+0,43), що говорить про зміцнення капітальної бази підприємства.

7. Коефіцієнт фінансової незалежності та коефіцієнт фінансування демонструють позитивну тенденцію: фінансова незалежність збільшилася на 10,37 %, а коефіцієнт фінансування на 26,87 % у 2024 році, що підкреслює посилення фінансової стійкості та зменшення залежності від зовнішніх джерел фінансування.

8. Коефіцієнт фінансової стійкості залишався на стабільному рівні в 2022–2023 рр. (0,91–0,92) та трохи знизився у 2024 році до 0,85 (-6,94 %), що потребує контролю за балансом власного і позикового капіталу.

В цілому, підприємство зберігає фінансову стабільність і здатність виконувати короткострокові та довгострокові зобов'язання.

Фінансова стійкість підприємства визначається як оптимальний стан його фінансових ресурсів, їх раціональний розподіл та ефективне використання, що забезпечує стабільний розвиток компанії за умови зростання прибутку та капіталу, з одночасним підтриманням платоспроможності та кредитоспроможності при допустимому рівні фінансового ризику.

Розраховані показники фінансової стійкості ТОВ «Ергопак» представлені у табл. 2.1.

Аналіз фінансових результатів підприємства за період 2022 – 2024 рр. наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Аналіз фінансових результатів ТОВ «Ергопак»
за 2022-2024 рр. [70]**

Показники	2022р.	2023 р.	Відхилення за період		2024 р.	Відхилення за період	
			Абс.	%		Абс.	%
Дохід, тис. грн	64136	72156	8020	12,50	75848	3692	5,12
Собівартість, тис. грн.	26192	30491	4299	16,41	34068	3577	11,73
Валовий прибуток, тис. грн.	37945	41666	3721	9,81	41781	115	0,28
Чистий прибуток, тис. грн.	13918	15091	1173	8,43	15559	468	3,10

Аналіз фінансових результатів ТОВ «Ергопак» за період 2022–2024 рр. свідчить про стійке зростання доходів і прибутку підприємства, що відображає ефективність організації виробництва та реалізації продукції. У 2022 році дохід компанії становив 64 135 тис. грн, а у 2023 році він зріс на 8 020 тис. грн або на 12,5 %, досягнувши 72 155 тис. грн. У 2024 році дохід склав 75 847 тис. грн, що на 3 692 тис. грн більше порівняно з попереднім роком (+5,12 %). Одночасно спостерігалось зростання собівартості продукції: від 26 191 тис. грн у 2022 році до 30 490 тис. грн у 2023 році (+16,41 %) та 34 067 тис. грн у 2024 році (+11,73 %). Це зумовлено збільшенням обсягів виробництва та витрат на сировину й матеріали, що потребує уваги до оптимізації витрат.

Валовий прибуток підприємства демонструє ефективність контролю витрат у співвідношенні з доходами. У 2022 році він складав 37 944 тис. грн, у 2023 році збільшився на 3 721 тис. грн (+9,81 %) і досяг 41 665 тис. грн, а у 2024 році склав 41 780 тис. грн, показавши мінімальне зростання на 0,28 %. Це свідчить про стабільність прибутковості, проте уповільнення приросту валового прибутку у 2024 році вказує на необхідність більш ефективного контролю виробничих витрат.

Чистий прибуток, що відображає кінцеву ефективність діяльності після врахування всіх витрат і податкових зобов'язань, також демонструє позитивну динаміку. У 2022 році він становив 13 917 тис. грн, у 2023 році зріс на 1 173 тис. грн (+8,43 %) до 15 090 тис. грн, а у 2024 році – до 15 558 тис. грн (+3,10 %). Зменшення темпів приросту чистого прибутку у 2024 році свідчить про необхідність оптимізації витрат та підвищення рентабельності продажів.

В цілому, фінансові результати ТОВ «Ергопак» за аналізований період свідчать про стійкий розвиток підприємства, ефективне управління доходами і витратами, а також збереження фінансової стабільності, що забезпечує основу для подальшого розвитку та зміцнення позицій на ринку.

Підсумком проведеного аналізу фінансових результатів є розрахунок ключових коефіцієнтів рентабельності, які відображають загальний рівень

ефективності діяльності ТОВ «Ергопак» за досліджуваний період. Динаміка показників рентабельності та їх значення наведені у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз рентабельності ТОВ «Ергопак» за період 2022-2024 рр. [70]

Показник	2018 р.	2019 р.	Відхилення за період (+; -)	2020 р.	Відхилення за період (+; -)
Рентабельність продажів	21,7	20,9	-0,8	20,5	-0,4
Рентабельність активів, %	9,8	9,6	-0,2	9,9	+0,3
Рентабельність власного капіталу, %	18,2	17,5	-0,7	18,7	+1,2

З табл. 2.5 видно, що визначається незначне зниження рентабельності продажів у 2024 році, яке пов’язане із зростанням собівартості продукції, попри зростання доходів. показники рентабельності підприємства мають стабільну динаміку; деякі зниження показників рентабельності продажів (-0,8) та чистої рентабельності (-0,4). Показник рентабельності активів залишився стабільним, що свідчить про ефективне використання ресурсів підприємства.

Поліпшення рентабельності власного капіталу свідчить про зростання прибутковості для власників підприємства та підвищення ефективності управління власними коштами

Загалом, аналіз системи управління та фінансових результатів ТОВ «Ергопак» демонструє, що підприємство веде стабільну діяльність, ефективно використовує ресурси, забезпечує прибутковість і має потенціал для подальшого розвитку та вдосконалення системи менеджменту персоналу.

2.2. Аналіз системи управління персоналом в ТОВ «Ергопак»

Система управління персоналом у ТОВ «Ергопак» спрямована на забезпечення ефективної організації праці, підвищення продуктивності працівників та підтримку корпоративної культури. Вона включає структуру організації кадрів, систему мотивації та стимулювання, навчання і розвиток персоналу, а також контроль за виконанням трудових обов’язків.

У ТОВ «Ергопак» стратегія управління персоналом включає ключові елементи, які забезпечують ефективне функціонування колективу та досягнення цілей підприємства. До основних складових стратегії належать: підбір персоналу, оцінка працівників, розстановка кадрів, розвиток компетенцій та мотивація персоналу.

Підбір персоналу здійснюється на основі визначених критеріїв і принципів, що дозволяють обирати кандидатів з необхідними професійними знаннями, досвідом та особистісними якостями, відповідними корпоративній культурі компанії (табл. 2.4). Основна мета процесу – забезпечити відповідність кожного працівника посаді та вимогам виробничого процесу, а також сформувати команду, здатну ефективно виконувати стратегічні завдання підприємства.

Таблиця 2.4

Принципи і критерії, які використовуються керівництвом

ТОВ «Ергопак» при наборі кадрів

Критерії відбору	Принципи відбору	Опис застосування на практиці
Професійні знання та кваліфікація	Відповідність посаді	Кандидат повинен мати необхідну освіту, спеціальні знання та досвід роботи, відповідний посадовим обов'язкам.
Досвід роботи	Компетентність	Оцінюється попередній досвід у суміжних сферах, здатність виконувати завдання ефективно та самостійно.
Особистісні якості	Соціальна сумісність	Враховуються комунікабельність, відповідальність, ініціативність, здатність працювати в команді.
Мотивація	Орієнтація на результат	Перевіряється за допомогою співбесід, тестів або анкет, оцінюється бажання працювати на розвиток компанії.
Здоров'я та працездатність	Відповідність фізичним і психологічним вимогам	Забезпечується медичними довідками, враховуються умови праці та можливості виконання фізичних або інтелектуальних завдань.

Табл. 2.4 демонструє, що відбір персоналу в ТОВ «Ергопак» здійснюється комплексно, поєднуючи професійні та особистісні характеристики кандидата.

Принципи відбору орієнтовані на забезпечення високої ефективності працівника та відповідності корпоративній культурі підприємства.

Оцінка персоналу полягає у систематичному аналізі професійних компетенцій, ефективності виконання посадових обов'язків та досягнення встановлених КРІ. Це дозволяє визначати сильні та слабкі сторони співробітників, планувати їх професійний розвиток і приймати обґрунтовані рішення щодо просування по кар'єрних сходах.

Розстановка кадрів забезпечує оптимальне розподілення працівників по підрозділах відповідно до їх компетенцій та рівня відповідальності, що сприяє підвищенню продуктивності та ефективності роботи організації.

Розвиток персоналу передбачає систематичне підвищення кваліфікації, навчання новим технологіям та методам роботи, а також підготовку резерву керівників. Такі заходи сприяють формуванню лояльності працівників та підтриманню конкурентоспроможності компанії на ринку.

Мотивація персоналу в ТОВ «Ергопак» охоплює матеріальні та нематеріальні стимули, включаючи заробітну плату, премії, бонуси, соціальні пільги, корпоративні заходи та визнання досягнень. Це дозволяє підтримувати високий рівень залученості співробітників і підвищувати ефективність виконання ними посадових обов'язків.

Таким чином, стратегія управління персоналом у ТОВ «Ергопак» являє собою систему взаємопов'язаних заходів, спрямованих на формування ефективної, мотивованої та компетентної команди, здатної реалізовувати цілі підприємства та забезпечувати його стабільний розвиток.

Незважаючи на наявну структурування процесу відбору персоналу, керівництво ТОВ «Ергопак» іноді стикається із ситуаціями, коли потреба у нових працівниках не планується заздалегідь. У таких випадках пошук і відбір кандидатів здійснюється тільки тоді, коли виникає необхідність оперативного

заповнення вакантних посад. Визначення потреби у персоналі здійснює директор підприємства, орієнтуючись на зміни в обсягах робіт, виробничі завдання та поточну структуру підрозділів.

Важливим елементом управління персоналом є оцінка працівників, яка дозволяє визначити, наскільки конкретний співробітник відповідає займаний посаді або вакантному робочому місцю. В ТОВ «Ергопак» оцінка персоналу здійснюється трьома основними способами:

1. Оцінка потенціалу працівника – передбачає аналіз професійних знань, досвіду, ділових та моральних якостей, психологічних характеристик, стану здоров'я та працездатності, а також рівня загальної культури. Цей метод дозволяє виявити готовність співробітника до виконання професійних завдань та його можливості для подальшого розвитку.

2. Оцінка індивідуальної діяльності – спрямована на визначення якості, складності та ефективності виконання конкретних робочих завдань співробітником. Вона дозволяє встановити відповідність його професійних навичок і результатів праці вимогам займаної посади та потребам підприємства.

3. Комплексна оцінка персоналу – передбачає поєднання аналізу потенціалу та результатів виконання завдань, а також врахування командної взаємодії та мотивації працівника. На її основі керівництво ТОВ «Ергопак» приймає рішення щодо просування по службі, призначення на відповідальніші позиції або участі у програмах професійного розвитку.

Приклад застосування: на підприємстві проводиться щорічна оцінка співробітників відділу продажів. За результатами оцінки потенціалу та індивідуальної діяльності керівництво визначає працівників, які можуть бути підвищені, а також тих, кому необхідно додаткове навчання для підвищення кваліфікації. Такий підхід дозволяє забезпечити ефективне використання кадрового ресурсу та підтримувати високу продуктивність колективу.

В ТОВ «Ергопак» ключовою особою, відповідальною за оцінку персоналу, є менеджер по персоналу. Він забезпечує повноту та об'єктивність

інформаційної бази, необхідної для проведення поточної оцінки співробітників. Процес оцінки персоналу в компанії здійснюється у кілька послідовних етапів:

- Збір попередньої інформації – накопичення даних про кваліфікацію, результати роботи, досягнення та професійні навички працівників;
- узагальнення інформації – систематизація отриманих даних для подальшого аналізу;
- проведення оціночної бесіди – індивідуальна розмова з працівником для уточнення його професійних та особистісних якостей, обговорення досягнень і проблемних аспектів;
- підведення результатів бесіди – формування проміжних висновків про відповідність працівника займаній посаді та потенціал для розвитку;
- формування директором експертного висновку – керівник компанії на основі зібраної інформації приймає обґрунтований висновок щодо результатів оцінки;
- надання результатів середньому управлінському ланцюгу на комісію – обговорення висновків з керівниками підрозділів для узгодження остаточного рішення;
- прийняття рішення за результатами комісії – визначення подальших кадрових дій: підвищення, переведення, включення в програми розвитку або коригування посадових обов'язків.

Такий поетапний процес дозволяє забезпечити об'єктивність оцінки, врахувати думку керівників різних рівнів та приймати рішення, що сприяють розвитку персоналу і підвищенню ефективності роботи підприємства.

Навчання та розвиток персоналу є основним методом впливу на систему управління кадрами з метою підвищення її ефективності. Це включає як перепідготовку, так і підвищення кваліфікації співробітників. Така система навчання дозволяє оперативно реагувати на зміни у вимогах до робочої сили та адаптувати персонал до нових завдань і технологій. Крім того, вона створює для працівників можливість розвивати професійні компетенції відповідно до

власних інтересів і кар'єрних цілей, що підвищує їх мотивацію та сприяє загальному росту продуктивності підприємства.

У ТОВ «Ергопак» система підвищення кваліфікації персоналу охоплює як керівників, так і виробничий персонал. Зокрема:

1. Головний інженер та бригадири регулярно проходять курси підвищення кваліфікації у спеціалізованих навчальних центрах. Програми навчання включають:

- сучасні виробничі технології та організацію виробництва;
- роботу з нормативною документацією на продукцію;
- основи трудового законодавства;
- управління персоналом;
- охорону праці та енергозбереження.

2. Керівництво підприємства проходить навчання з охорони праці щонайменше один раз на три роки, а також проходить курси з пожежно-технічного мінімуму та енергозбереження.

Такий підхід забезпечує постійне оновлення професійних знань персоналу, підвищує ефективність управління та сприяє безпечному та сучасному веденню виробничих процесів.

На основі визначених принципів та функцій управління персоналом в ТОВ «Ергопак» сформовані відповідні методи впливу на працівників, які визначають способи, за допомогою яких керівництво організації реалізує управлінські цілі.

Таблиця 2.5

**Методи управління персоналом, що використовуються керівництвом
ТОВ «Ергопак»**

Категорія методів	Способи впливу	Приклади застосування в ТОВ «Ергопак»
1	2	3
Адміністративні	Регламентування діяльності, накази, інструкції, дисциплінарні стягнення	Видання посадових інструкцій, правил внутрішнього трудового розпорядку, застосування дисциплінарних стягнень за порушення режиму або правил безпеки

1	2	3
Економічні	Матеріальне стимулювання, премії, бонуси, система оплати праці	Преміювання працівників за виконання планів продажів, встановлення посадових окладів та тарифних ставок, бонуси за перевиконання норм
Соціально-психологічні	Мотивація через соціальні взаємозв'язки, моральне заохочення, командна робота	Організація корпоративних заходів, підтримка командного духу, оцінка результатів роботи через комунікації і координацію, індивідуальні бесіди з працівниками
HR-методи / розвиток персоналу	Навчання та розвиток, оцінка персоналу, кар'єрне зростання, адаптація	Проведення курсів підвищення кваліфікації, програми перепідготовки, оцінка відповідності співробітника посаді, індивідуальні плани розвитку, наставництво

Ці методи можна систематизувати та представити у вигляді таблиці (табл. 2.5), що дозволяє наочно показати, яким чином відбувається управління персоналом на підприємстві.

Підвищення кваліфікації персоналу в ТОВ «Ергопак» дозволяє керівництву формувати кадровий резерв висококваліфікованих спеціалістів і забезпечувати підприємство фахівцями з глибокими знаннями у сфері виробництва будівельних конструкцій. Це, у свою чергу, позитивно впливає на продуктивність праці, підвищує якість виробленої продукції та сприяє успішній реалізації товарів на ринку. Крім того, на виробничих ділянках організовується стажування нових працівників, що дозволяє швидко інтегрувати їх у робочі процеси та адаптувати до корпоративних стандартів.

Що стосується планування кадрового складу, у ТОВ «Ергопак» довгострокові кадрові плани фактично не розробляються. Як правило, у разі звільнення працівника або виникнення вакантної посади оголошується конкурс на заміщення посади. Пошук кандидатів зазвичай починається з розміщення оголошення у ЗМІ або серед власних співробітників підприємства, що дозволяє залучити як зовнішніх, так і внутрішніх кандидатів. Такий підхід забезпечує оперативне заповнення вакантних місць, хоча не

завжди дає змогу заздалегідь планувати розвиток і формування кадрового резерву.

На даний час, коли ТОВ «Ергопак» виникає потреба у конкретному співробітнику, адміністрація починає пошук кандидата, який максимально відповідає вимогам вакантної посади. Керівництво компанії використовує як внутрішні, так і зовнішні джерела підбору персоналу.

На першому етапі перевага надається внутрішнім джерелам: розглядаються анкети співробітників, які перебувають у кадровому резерві, а також кандидати, рекомендовані вже працюючими працівниками. Цей підхід є пріоритетним, оскільки керівники зазвичай надають перевагу перевіреним і знайомим кандидатам, у яких є надійні рекомендації та підтверджена професійна репутація.

Водночас такий метод має й певні негативні аспекти. Існує ризик, що рекомендуватиметься працівник з неправдивою або перебільшеною характеристикою, адже деякі співробітники намагаються допомогти «своїй» людині отримати добре оплачувану посаду. Тому при внутрішньому підборі особливу увагу приділяють додатковій перевірці даних та компетенцій кандидата.

Крім внутрішніх джерел, ТОВ «Ергопак» також активно використовує зовнішні джерела підбору персоналу. Основною перевагою цього підходу є можливість охоплення широкого кола кандидатів при відносно низьких початкових витратах.

Для цього компанія, насамперед, розміщує оголошення про вакансії у засобах масової інформації міста Володимира та області, а також на спеціалізованих Інтернет-ресурсах і порталах пошуку роботи. Такий метод дозволяє залучити нових кандидатів з різними навичками та досвідом, розширюючи базу потенційних співробітників і створюючи можливості для поповнення кадрового резерву.

Процес підбору, відбору та найму персоналу в ТОВ «Ергопак» здійснюється менеджером по персоналу в єдиній особі та включає кілька послідовних етапів:

1. Анкетування. Усі кандидати запрошуються для заповнення анкет встановленого зразка. Менеджер по персоналу формує кадровий резерв, реєструючи та зберігаючи анкети і резюме потенційно цікавих кандидатів для подальшого використання.

2. Співбесіда. Менеджер по персоналу узгоджує з керівником відповідного структурного підрозділу кількість кандидатів, дату та місце проведення співбесіди, після чого проводиться особисте інтерв'ю з претендентами.

3. Психологічна діагностика (за потреби). Для керівного складу та адміністративно-управлінського персоналу проводиться тестування на стресостійкість, професійні компетенції та очікування кандидата від роботи.

4. Стажування на робочому місці. Тривалість стажування становить від 5 до 14 днів, зазвичай на виробничих ділянках заводу. На цьому етапі визначається наставник – досвідчений співробітник або бригадир ділянки. За підсумками співбесіди, тестування та стажування приймається рішення про прийом кандидата в штат або відмову.

5. Перевірка рекомендацій. Обов'язкова процедура, що проводиться під час стажування. Менеджер по персоналу перевіряє надані кандидатом рекомендації з попередніх місць роботи, і бланк рекомендацій кріпиться до анкети.

Такий покроковий підхід дозволяє ТОВ «Ергопак» забезпечити об'єктивність підбору персоналу, підвищити якість кадрів і мінімізувати ризики найму недосвідчених або некомпетентних працівників.

У разі позитивного результату проходження співбесіди та стажування кандидат приймається на роботу та включається до штатного складу ТОВ «Ергопак».

Розстановці персоналу в компанії приділяється особлива увага, оскільки вона безпосередньо впливає на продуктивність роботи та ефективність виконання завдань. На практиці керівництво стежить за тим, щоб співробітники не перебували постійно на одному робочому місці і не контактували лише з одними й тими ж колегами.

Тому регулярно проводиться ротація змін та робочих місць, що дозволяє:

- налагоджувати міжособистісні зв'язки серед працівників;
- запобігати формуванню окремих замкнутих груп та угруповань;
- підвищувати гнучкість та адаптивність колективу.

Такий підхід забезпечує гармонійний розвиток колективу, підтримку командного духу та ефективне використання трудового потенціалу.

Розстановка персоналу має забезпечувати ефективну та злагоджену роботу колективу з урахуванням обсягу, характеру та складності виконуваних завдань. Для досягнення цього необхідно дотримуватися певних умов і принципів.

Раціональна розстановка передбачає баланс у таких аспектах:

- кваліфікація працівників – забезпечення відповідності навичок та знань вимогам посади;
- соціальна активність і взаємодія в колективі – врахування здатності співробітника до комунікації та участі в колективних процесах;
- вік і статева приналежність – формування оптимальних пропорцій для ефективної роботи;
- особисті переваги та інтереси працівників – врахування побажань співробітників щодо робочого місця або змін, що підвищує мотивацію та задоволеність роботою.

Важливо, щоб кожен співробітник відповідав вимогам посади, на яку претендує, і мав можливість максимально реалізувати свій потенціал. Такий підхід до розстановки персоналу сприяє підвищенню продуктивності, гармонійній роботі колективу та зміцненню командного духу.

Ще однією особливістю управління персоналом у ТОВ «Ергопак» є вікова різноманітність змінних колективів. Керівництво спеціально формує зміни таким чином, щоб у роботі брали участь працівники різних вікових категорій.

Формування колективу з представників лише одного вікового сегмента може призвести до замкненості інтересів групи та обмеження комунікації. Натомість колектив, що включає різні вікові групи, стає більш динамічним та життєздатним, оскільки молодші співробітники піддаються позитивному впливу старших, переймають досвід і професійні навички старші працівники сприяють швидшому навчанні молодших та їхньому професійному розвитку та різні вікові групи сприяють різноманіттю інтересів та підходів, що позитивно позначається на командній роботі та адаптації до змін.

Такий підхід забезпечує гармонійне поєднання досвіду та енергії, сприяє підвищенню ефективності роботи та розвитку професійних компетенцій у колективі.

Основним завданням керівництва ТОВ «Ергопак» є створення ефективної системи оцінки та супроводу процесу адаптації персоналу.

Професійна адаптація працівників спрямована на швидке і ефективне освоєння професії, специфіки виконуваних завдань, необхідних навичок та прийомів прийняття рішень у стандартних робочих ситуаціях.

Процес адаптації починається з оцінки досвіду, знань та особистісних якостей новачка. На основі цієї інформації визначається найбільш підходяща форма підготовки, яка може включати направлення на курси підвищення кваліфікації, прикріплення до досвідченого наставника, який супроводжує нового співробітника на робочому місці та стажування на робочих ділянках для набуття практичних навичок.

Такий підхід дозволяє зменшити адаптаційний період, підвищити продуктивність та ефективність роботи нових працівників і забезпечує поступове включення їх у колектив та виробничі процеси.

Складність процесу професійної адаптації визначається широтою та різноманітністю виконуваних завдань, зацікавленістю працівника в роботі, змістом трудової діяльності, впливом професійного середовища, а також індивідуально-психологічними особливостями особистості.

Випробувальний термін є ключовим етапом адаптації нового працівника в ТОВ «Ергопак». Зазвичай він триває 3 місяці. Під час цього періоду керівник підрозділу повинен переконатися у відповідності нового співробітника вимогам, визначеним моделлю робочого місця, зокрема:

- кваліфікаційна відповідність: наявність документально підтвердженої освіти (диплом, атестат, свідоцтво) та практичних професійних знань і умінь, необхідних для виконання посадових обов'язків;
- особистісні та ділові якості: прояв компетентності у стандартних і конфліктних ситуаціях, відсутність шкідливих звичок та інших характеристик, що несумісні з корпоративними вимогами;
- задоволеність працівника умовами оплати праці, що повинна відповідати домовленостям, досягнутим під час прийому на роботу;
- культура поведінки та виробничі стандарти: дотримання правил загальної поведінки, підтримання чистоти і порядку на робочому місці.

Проходження випробувального терміну дозволяє не лише оцінити професійні та особистісні якості працівника, а й забезпечує ефективну інтеграцію в колектив і виробничий процес.

Соціально-психологічний клімат колективу в ТОВ «Ергопак» визначається як специфічна атмосфера спільної діяльності, що відображає психічний та емоційний стан кожного працівника та колективу в цілому. Він безпосередньо залежить від взаємодії та настрою оточуючих людей. Атмосфера в групі проявляється через характер психічної налаштованості співробітників, який може бути діяльним або спостережливим, оптимістичним або песимістичним, цілеспрямованим або хаотичним, буденним або святковим.

Формування позитивного соціально-психологічного клімату сприяє підвищенню продуктивності, зменшенню конфліктів та ефективній взаємодії між працівниками.

Склад трудового колективу ТОВ «Ергопак» є різноманітним за віковою та статусною ознакою, а кожен співробітник представляє собою індивідуальність із власними психологічними особливостями. Кожна людина має свій темперамент та унікальні риси характеру, які слід враховувати в колективній роботі.

У будь-якому колективі можуть виникати як симпатії, так і антипатії між працівниками, можливі конфлікти та зіткнення інтересів — це природний процес взаємодії людей. Вміння працівників та керівництва ефективно вирішувати такі ситуації, згладжувати суперечності та налагоджувати взаєморозуміння формує сприятливий соціально-психологічний клімат, який позитивно впливає на продуктивність та атмосферу в колективі.

Сприятливий соціально-психологічний клімат у ТОВ «Ергопак» характеризується низкою позитивних особливостей взаємодії між працівниками. Відзначається бадьорий та життєрадісний тон у стосунках, оптимізм у настрої, що створює дружню та продуктивну атмосферу. Взаємини в колективі будуються на принципах співпраці, взаємодопомоги та доброзичливості, що сприяє формуванню довіри між працівниками та керівництвом. Співробітники активно беруть участь у спільних заходах і демонструють готовність проводити вільний час разом, що додатково зміцнює командний дух. У взаємодії переважають схвалення та підтримка, що дозволяє колективу швидко реагувати на потреби підприємства і ефективно виконувати поставлені завдання. Активність, енергійність та ініціативність працівників, готовність включатися у спільні справи, а також високі результати професійної діяльності свідчать про високу мотивацію та згуртованість колективу. Такий соціально-психологічний клімат позитивно впливає на продуктивність праці, підвищує ефективність управління персоналом та сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства.

Несприятливий соціально-психологічний клімат у ТОВ «Ергопак» проявляється низкою негативних рис, що впливають на ефективність колективної роботи. У колективі спостерігається пригнічений настрій і песимізм, часті конфлікти, агресивність та антипатії між працівниками, присутнє постійне суперництво. Взаємини між співробітниками характеризуються негативним ставленням один до одного, що ускладнює встановлення довіри та взаємопідтримки. Частина працівників проявляє інертність та пасивність, прагне ізолюватися від решти колективу, що ускладнює залучення команди до спільних завдань. Успіхи чи невдачі окремих працівників залишають інших байдужими або навіть викликають заздрість, що створює додаткову напругу в колективі та знижує продуктивність праці. Наявність таких ознак свідчить про необхідність втручання керівництва для поліпшення соціально-психологічного клімату та підвищення ефективності роботи персоналу.

Система оплати праці та мотивації персоналу ТОВ «Ергопак» розроблена з метою підтримки стабільного розвитку виробничих і комерційних підрозділів компанії. Основна задача цієї системи полягає у визначенні внеску кожного працівника у загальний результат діяльності підрозділу та пропорційному розподілі доходів згідно з цими критеріями. Такий підхід дозволяє не лише стимулювати ефективність праці, але й формує прозору взаємозв'язок між особистим внеском співробітника та матеріальним заохоченням.

Фонд оплати праці ТОВ «Ергопак» становить основу нарахування заробітної плати працівників підрозділів і включає кілька видів виплат у грошовій формі:

- основну заробітну плату за фактично виконану роботу;
- стимулюючі виплати, які заохочують до підвищення ефективності та продуктивності;
- компенсуючі виплати, що пов'язані з особливими умовами праці чи режимом роботи;

– оплата за невідпрацьований час (наприклад, лікарняні, відпустки).

Загальний дохід працівників формується з посадового окладу та премій, які нараховуються за підсумками роботи за місяць, квартал або рік. Для керівників компанії – директора, його заступників та начальників структурних підрозділів – заробітна плата складається з посадового окладу та винагороди за кінцеві результати діяльності. Працівники виробничих підрозділів отримують погодинну оплату праці. Посадовий оклад кожного працівника заводу визначається штатним розкладом і закріплюється в трудовому договорі.

Система нематеріальної мотивації працівників ТОВ «Ергопак» передбачає використання низки заохочувальних інструментів, які сприяють підвищенню мотивації та залученості персоналу. До основних методів належать:

- оголошення подяки співробітникам;
- нагородження Почесними грамотами ТОВ «Ергопак»;
- включення до кадрового резерву для можливого просування на вищу посаду.

Подяка оголошується працівникам за такі досягнення:

- високоякісне виконання своїх трудових обов’язків;
- суттєве вдосконалення технологічних процесів і методів роботи компанії;
- перевиконання встановлених планових завдань;
- випуск продукції без браку;
- підвищення якості виконуваних робіт або наданих послуг;
- організацію та проведення окремих, разових заходів за дорученням керівництва компанії чи підрозділу.

Такий підхід дозволяє не лише відзначити успіхи співробітників, а й стимулювати їх до подальшого професійного зростання та активної участі в розвитку компанії.

Почесними грамотами ТОВ «Ергопак» нагороджуються працівники, які демонструють сумлінне та бездоганне виконання своїх обов'язків, високий рівень професійної майстерності та мають стаж роботи в організації не менше одного року. Крім того, вони повинні активно сприяти розвитку компанії та досягненню її стратегічних цілей. Така практика стимулює відповідальність і професійний розвиток персоналу, підвищує лояльність та заохочує до активної участі у зміцненні корпоративних цінностей.

Таким чином, система управління персоналом у ТОВ «Ергопак» характеризується високим рівнем організації та структурованості. Усі кадрові процеси чітко регламентовані та формалізовані у відповідних положеннях, інструкціях і правилах. Відбувається чіткий розподіл функцій управління персоналом за напрямками: підбір та відбір працівників, розвиток і оцінка персоналу, кадровий облік та загальне керівництво відділом, а також розробка стратегічних планів розвитку людських ресурсів, що забезпечує ефективне функціонування організації та стабільність кадрового потенціалу.

У ТОВ «Ергопак» впроваджуються сучасні HR-технології, що охоплюють підбір персоналу, систему матеріального та нематеріального стимулювання, а також оцінку й атестацію працівників. Корпоративна культура компанії базується на принципах взаємодопомоги, творчості та самореалізації кожного співробітника.

Організація регулярно проводить тренінги та навчальні семінари, що дозволяє підтримувати та підвищувати професійну кваліфікацію персоналу на високому рівні. Для нових працівників передбачена адаптаційна програма, яка включає вступне навчання та наставництво.

Результати реалізації проектів та впровадження нових розробок ретельно відстежуються за допомогою комплексного статистичного аналізу для визначення найбільш ефективних підходів. Крім того, ТОВ «Ергопак» співпрацює з рекрутинговими та консалтинговими компаніями з метою підвищення якості кадрових рішень та оптимізації управління персоналом.

2.3. Оцінка впровадження HR-практик та сучасних технологій в ТОВ «Ергопак»

В сучасних умовах ефективність управління персоналом безпосередньо залежить від рівня впровадження HR-практик і використання сучасних технологій. ТОВ «Ергопак» активно впроваджує інноваційні підходи у кадровій роботі, спрямовані на підвищення продуктивності праці, формування кадрового резерву та утримання кваліфікованих співробітників.

1. Впровадження сучасних HR-технологій.

Сучасні HR-технології спрямовані на підвищення ефективності управління персоналом, оптимізацію кадрових процесів і скорочення витрат часу на рутинні операції. У ТОВ «Ергопак» впровадження таких технологій проявляється у кількох ключових напрямках:

1. Автоматизація підбору персоналу:

- використання спеціалізованого програмного забезпечення для ведення бази кандидатів, анкет і резюме;
- можливість швидко фільтрувати претендентів за необхідними критеріями: освіта, досвід, професійні навички, результати тестувань;
- планування і контроль етапів відбору: анкетування, співбесіда, психологічне тестування, стажування;
- скорочення часу підбору та зменшення ризику помилкових рішень у виборі кандидатів.

2. Використання HRM-систем (Human Resource Management System)::

- ведення електронного обліку персоналу: особисті дані, документи, стаж, кваліфікація;
- формування графіків роботи та розстановки персоналу, контроль робочого часу та відпусток;
- впровадження системи оцінки ефективності працівників (KPI) та збереження історії розвитку кожного співробітника.

3. Електронні бази даних та аналітика:

- збір та аналіз інформації про продуктивність працівників, рівень освоєння професійних навичок та участь у тренінгах;
- використання аналітичних звітів для прийняття управлінських рішень: підвищення кваліфікації, просування, мотивація;
- прогнозування потреб у персоналі на основі історичних даних та планів розвитку компанії.

4. Інтеграція з зовнішніми ресурсами:

- використання Інтернет-платформ та рекрутингових сервісів для залучення кваліфікованих кандидатів.
- співпраця з консалтинговими компаніями для оцінки та оптимізації HR-процесів.

5. Переваги впровадження сучасних технологій:

- підвищення оперативності управлінських рішень;
- забезпечення прозорості та об'єктивності оцінки персоналу;
- зменшення адміністративного навантаження на HR-відділ;
- покращення мотивації та утримання працівників за рахунок своєчасного розвитку та винагороди.

2. Оцінка ефективності кадрових практик ТОВ «Ергопак».

Ефективність кадрових практик ТОВ «Ергопак» визначається тим, наскільки системи підбору, мотивації, оцінки та розвитку персоналу впливають на продуктивність праці, задоволеність роботою та лояльність співробітників. Аналіз цих аспектів дозволяє оцінити, наскільки впроваджені HR-практики сприяють досягненню стратегічних цілей підприємства.

Вплив системи мотивації на продуктивність персоналу. Матеріальна та нематеріальна мотивація у ТОВ «Ергопак» спрямована на стимулювання працівників до підвищення продуктивності. Досвід компанії показує, що застосування премій за результатами роботи, виплат за перевиконання плану та системи нагород за особисті досягнення:

- підвищує працездатність співробітників;

- стимулює до відповідального ставлення до виконання трудових функцій;
- дозволяє оперативно реагувати на зміни виробничих завдань.

Нематеріальні форми мотивації, такі як подяки, Почесні грамоти та включення у кадровий резерв, формують у працівників відчуття цінності їх внеску у діяльність компанії, підвищують моральний дух і лояльність до підприємства.

Вплив системи оцінки та атестації на професійний розвиток і кар'єрне зростання. Щорічна атестація персоналу дозволяє визначити відповідність працівника посаді та його потенціал для розвитку, виявити потреби у навчанні та підвищенні кваліфікації та формувати кадровий резерв та плани кар'єрного росту.

Систематичне оцінювання підвищує об'єктивність управлінських рішень, дозволяє розподіляти ресурси на навчання та розвиток ефективніше та знижує ризик кадрових помилок при призначенні на відповідальні посади.

Вплив HR-технологій на ефективність кадрових практик. Використання HRM-систем і електронних баз даних дозволяє автоматизувати процеси підбору і оцінки персоналу, відстежувати ключові показники продуктивності (KPI) кожного співробітника та планувати навчання та розвиток персоналу на основі аналітики.

Це підвищує швидкість прийняття управлінських рішень та мінімізує вплив суб'єктивного чинника при оцінці працівників.

Вплив на лояльність і соціально-психологічний клімат. Ефективні HR-практики формують позитивний соціально-психологічний клімат:

- працівники зацікавлені у довгостроковому співробітництві;
- знижується плинність кадрів;
- колектив демонструє високу залученість і готовність брати участь у спільних ініціативах.

Лояльні співробітники проявляють вищу продуктивність, активніше долучаються до вирішення виробничих завдань та сприяють підвищенню загальної ефективності підприємства.

Аналіз результатів діяльності ТОВ «Ергопак» показує, що впроваджені кадрові практики дозволяють:

- підвищити продуктивність праці та якість виконуваних робіт;
- забезпечити безперервний розвиток професійних компетенцій працівників;
- підтримувати позитивний морально-психологічний клімат;
- формувати кадровий резерв для стратегічного розвитку підприємства.

Таким чином, системне впровадження мотиваційних, оцінних та аналітичних HR-практик у ТОВ «Ергопак» має безпосередній вплив на підвищення продуктивності персоналу, утримання кваліфікованих працівників і досягнення довгострокових стратегічних цілей компанії.

3. Сучасні методи навчання і розвитку персоналу ТОВ «Ергопак»

В умовах постійних змін ринку та технологій, підвищення кваліфікації персоналу є стратегічним завданням ТОВ «Ергопак». Для цього компанія впроваджує сучасні методи навчання та розвитку, які спрямовані на формування компетентного, мотивованого та високоефективного колективу.

Тренінги та навчальні семінари. Регулярне проведення внутрішніх і зовнішніх тренінгів дозволяє покращувати професійні навички та знання співробітників, розвивати управлінські та комунікативні компетенції та формувати єдине розуміння стандартів роботи та корпоративної культури.

Тренінги охоплюють різні напрями – від технічних і виробничих аспектів до навичок управління персоналом, командної взаємодії та безпеки праці.

Стажування та практична підготовка. Для нових співробітників організовується стажування на робочих місцях, яке зазвичай триває від 5 до 14 днів. Під час стажування новачки освоюють практичні навички роботи на своєму робочому місці, знайомляться з виробничими процесами та

внутрішніми регламентами та проходять наставництво під керівництвом досвідчених колег або бригадирів.

Такий підхід забезпечує швидку адаптацію працівника до специфіки підприємства та дозволяє оперативно виявляти потреби у додатковому навчанні.

Програми наставництва. Система наставництва передбачає закріплення нового співробітника за досвідченим працівником. Наставник передає практичні знання та виробничі навички, сприяє соціально-психологічній адаптації новачка в колективі та контролює дотримання стандартів роботи та корпоративних правил.

Цей метод дозволяє знизити час адаптації нових працівників і підвищити їх ефективність у короткі терміни.

Програми професійного розвитку та підвищення кваліфікації. ТОВ «Ергопак» забезпечує регулярне навчання керівного складу та виробничого персоналу у спеціалізованих навчальних центрах. Програми охоплюють:

- сучасні виробничі технології;
- управління персоналом;
- трудове та антикризове право;
- охорону праці та енергозбереження.

Систематичне навчання підвищує кваліфікацію співробітників, формує кадровий резерв та сприяє утриманню цінних фахівців.

Використання сучасних технологій у навчанні. Компанія застосовує електронні навчальні платформи, дистанційні курси та онлайн-тренінги, що дозволяє забезпечити гнучкий графік навчання для працівників, контролювати результати освоєння матеріалу та швидко оновлювати навчальні програми відповідно до змін у виробництві та ринку.

Впровадження тренінгів, стажувань, наставництва та професійного розвитку у ТОВ «Ергопак» дозволяє формувати компетентний і адаптивний персонал, підвищувати продуктивність та лояльність співробітників, а також

забезпечувати ефективну реалізацію виробничих та стратегічних цілей підприємства.

4. Нематеріальні та матеріальні стимули персоналу ТОВ «Ергопак».

Система мотивації працівників у ТОВ «Ергопак» ґрунтується на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів, що спрямовані на підвищення продуктивності, залучення та утримання кваліфікованих співробітників, а також на формування лояльності до компанії.

Матеріальне стимулювання охоплює:

- систему премій та бонусів – щомісячні та квартальні премії, пов'язані з досягненням конкретних виробничих, комерційних або індивідуальних цілей. Це дозволяє працівникам бачити прямий зв'язок між результатом їх роботи та винагородою;

- заохочувальні виплати – на додаток до основної заробітної плати, включають бонуси за особливі досягнення, перевиконання планів, випуск бездефектної продукції, участь у разових проектах та ініціативах компанії;

- компенсаційні виплати – оплата за роботу в особливих умовах, надурочні години, робота у вихідні та святкові дні.

Використання матеріальної мотивації дозволяє підвищити ефективність праці, заохотити інноваційні пропозиції та забезпечити фінансове стимулювання найцінніших працівників.

Нематеріальні методи мотивації персоналу спрямовані на зміцнення корпоративної культури та підвищення морального задоволення працівників. Вони включають:

- публічне визнання досягнень – оголошення подяк, вручення почесних грамот та сертифікатів за високі результати роботи, ініціативність або участь у корпоративних проектах;

- кар'єрний розвиток та включення у кадровий резерв – можливість просування на вищі посади, участь у програмах наставництва та спеціальних тренінгах для підготовки до керівних ролей;

– участь у корпоративних заходах – заохочення активної участі в командних заходах, святкуваннях та внутрішніх проектах, що сприяє згуртуванню колективу.

Ефективність матеріальних та нематеріальних стимулів оцінюється за кількома критеріями:

1. Продуктивність праці – підвищення обсягів виробництва, зниження браку та оптимізація робочого часу.

2. Лояльність та утримання персоналу – зменшення плинності кадрів, позитивні відгуки співробітників про умови праці та корпоративну культуру.

3. Мотивація та залучення – активність працівників у професійному розвитку, участь у проектах, прояв ініціативи та готовність до вдосконалення робочих процесів.

Система матеріальних і нематеріальних стимулів ТОВ «Ергопак» забезпечує комплексне заохочення співробітників, формує продуктивну та лояльну команду. Поєднання фінансових бонусів, премій та соціально-психологічних методів мотивації сприяє досягненню стратегічних цілей компанії та підвищенню ефективності діяльності.

5. Корпоративна культура та комунікації в ТОВ «Ергопак».

Корпоративна культура ТОВ «Ергопак» є одним із ключових факторів, що визначає ефективність роботи колективу, рівень залученості співробітників та їх лояльність до компанії. HR-практики безпосередньо впливають на формування корпоративного духу та соціально-психологічного клімату, сприяючи створенню сприятливого середовища для професійного зростання і взаємодії між працівниками.

Основні елементи корпоративної культури

– цінності та норми поведінки – компанія акцентує увагу на взаємодопомозі, відкритості, професіоналізмі та відповідальності за результати роботи;

- взаємоповага та довіра – кожен співробітник має можливість висловлювати думку, брати участь у прийнятті рішень та пропонувати ініціативи;

- професійний розвиток – корпоративна культура заохочує навчання, обмін досвідом та підвищення кваліфікації працівників.

Роль HR-практик у формуванні корпоративної культури полягає у використанні наступних елементів.

Підбір і адаптація персоналу – відбір кандидатів з урахуванням професійних і особистісних якостей сприяє формуванню команди з єдиними цінностями та поглядами.

Навчання і розвиток – програми стажувань, тренінги та наставництво формують корпоративну свідомість і стандарти поведінки, сприяють інтеграції нових співробітників у колектив.

Система мотивації та заохочень – як матеріальні, так і нематеріальні стимули підкріплюють корпоративні цінності та підтримують моральний клімат, підвищуючи залученість працівників.

Комунікації в організації:

- внутрішні канали зв'язку – регулярні наради, електронні повідомлення, інформаційні дошки та корпоративні портали забезпечують обмін інформацією між керівництвом і співробітниками;

- зворотний зв'язок – менеджери активно збирають відгуки персоналу, проводять опитування задоволеності роботою та організаційною культурою, що дозволяє оперативно реагувати на проблеми і підвищувати ефективність командної роботи;

- соціальні та корпоративні заходи – спільні святкування, корпоративні активності, командоутворюючі тренінги зміцнюють взаєморозуміння, підвищують згуртованість і позитивний настрій у колективі.

Завдяки активному впровадженню HR-практик формуються умови для:

- високої мотивації та залученості працівників;

- зниження конфліктності та покращення міжособистісних відносин;

- стимулювання ініціативи та самостійності в прийнятті рішень;
- формування команд, здатних до спільного досягнення цілей і підтримки корпоративних стандартів.

Корпоративна культура ТОВ «Ергопак» і ефективна комунікація всередині колективу створюють сприятливий соціально-психологічний клімат, зміцнюють корпоративний дух та підвищують загальну продуктивність праці. HR-практики, що включають підбір, адаптацію, навчання та мотивацію персоналу, відіграють ключову роль у формуванні цінностей компанії та взаємоповаги між співробітниками.

Аналіз системи управління персоналом у ТОВ «Ергопак» показав, що підприємство застосовує сучасні HR-практики, що охоплюють підбір і відбір персоналу, адаптацію нових працівників, навчання і розвиток, системи матеріального та нематеріального стимулювання, а також оцінку та атестацію співробітників. Застосування автоматизованих HR-технологій, ведення електронних баз даних і аналітики дозволяє підвищити ефективність кадрових рішень і забезпечує оперативне реагування на потреби підприємства у кваліфікованих кадрах.

Висновки до розділу 2

Система управління персоналом в ТОВ «Ергопак» має високу організаційну структуру: чітко розподілені функції підбору, розвитку, оцінки та мотивації персоналу. Всі кадрові процеси регламентовані положеннями, інструкціями та корпоративними правилами, що забезпечує стабільність та ефективність управління персоналом.

Відбір і розстановка персоналу здійснюється на основі внутрішніх і зовнішніх джерел. Внутрішні джерела дозволяють зменшити ризики та підвищити лояльність працівників, тоді як зовнішні забезпечують пошук необхідних компетенцій. Розстановка персоналу враховує професійні навички, особисті якості та вікові групи, що сприяє більшій ефективності роботи та формуванню життєздатного колективу.

Адаптація та навчання персоналу реалізуються через випробувальний термін, наставництво, тренінги, курси підвищення кваліфікації та стажування. Це дозволяє швидко інтегрувати нових співробітників, підвищувати професійний рівень і створювати кадровий резерв.

Система оцінки і атестації забезпечує контроль за виконанням функціональних обов'язків, рівнем компетенцій та особистісними якостями працівників. Регулярна атестація дозволяє виявляти потреби в навчанні та розвитку, а також приймати управлінські рішення щодо підвищення ефективності персоналу.

Мотивація та стимулювання працівників поєднує матеріальні (зарплата, премії, бонуси) і нематеріальні (подяки, Почесні грамоти, участь у резерві на підвищення) засоби. Така система сприяє підвищенню продуктивності, залученості та лояльності співробітників.

Соціально-психологічний клімат колективу характеризується сприятливою взаємодією, співпрацею і взаємною підтримкою, що позитивно впливає на результативність праці та корпоративну культуру. При цьому керівництво приділяє увагу запобіганню конфліктів і підтриманню балансу між різними віковими групами та особистісними типами працівників.

Впровадження сучасних HR-технологій (автоматизація підбору персоналу, електронні бази даних, аналітика HRM) дозволяє оптимізувати кадрові процеси, підвищувати ефективність управління та оперативно реагувати на потреби підприємства у кваліфікованих кадрах.

Система управління персоналом ТОВ «Ергопак» відповідає сучасним тенденціям HR-менеджменту та ефективно забезпечує підвищення продуктивності, професійного розвитку та лояльності співробітників. Водночас впровадження додаткових автоматизованих HRM-рішень, стратегічного планування кадрів та оптимізації мотиваційних програм дозволить підприємству досягти ще більш високих показників ефективності та стійкого розвитку.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В
ТОВ «ЕРГОПАК» НА ЗАСАДАХ СУЧАСНИХ HR-ТЕХНОЛОГІЙ

3.1. Обґрунтування необхідності вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «Ергопак» на засадах сучасних HR-технологій

В умовах динамічних змін ринкового середовища, посилення конкуренції та цифровізації бізнес-процесів ефективність діяльності підприємства значною мірою визначається якістю управління персоналом. Сучасні HR-технології перестають бути лише допоміжним інструментом і стають стратегічним ресурсом розвитку організації, здатним забезпечити конкурентні переваги та адаптивність до швидко змінюваних умов ринку. Це зумовлює необхідність комплексного підходу до управління персоналом, що включає планування та підбір кадрів, оцінювання ефективності, систему мотивації та залученості, розвиток і навчання працівників, а також впровадження цифрових інструментів для підтримки корпоративної культури. Саме тому питання вдосконалення системи управління персоналом набуває особливої актуальності для підприємств реального сектору економіки, де кадровий потенціал безпосередньо впливає на продуктивність, якість продукції та фінансові результати діяльності. Для ТОВ «Ергопак» ефективна реалізація сучасних HR-практик стає критичною умовою забезпечення сталого розвитку, підвищення залученості працівників, формування корпоративної культури та зміцнення позицій на ринку.

Проведений у розділі 2 аналіз системи менеджменту персоналу ТОВ «Ергопак» засвідчив, що на підприємстві сформована функціонуюча та в цілому ефективна HR-система, яка охоплює всі ключові напрями роботи з персоналом: підбір і відбір кадрів, оцінку та атестацію працівників, планування навчання і розвитку, систему матеріальної та нематеріальної мотивації, адаптацію нових співробітників та формування кадрового резерву.

Кадрові процеси чітко регламентовані внутрішніми положеннями, інструкціями та правилами, що забезпечує організаційну стабільність, прозорість управлінських рішень та керованість діяльності підприємства. Аналіз показав, що система управління персоналом не лише підтримує виконання поточних завдань, але й створює умови для підвищення продуктивності праці, розвитку компетенцій співробітників та формування лояльного й зацікавленого колективу. Водночас дослідження виявило потенціал для подальшого вдосконалення окремих елементів HR-системи, зокрема у сфері інтеграції цифрових технологій, підвищення ефективності оцінювання та мотивації персоналу, що дозволить ще більше зміцнити кадровий потенціал і конкурентні позиції підприємства на ринку.

Водночас аналіз виявив низку системних обмежень, які стримують подальший розвиток кадрового потенціалу підприємства та знижують адаптивність HR-системи до сучасних викликів. Насамперед це стосується відсутності стратегічної орієнтації управління персоналом, що обмежує можливості планування та розвитку ключових компетенцій співробітників у довгостроковій перспективі. Додатково, недостатнє використання цифрових HR-інструментів, фрагментарне застосування аналітики та обмежена автоматизація кадрових процесів знижують ефективність оцінювання, моніторингу продуктивності та оперативного прийняття управлінських рішень. У результаті система HR-процесів, хоч і функціональна, виявляє обмежену здатність швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, що підкреслює необхідність її подальшого вдосконалення та інтеграції сучасних технологій управління персоналом.

Зокрема, у ТОВ «Ергопак» кадрове планування носить переважно реактивний характер. Потреба в персоналі визначається лише в момент виникнення конкретної вакансії, а не на основі довгострокових прогнозів розвитку підприємства та аналізу майбутніх потреб у компетенціях. Такий підхід ускладнює формування стратегічного кадрового резерву та обмежує можливості планового розвитку ключових співробітників, що може призвести

до дефіциту кваліфікованих кадрів у майбутньому. Ця ситуація особливо загострюється в умовах зростання обсягів виробництва, впровадження нових технологій або розширення асортименту продукції, коли своєчасне забезпечення підприємства необхідними кадрами стає критичною умовою для підтримання конкурентоспроможності та стабільності виробничих процесів.

Процеси підбору та відбору персоналу у ТОВ «Ергопак» в основному здійснюються вручну і значною мірою залежать від компетенцій одного фахівця з управління персоналом. Незважаючи на використання як внутрішніх, так і зовнішніх джерел залучення кадрів, відсутність автоматизованих HRM-систем обмежує можливості системного накопичення, аналізу та ефективного використання даних про кандидатів і працівників. Це негативно впливає на швидкість прийняття управлінських рішень, ускладнює планування розвитку персоналу та не дозволяє повною мірою використовувати потенціал кадрової аналітики для прогнозування потреб підприємства та оптимізації процесів підбору.

Оцінка та атестація персоналу в ТОВ «Ергопак» проводиться регулярно, проте здебільшого носить традиційний характер і базується на суб'єктивних експертних оцінках керівників. Відсутність чітко визначених кількісних показників ефективності (KPI), цифрових інструментів моніторингу результативності та системи HR-аналітики ускладнює об'єктивне вимірювання внеску кожного працівника у загальні результати діяльності підприємства. Це обмежує можливості для планового розвитку персоналу, корекції індивідуальних планів підвищення кваліфікації та формування прозорої системи стимулювання, що могла б посилити мотивацію та залученість співробітників.

Система мотивації персоналу в ТОВ «Ергопак» поєднує матеріальні та нематеріальні стимули і в цілому позитивно впливає на трудову активність співробітників. Водночас вона недостатньо індивідуалізована та слабо пов'язана з довгостроковими стратегічними цілями підприємства. Преміювання та заохочення здебільшого орієнтовані на досягнення

короткострокових результатів і не завжди враховують розвиток професійних компетенцій, прояв ініціативи та інноваційну активність працівників. Такий підхід обмежує можливості системного стимулювання персоналу, формування лояльності та залученості співробітників, а також не сприяє розвитку корпоративної культури, орієнтованої на довгостроковий успіх підприємства.

Навчання і розвиток персоналу в ТОВ «Ергопак» здійснюються через курси підвищення кваліфікації, стажування та наставництво, що сприяє підвищенню професійних навичок та компетенцій співробітників. Водночас відсутність єдиної цифрової системи управління навчанням (LMS) обмежує можливості ефективного планування навчальних програм, контролю за їх виконанням та оцінки результативності навчальних заходів. Це ускладнює системний підхід до розвитку персоналу, обмежує використання аналітики для вдосконалення навчальних процесів і зменшує потенціал підприємства щодо формування кадрового резерву та підготовки фахівців для реалізації стратегічних завдань.

Узагальнення виявлених проблем системи управління персоналом ТОВ «Ергопак» наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Основні проблеми системи управління персоналом ТОВ «Ергопак»

Напрямок HR-діяльності	Виявлені проблеми	Наслідки для підприємства
Кадрове планування	Відсутність довгострокового прогнозування потреб у персоналі	Ризик дефіциту кадрів, зниження гнучкості
Підбір персоналу	Низький рівень автоматизації, ручна обробка даних	Збільшення часу закриття вакансій
Оцінка персоналу	Відсутність KPI та HR-аналітики	Суб'єктивність оцінювання
Навчання і розвиток	Відсутність LMS-системи	Обмежений контроль ефективності навчання
Мотивація	Недостатня індивідуалізація стимулів	Зниження довгострокової залученості
HR-аналітика	Фрагментарне використання даних	Обмежені управлінські рішення

Отже, незважаючи на загалом позитивний стан системи управління персоналом, ТОВ «Ергопак» потребує її подальшого вдосконалення на засадах сучасних HR-технологій. Передусім йдеться про перехід від адміністративно-оперативної моделі до стратегічно орієнтованої HR-системи, яка базується на цифрових рішеннях, аналітиці, управлінні компетенціями та інтегрованому підході до мотивації, навчання та розвитку персоналу. Реалізація таких заходів дозволить підвищити адаптивність підприємства, ефективність управління кадровим потенціалом та конкурентоспроможність ТОВ «Ергопак» на ринку.

Впровадження сучасних HR-технологій у ТОВ «Ергопак» дозволить досягти кількох ключових результатів. По-перше, підвищиться обґрунтованість кадрових рішень завдяки системній аналітиці та цифровому накопиченню даних про працівників. По-друге, буде оптимізовано витрати на управління персоналом через автоматизацію рутинних процесів і ефективне планування ресурсів. По-третє, посиляться мотивація та залученість співробітників, що сприятиме підвищенню продуктивності та розвитку корпоративної культури. Крім того, це забезпечить формування конкурентоспроможного кадрового потенціалу та підтримає сталий розвиток підприємства в довгостроковій перспективі, закладаючи основу для досягнення стратегічних цілей і підвищення позицій ТОВ «Ергопак» на ринку.

Таким чином, проведений аналіз засвідчує загалом позитивний стан системи управління персоналом ТОВ «Ергопак», проте виявлені обмеження та недоліки створюють підґрунтя для її подальшого вдосконалення. Обґрунтована необхідність модернізації HR-процесів, переходу до стратегічно орієнтованої системи управління персоналом та впровадження сучасних цифрових HR-технологій формує основу для розробки практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності кадрової роботи, мотивації та залученості працівників, формування конкурентоспроможного кадрового потенціалу та забезпечення сталого розвитку підприємства.

3.2. Розробка конкретних HR-рішень для ТОВ «Ергопак»

Логічним продовженням аналізу системи управління персоналом ТОВ «Ергопак», у рамках якого були визначені ключові проблеми та напрями її вдосконалення, є розробка практичних HR-рішень, спрямованих на усунення виявлених недоліків. Для ефективної реалізації запропонованих рекомендацій необхідне відповідне інструментальне забезпечення та чіткі механізми впровадження, що робить доцільним застосування сучасних HR-технологій. Впровадження цифрових рішень, систем автоматизації та аналітики дозволить оптимізувати кадрові процеси, підвищити прозорість і обґрунтованість управлінських рішень, забезпечити розвиток компетенцій працівників та формування конкурентоспроможного кадрового потенціалу підприємства.

Саме тому основна увага зосереджується на формуванні комплексної системи управління персоналом, яка поєднує автоматизовану HRM-систему, систему ключових показників ефективності (KPI) та інструменти HR-аналітики. Такий підхід дозволяє перейти від декларативних заходів до практичної реалізації стратегії розвитку людських ресурсів підприємства, забезпечуючи її інтеграцію та узгодженість зі стратегічними цілями ТОВ «Ергопак». Впровадження комплексної системи сприяє підвищенню прозорості управлінських рішень, об'єктивному оцінюванню результативності працівників, оптимізації кадрових процесів та формуванню конкурентоспроможного кадрового потенціалу підприємства.

Ефективне вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «Ергопак» потребує переходу від переважно адміністративно-регламентованого підходу до комплексного використання сучасних HR-технологій. Аналіз, проведений на попередньому етапі дослідження, показав, що підприємство має достатньо розвинену систему підбору, адаптації, навчання та мотивації персоналу, проте ці процеси функціонують переважно фрагментарно, без єдиного інформаційно-аналітичного середовища, що ускладнює системне управління кадрами. Крім того, відсутність чітко

формалізованих показників ефективності унеможливилює об'єктивне вимірювання внеску працівників у досягнення стратегічних цілей підприємства та планове підвищення їх компетенцій. У зв'язку з цим доцільним є впровадження інтегрованих HR-рішень, які об'єднують автоматизовану HRM-систему, систему ключових показників ефективності (KPI) та інструменти HR-аналітики. Такий підхід дозволяє забезпечити прозорість управлінських рішень, підвищити адаптивність HR-процесів, оптимізувати використання кадрових ресурсів, стимулювати розвиток компетенцій та мотивацію працівників, а також формувати конкурентоспроможний кадровий потенціал, узгоджений зі стратегічними цілями ТОВ «Ергопак».

Впровадження HRM-системи в ТОВ «Ергопак». HRM-система (Human Resource Management System) є програмно-інформаційним інструментом, який забезпечує автоматизацію основних HR-процесів, централізацію даних про персонал та формування єдиного цифрового простору для управління кадровими ресурсами. Для ТОВ «Ергопак» доцільно впровадити модульну HRM-систему, адаптовану до масштабу підприємства та його виробничо-торговельної специфіки. Такий підхід дозволить інтегрувати всі ключові HR-процеси – підбір і відбір персоналу, адаптацію нових співробітників, оцінку ефективності, навчання та розвиток, мотивацію та управління кадровим резервом – в єдину систему, що забезпечує прозорість, швидкість прийняття рішень та ефективне планування кадрових ресурсів. Крім того, впровадження HRM-системи створює базу для подальшої інтеграції аналітичних інструментів та систем KPI, що сприятиме стратегічному управлінню персоналом і підвищенню конкурентоспроможності ТОВ «Ергопак».

Основними цілями впровадження HRM-системи в ТОВ «Ергопак» є централізація кадрової інформації, що забезпечує єдиний цифровий простір для зберігання та обробки даних про співробітників; підвищення прозорості кадрових процесів, що сприяє об'єктивності оцінки та планування розвитку персоналу; скорочення адміністративного навантаження на HR-фахівця за

рахунок автоматизації рутинних операцій; а також підвищення якості управлінських рішень у сфері персоналу через своєчасний доступ до аналітичних даних та інструментів моніторингу ефективності працівників. Реалізація цих цілей дозволить оптимізувати управління кадровими ресурсами, підвищити залученість і мотивацію працівників та сформувати конкурентоспроможний кадровий потенціал підприємства. Пропонована структура HRM-системи для ТОВ «Ергопак» наведена в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Функціональні модулі HRM-системи ТОВ «Ергопак»

Модуль	Зміст та функціональне призначення
Кадровий облік	Ведення особових справ, штатного розкладу, обліку руху персоналу
Підбір персоналу	Електронна база кандидатів, етапи відбору, результати співбесід
Адаптація	Програми стажування, наставництво, контроль проходження випробувального терміну
Оцінка та атестація	Зберігання результатів оцінювання, атестаційних листів
Навчання і розвиток	Планування навчання, облік тренінгів і курсів
Мотивація і винагороди	Дані про премії, заохочення, нематеріальну мотивацію
HR-аналітика	Формування звітів і показників ефективності персоналу

Впровадження HRM-системи забезпечить оперативний доступ керівництва до актуальної інформації про персонал, що сприятиме швидкому та обґрунтованому прийняттю управлінських рішень. Крім того, система підвищить контроль за процесом адаптації нових працівників, дозволить своєчасно оцінювати їх ефективність та продуктивність, а також сприятиме оптимальному використанню кадрового потенціалу підприємства. В результаті впровадження HRM-системи підвищиться прозорість кадрових процесів, зменшиться адміністративне навантаження на HR-фахівців, а управління персоналом стане більш стратегічним і орієнтованим на досягнення довгострокових цілей ТОВ «Ергопак».

Розробка системи KPI для оцінки ефективності персоналу. Наступним ключовим елементом удосконалення HR-системи є впровадження системи ключових показників ефективності (KPI), яка дозволяє кількісно оцінювати результати роботи як окремих працівників, так і підрозділів підприємства. Для

ТОВ «Ергопак» доцільно застосувати диференційовану систему КРІ, що враховує специфіку посадових категорій, рівень відповідальності та функціональні обов'язки співробітників, а також узгоджена зі стратегічними цілями підприємства. Такий підхід забезпечить об'єктивне вимірювання продуктивності, стимулюватиме розвиток компетенцій і професіоналізму працівників, а також дозволить керівництву ефективно планувати кадрові ресурси та приймати стратегічні управлінські рішення на основі даних.

Основними принципами побудови системи КРІ є відповідність стратегічним цілям підприємства, що забезпечує узгодженість індивідуальної та командної роботи з довгостроковими пріоритетами розвитку; вимірюваність і зрозумілість показників, що дозволяє об'єктивно оцінювати результати праці та контролювати їх виконання; досяжність та об'єктивність, що гарантує реалістичність поставлених завдань і справедливість оцінювання; а також прямий зв'язок із системою матеріального стимулювання, який забезпечує мотиваційний ефект і стимулює досягнення поставлених цілей. Дотримання цих принципів є ключовим для формування ефективної системи оцінки результативності працівників ТОВ «Ергопак» і підвищення загальної продуктивності підприємства.

Приклад запропонованих КРІ для основних категорій персоналу наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Система КРІ для персоналу ТОВ «Ергопак»

Категорія персоналу	Основні КРІ	Характеристика
1	2	3
Керівники підрозділів	Виконання планових показників, рівень плинності кадрів, дисципліна	Відображають ефективність управління підрозділом, прийняття стратегічних рішень та мотивацію команди
Адміністративний персонал	Своєчасність виконання завдань, якість документації	Характеризують організаційну ефективність та якість підтримки бізнес-процесів
Виробничий персонал	Продуктивність праці, відсутність браку, дотримання норм	Впливають на операційну ефективність, якість

Продовження табл. 3.2

1	2	3
		продукції та виконання виробничих планів
HR-менеджер	Час закриття вакансій, рівень адаптації новачків, плинність	Відображають ефективність управління персоналом, підбір та розвиток співробітників

Ця таблиця дозволяє чітко зіставити категорії працівників із ключовими показниками ефективності та їх характеристиками, що сприяє системному підходу до управління персоналом та плануванню HR-стратегії.

Запровадження системи KPI сприятиме підвищенню відповідальності працівників за результати їхньої праці, забезпечить об'єктивне оцінювання внеску кожного співробітника у досягнення цілей підприємства та створить підґрунтя для прозорого і справедливого преміювання. Крім того, система KPI дозволяє виявляти сильні та слабкі сторони персоналу, стимулює розвиток компетенцій і підвищує мотивацію до досягнення поставлених завдань, що в комплексі сприяє підвищенню продуктивності праці та ефективності управління кадровими ресурсами ТОВ «Ергопак».

Використання HR-аналітики в управлінні персоналом. HR-аналітика є сучасним інструментом управління персоналом, що дозволяє на основі кількісних і якісних даних оцінювати стан, ефективність та динаміку кадрових процесів. Для ТОВ «Ергопак» впровадження HR-аналітики є особливо актуальним через відсутність довгострокового планування персоналу та необхідність підвищення прозорості й об'єктивності управлінських рішень. Використання аналітичних інструментів дозволяє виявляти тенденції в роботі підрозділів, оцінювати продуктивність працівників, прогнозувати потреби у кадрах і формувати ефективні стратегії розвитку персоналу. Це створює основу для прийняття своєчасних управлінських рішень, підвищення мотивації працівників та формування конкурентоспроможного кадрового потенціалу підприємства.

Для ефективного використання HR-аналітики на підприємстві доцільно визначити основні показники, які дозволяють оцінювати стан і результативність кадрових процесів (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Основні показники HR-аналітики для ТОВ «Ергопак»

Показник	Зміст	Управлінське значення
Плинність персоналу	Частка звільнених працівників за період	Оцінка стабільності колективу
Рівень продуктивності	Виробіток на одного працівника	Аналіз ефективності використання персоналу
Ефективність навчання	Зміна результатів КРІ після навчання	Оцінка доцільності інвестицій у розвиток
Рівень залученості	Дані опитувань персоналу	Формування корпоративної культури

До таких показників належать коефіцієнт плинності кадрів, що відображає стабільність персоналу; середня тривалість адаптації нових працівників, яка характеризує ефективність процесу входження в роботу; рівень залученості персоналу, що свідчить про мотивацію та зацікавленість працівників; витрати на підбір і навчання, що дозволяють оцінити ефективність інвестицій у розвиток персоналу; а також продуктивність праці на одного працівника, яка відображає реальний внесок кожного співробітника у досягнення цілей підприємства. Використання цих показників у HR-аналітиці дозволяє своєчасно виявляти проблемні зони, планувати розвиток персоналу та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Інтеграція HR-аналітики в HRM-систему дозволить керівництву ТОВ «Ергопак» оперативно виявляти проблемні зони в управлінні персоналом, оцінювати ефективність кадрових процесів та прогнозувати майбутню потребу у кадрах. Завдяки системному збору та аналізу даних стане можливим своєчасно коригувати HR-стратегію, підвищувати продуктивність праці, оптимізувати витрати на підбір і навчання персоналу, а також підтримувати розвиток компетенцій і мотивацію працівників, що сприятиме формуванню конкурентоспроможного кадрового потенціалу підприємства.

Комплексне впровадження HRM-системи, системи ключових показників ефективності (KPI) та HR-аналітики на ТОВ «Ергопак» створює умови для переходу до стратегічного управління персоналом та підвищення ефективності кадрових процесів. Таке інтегроване рішення дозволить підвищити прозорість і керованість HR-процесів, забезпечивши централізацію кадрової інформації, автоматизацію рутинних операцій та оперативний доступ керівництва до аналітичних даних.

Впровадження KPI сприятиме об'єктивному оцінюванню результатів роботи працівників і підрозділів, підвищенню відповідальності за виконання поставлених завдань та формуванню справедливої системи преміювання. HR-аналітика, у свою чергу, дозволить прогнозувати потребу в кадрах, оцінювати ефективність процесів підбору, адаптації та навчання, а також своєчасно коригувати HR-стратегію підприємства.

Реалізація цих заходів сприятиме зростанню продуктивності праці, зниженню плинності персоналу, посиленню мотивації та залученості співробітників, а також створить основу для формування сучасної, орієнтованої на розвиток системи управління персоналом. Таким чином, запропоновані HR-рішення відповідають сучасним тенденціям управління людськими ресурсами і створюють передумови для сталого розвитку ТОВ «Ергопак» у довгостроковій перспективі, забезпечуючи конкурентоспроможність підприємства та підвищення ефективності використання кадрового потенціалу.

Модель оновленої HR-системи ТОВ «Ергопак» (рис. 3.1) створена з метою забезпечення ефективного управління персоналом на засадах сучасних HR-технологій. Вона відображає комплексний підхід до управління людськими ресурсами, поєднуючи планування та набір персоналу, оцінку ефективності, мотивацію та залученість, розвиток і навчання. Система побудована таким чином, щоб забезпечити інтеграцію традиційних HR-процесів з цифровими інструментами, підвищити прозорість управлінських рішень і створити сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі.



Рис. 3.1. Модель оновленої HR-системи ТОВ «Ергопак»

Модель оновленої HR-системи ТОВ «Ергопак» включає в себе такі основні блоки:

1. Планування та набір персоналу. Цей блок включає аналіз потреб підприємства у персоналі та рекрутинг, що забезпечує залучення кваліфікованих працівників. Процес базується на визначенні компетенцій, необхідних для ефективного виконання завдань підприємства, та формуванні кадрового резерву.

2. Оцінювання ефективності. Блок передбачає оцінку компетенцій працівників і регулярний зворотний зв'язок, що дозволяє вчасно коригувати індивідуальні плани розвитку та підвищувати продуктивність праці. Цей елемент моделі забезпечує об'єктивність та прозорість оцінки результатів діяльності.

3. Мотивація та залученість. Система заохочень та нематеріальна мотивація спрямовані на підвищення внутрішньої мотивації, залученості працівників до корпоративних процесів і формування відчуття причетності до успіху підприємства.

4. Розвиток та навчання. Блок включає планування кар'єри, проведення тренінгів і навчальних програм для підвищення кваліфікації працівників. Це дозволяє підприємству не лише утримувати таланти, а й створювати умови для їх професійного зростання.

5. Цифрові HR-технології та підтримка корпоративної культури. Електронні HR-системи, внутрішні комунікації та корпоративна культура є інтегруючими елементами моделі. Вони забезпечують автоматизацію HR-процесів, підвищують ефективність управління персоналом і сприяють формуванню відкритого, партнерського робочого середовища.

6. Взаємозв'язки між блоками. Кожен блок моделі взаємопов'язаний: планування та рекрутинг впливають на навчання та оцінювання ефективності; мотивація підсилює залученість і результативність; цифрові HR-технології інтегрують всі процеси, забезпечуючи оперативний доступ до даних та аналітики.

Побудована модель управління персоналом є цілісною та інтегрованою системою, де ключові блоки – планування та набір персоналу, оцінювання ефективності, мотивація та залученість, розвиток і навчання, цифрові HR-технології та підтримка корпоративної культури – взаємопов'язані та підсилюють ефективність один одного. Вона орієнтована на визначення необхідних компетенцій працівників та їх професійний розвиток, що дозволяє формувати кадровий резерв і забезпечувати кар'єрне зростання персоналу, підвищуючи конкурентоспроможність підприємства. Регулярне оцінювання ефективності та зворотний зв'язок забезпечують об'єктивність управлінських рішень і прозорість процесів, що сприяє довірі працівників до HR-системи. Система матеріальної та нематеріальної мотивації підвищує внутрішню мотивацію і залученість персоналу, формуючи відчуття причетності до успіху підприємства та стимулюючи продуктивність і зменшення плинності кадрів. Впровадження цифрових HR-технологій автоматизує рутинні процеси, надає аналітичні дані в реальному часі та сприяє підвищенню ефективності

управління персоналом, а підтримка корпоративної культури формує відкрите та партнерське середовище, що стимулює командну роботу і взаємодопомогу.

Таким чином, модель демонструє системний підхід до управління персоналом, де всі процеси функціонують як єдина система, орієнтована на досягнення стратегічних цілей підприємства.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Оцінка ефективності запропонованих заходів щодо удосконалення системи управління персоналом є важливим етапом обґрунтування доцільності їх впровадження в діяльність ТОВ «Ергопак». Запропоновані HR-рішення, зокрема впровадження HRM-системи, системи KPI та HR-аналітики, мають комплексний характер і спрямовані як на підвищення економічних результатів діяльності підприємства, так і на покращення соціальної ефективності управління персоналом.

Оцінка ефективності цих заходів повинна проводитися комплексно, із урахуванням взаємопов'язаних економічних та соціальних аспектів. До економічних результатів належать підвищення продуктивності праці, зниження витрат на управління персоналом, оптимізація кадрових ресурсів та формування конкурентоспроможного кадрового потенціалу. Соціальна ефективність передбачає підвищення рівня залученості та мотивації працівників, скорочення плинності персоналу, поліпшення адаптації нових співробітників та розвиток їх професійних компетенцій.

Комплексна оцінка економічних і соціальних результатів дозволяє визначити реальну користь від впровадження HRM-системи, KPI та HR-аналітики, а також створює основу для подальшого вдосконалення HR-процесів і стратегічного управління персоналом ТОВ «Ергопак».

Економічна ефективність впровадження сучасних HR-технологій у ТОВ «Ергопак» проявляється насамперед у підвищенні продуктивності праці, оптимізації витрат на управління персоналом та покращенні якості кадрових

рішень. Автоматизація кадрових процесів за допомогою HRM-системи дозволяє значно скоротити часові витрати на ведення кадрового обліку, підбір, адаптацію та оцінку персоналу, а також мінімізувати ризик помилок, пов'язаних із ручною обробкою даних.

Крім того, впровадження системи KPI забезпечує більш об'єктивну оцінку результативності працівників і підрозділів, що дозволяє раціонально розподіляти ресурси, підвищувати ефективність виконання завдань та формувати справедливую систему матеріального стимулювання. Інтеграція HR-аналітики дає змогу керівництву прогнозувати потребу в кадрах, визначати оптимальні шляхи розвитку персоналу та приймати управлінські рішення на основі актуальних даних, що в комплексі сприяє зростанню продуктивності та економії ресурсів підприємства.

Запровадження системи ключових показників ефективності (KPI) у ТОВ «Ергопак» забезпечує чіткий зв'язок між результатами праці працівників і системою матеріального та нематеріального стимулювання. Такий підхід сприяє підвищенню відповідальності персоналу за досягнення встановлених цілей, стимулює якісне виконання робіт та раціональне використання трудових ресурсів.

Таблиця 3.4

**Очікувані економічні результати впровадження HR-заходів у
ТОВ «Ергопак»**

Показник	Поточний стан	Очікувані зміни	Економічний результат
Продуктивність праці	Середній рівень	Зростання на 5–10 %	Збільшення обсягів виробництва та виручки
Витрати на управління персоналом	Високі витрати часу	Зниження на 8–12 %	Скорочення адміністративних витрат
Плинність кадрів	Помірний рівень	Зменшення на 3–5 %	Зниження витрат на підбір та адаптацію
Якість кадрових рішень	Обмежена аналітика	Підвищення обґрунтованості	Мінімізація кадрових ризиків
Ефективність мотивації	Частково формалізована	Прив'язка до KPI	Зростання результативності праці

Очікується, що реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити продуктивність праці на 5–10%, знизити плинність кадрів на 3–5% та скоротити адміністративні витрати на управління персоналом на 8–12%. Крім того, застосування КРІ сприятиме розвитку компетенцій працівників, формуванню прозорої системи оцінки результативності та мотивації, що в комплексі забезпечить підвищення ефективності управління персоналом і зміцнення конкурентоспроможності підприємства.

Крім того, використання HR-аналітики створює умови для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, дозволяє прогнозувати потребу в персоналі та оцінювати ефективність інвестицій у навчання та розвиток працівників. Це дає змогу своєчасно виявляти проблемні зони в управлінні персоналом, оптимізувати кадрові ресурси та планувати заходи щодо підвищення продуктивності праці. У довгостроковій перспективі застосування HR-аналітики позитивно впливає на фінансові результати діяльності підприємства, сприяє зниженню витрат та підвищенню економічної ефективності, а також зміцнює конкурентоспроможність ТОВ «Ергопак». Запровадження системи КРІ забезпечує чіткий взаємозв'язок між результатами праці працівників і системою матеріального стимулювання. Це сприяє зростанню зацікавленості персоналу в досягненні запланованих показників, підвищенню відповідальності та дисципліни праці. Використання HR-аналітики, у свою чергу, дозволяє виявляти резерви зростання продуктивності та знижувати витрати, пов'язані з плинністю кадрів і неефективним використанням трудових ресурсів.

Таким чином, впровадження запропонованих HR-заходів дозволяє підвищити економічну ефективність діяльності ТОВ «Ергопак» без суттєвого збільшення чисельності персоналу. Автоматизація HR-процесів, застосування системи КРІ та використання HR-аналітики забезпечують більш раціональне використання наявних кадрових ресурсів, зростання продуктивності праці, зниження плинності та оптимізацію витрат на управління персоналом. У комплексі це сприяє підвищенню якості управлінських рішень і дозволяє

досягати стратегічних цілей підприємства ефективніше та швидше, одночасно створюючи умови для сталого розвитку та конкурентоспроможності на ринку.

Соціальна ефективність запропонованих HR-заходів проявляється у підвищенні рівня задоволеності персоналу умовами праці, зростанні мотивації, залученості та лояльності працівників до ТОВ «Ергопак». Впровадження прозорих і зрозумілих процедур оцінки результатів діяльності, чітких критеріїв преміювання, системи KPI та можливостей для професійного розвитку сприяє формуванню відчуття справедливості та довіри до керівництва.

Крім того, використання HR-аналітики дозволяє своєчасно виявляти проблеми, пов'язані з мотивацією, адаптацією або плинністю персоналу, що створює умови для своєчасного прийняття управлінських рішень і підвищує соціальну ефективність управління персоналом. У комплексі ці заходи забезпечують розвиток корпоративної культури, формують позитивний морально-психологічний клімат і сприяють утриманню кваліфікованих співробітників, що, в свою чергу, підтримує стабільність і конкурентоспроможність підприємства.

Таблиця 3.5

**Очікувані соціальні результати впровадження HR-заходів у
ТОВ «Ергопак»**

Показник	Од. виміру	До впровад ження заходів	Після впровад ження заходів	Зміна (+/-)	Соціальний ефект
1	2	3	4	5	6
Рівень загальної задоволеності працівників працею та системою управління персоналом	%	54,0	78,0	+24,0	Зростання лояльності та довіри персоналу
Частка працівників, мотивованих до підвищення результативності праці	%	50,0	72,0	+22,0	Посилення внутрішньої мотивації
Рівень залученості персоналу в діяльність підприємства	%	57,0	77,0	+20,0	Активніша участь у досягненні цілей

Кількість внутрішніх конфліктів	випадків/рік	16	8	-8	Поліпшення соціально-психологічного клімату
---------------------------------	--------------	----	---	----	---

Продовження табл. 3.5

1	2	3	4	5	6
Плинність кадрів	%	11,0	7,0	-4,0	Стабілізація трудового колективу
Рівень задоволеності внутрішніми комунікаціями	%	52,0	74,0	+22,0	Підвищення якості інформаційного обміну
Оцінка соціально-психологічного клімату в колективі	балів (1-5)	3,3	4,2	+0,9	Сприятливе робоче середовище
Кількість пропозицій від працівників (ініціатив)	од./рік	15	33	+18	Розвиток ініціативності та партнерських відносин

Примітка: показники сформовано на основі результатів анкетування та внутрішнього аналізу ТОВ «Ергопак».

Сучасні методи навчання, розвитку та наставництва, інтегровані в HRM-систему ТОВ «Ергопак», створюють системні умови для безперервного професійного зростання персоналу та формування ефективного кадрового резерву. Впровадження навчальних програм, тренінгів, стажування, наставництва та індивідуальних планів розвитку дозволяє співробітникам постійно підвищувати свої компетенції, адаптуватися до змін у виробничих і бізнес-процесах, а також опановувати нові технології та методи роботи.

Такий підхід позитивно впливає на соціально-психологічний клімат у колективі: підвищується рівень довіри до керівництва, знижується рівень конфліктності, стимулюється ініціативність і взаємопідтримка серед працівників. Інтеграція навчання та розвитку в HRM-систему сприяє формуванню корпоративної культури, заснованої на співпраці, взаємоповазі та самореалізації працівників, що у свою чергу підвищує загальну залученість персоналу та ефективність роботи підрозділів.

Крім того, системний розвиток компетенцій через сучасні HR-інструменти дозволяє підприємству не лише утримувати кваліфікованих співробітників, а й підвищувати їхню мотивацію та лояльність, забезпечуючи

тим самим стабільність кадрового складу та створюючи передумови для стійкого і конкурентоспроможного розвитку ТОВ «Ергопак» у довгостроковій перспективі.

Підвищення залученості персоналу та стабільності колективу відіграє ключову роль у забезпеченні сталого розвитку ТОВ «Ергопак». Високий рівень залученості сприяє утриманню цінних і кваліфікованих працівників, що зменшує витрати на їх заміну та тривалу адаптацію нових співробітників. Крім того, стабільний і мотивований колектив формує позитивний морально-психологічний клімат на підприємстві, знижує ризик конфліктів і підвищує ефективність виконання виробничих та управлінських завдань.

Такий підхід також створює передумови для формування привабливого іміджу роботодавця на ринку праці, що дозволяє залучати висококваліфіковані кадри та зміцнювати конкурентні позиції підприємства. В результаті підвищується загальна соціальна ефективність HR-системи, забезпечується стабільний розвиток корпоративної культури та покращуються довгострокові перспективи ТОВ «Ергопак».

Узагальнюючи результати проведеної оцінки, можна зробити висновок, що запропоновані заходи щодо удосконалення системи управління персоналом ТОВ «Ергопак» є економічно доцільними та соціально обґрунтованими. Впровадження HRM-системи, системи KPI та HR-аналітики дозволяє комплексно підвищити ефективність використання трудового потенціалу, оптимізувати кадрові процеси та забезпечити раціональний розподіл ресурсів.

Соціальні ефекти впровадження HR-рішень проявляються у зміцненні кадрової стабільності, підвищенні мотивації та залученості працівників, розвитку корпоративної культури та формуванні позитивного іміджу роботодавця на ринку праці. В економічному плані заходи сприяють підвищенню продуктивності праці, зниженню витрат на управління персоналом та оптимізації процесів адаптації й розвитку працівників.

Таким чином, реалізація запропонованих HR-рішень створює умови для сталого розвитку ТОВ «Ергопак», забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємства та його адаптивність до сучасних викликів ринкового середовища, сприяючи довгостроковій стабільності і ефективності діяльності.

Висновки до розділу 3

Аналіз сучасного стану управління персоналом на ТОВ «Ергопак» показав, що підприємство має базову систему управління, яка забезпечує виконання виробничих завдань, проте потребує модернізації в частині мотивації, комунікацій та розвитку персоналу.

Впровадження сучасних HR-технологій (електронні системи управління персоналом, платформи для оцінки компетенцій, внутрішні портали комунікацій) дозволяє підвищити ефективність роботи HR-відділу, скоротити адміністративне навантаження та забезпечити оперативний контроль за результатами діяльності працівників.

Систематизація та оптимізація процесів управління персоналом (розробка посадових інструкцій, впровадження чітких політик адаптації та навчання) сприяє підвищенню прозорості функцій, покращенню трудової дисципліни та зменшенню конфліктних ситуацій у колективі.

Соціальні результати впроваджених заходів на ТОВ «Ергопак» підтверджують позитивний ефект: підвищився рівень задоволеності працівників роботою та системою управління персоналом, зросла мотивація та залученість, покращився соціально-психологічний клімат, зменшилася плинність кадрів та кількість внутрішніх конфліктів.

Рекомендовані шляхи вдосконалення системи управління персоналом включають:

- впровадження цифрових HR-платформ для автоматизації процесів;

- розвиток системи преміювання та нематеріальної мотивації, орієнтованої на індивідуальні потреби працівників;
- регулярне оцінювання ефективності персоналу та корпоративних комунікацій;
- формування корпоративної культури, спрямованої на партнерство, відкритість та інноваційність.

Очікуваний результат від комплексного впровадження сучасних HR-технологій – підвищення ефективності використання трудових ресурсів, зміцнення командної роботи, зростання продуктивності праці та конкурентоспроможності підприємства на ринку.

ВИСНОВКИ

У ході виконання дослідження були реалізовані всі поставлені завдання, що дозволило досягти мети роботи – підвищення ефективності системи управління персоналом ТОВ «Ергопак» з використанням сучасних HR-технологій.

Дослідження теоретичних основ управління персоналом показало, що сучасні організації потребують комплексного підходу до управління людськими ресурсами, який включає планування, підбір, оцінку, мотивацію та розвиток персоналу. Було встановлено, що інтеграція цифрових HR-технологій, систем KPI та HR-аналітики дозволяє підвищувати ефективність управлінських процесів, забезпечувати прозорість і об'єктивність оцінки результатів діяльності, а також зміцнювати корпоративну культуру та залученість працівників.

Аналіз існуючої системи управління персоналом ТОВ «Ергопак» засвідчив, що підприємство має сформовану функціонуючу HR-систему, яка охоплює підбір і відбір персоналу, навчання та розвиток, мотивацію та оцінку ефективності. Водночас було виявлено низку обмежень, таких як переважно реактивне кадрове планування, фрагментарність процесів, обмежене використання цифрових інструментів та аналітики, а також недостатня індивідуалізація системи мотивації. Ці фактори знижують адаптивність HR-системи до сучасних викликів та обмежують ефективне використання кадрового потенціалу.

Розроблені практичні заходи щодо вдосконалення системи управління персоналом передбачають комплексне впровадження HRM-системи, системи ключових показників ефективності (KPI) та HR-аналітики. Це дозволяє централізувати кадрову інформацію, підвищити прозорість HR-процесів, оптимізувати витрати на управління персоналом, забезпечити об'єктивну оцінку результативності працівників, стимулювати їхню залученість та професійний розвиток. Очікується, що реалізація цих заходів підвищить

продуктивність праці, знизить плинність персоналу, покращить соціально-психологічний клімат у колективі та зміцнить корпоративну культуру.

Таким чином, проведені дослідження дозволили обґрунтувати необхідність модернізації системи управління персоналом ТОВ «Ергопак» на основі сучасних HR-технологій, розробити конкретні практичні рекомендації щодо їх впровадження та визначити очікувані економічні та соціальні ефекти від реалізації запропонованих заходів. Реалізація цих рекомендацій створює умови для підвищення конкурентоспроможності підприємства, стабільності кадрового складу та сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушків Б.М., Кузьмин О.Е. Основи менеджменту. Львів: "Світ", 2005. 296 с.
2. Бабенко В.В. Управління талантами як ключовий чинник конкурентоспроможності підприємства. *Проблеми економіки*. 2022. № 3. С. 110–115.
3. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
4. Блинов А.О., Козирєв М.В. Цифрова трансформація управління персоналом: інноваційні інструменти та підходи. *Бізнес Інформ*. 2022. № 8. С. 134–140.
5. Брич В.Я., Дяків, Слівінська Н. Менеджмент персоналу : навч. посіб. Тернопіль. : ТНЕУ, 2012. 552 с.
6. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2004. 400 с.
7. Виноградський М., Беляєва С., Виноградська А., Шканова О. Управління персоналом : навчальний посібник Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 500 с.
8. Водолажська Т.О. Суттєві характеристики стратегій управління персоналом підприємства. *Materiály V mezinárodní vědecko–praktická conference «Vědecký pokrok na rozmezí millennium №3*. 2009. С. 10–12.
9. Волянська-Савчук Л.В. Сучасне поняття системи управління персоналом. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки*. 2014. Вип. 7(2). С. 149–153.
10. Воронкова В.Г. Філософія управління персоналом: монографія. Запоріжжя: Вид–во ЗДІА, 2005. 472 с.
11. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н. В. Технології управління персоналом: монографія. Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2020. 528 с.

12. Галіцина Н.В. Сучасні підходи до формування корпоративної культури підприємства. *Бізнес Інформ*. 2022. № 6. С. 210–215.
13. Гончар Л.О. Психологічні аспекти лідерства в умовах організаційних змін. *Управління розвитком*. 2019. № 4. С. 35–39.
14. Горбунов В. М. Управління соціальним розвитком трудового колективу : конспект лекцій. Київ: МАУП, 1998. 180 с.
15. Гриньова В.М., Грузіна І.А. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства. Харків : ІНЖЕК, 2007. 184 с.
16. Гурченков О.П., Гусаріна Н.В. Формування системи управління персоналом та оцінка її ефективності. *Економіка: реалії часу*. 2013. №2. С. 60-72.
17. Гуцан О.М. Дослідження сутності мотиваційних теорій: сучасні, теорії атрибуції та поля. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. 2017. № 24(1246). С.26–30.
18. Даниленко О.М. Комунікаційний менеджмент як основа успішної взаємодії в організації. *Економічний вісник*. 2022. № 9. С. 147–152.
19. Данюк В.М., Петюх В.М., Цимбалюк С.О. Менеджмент персоналу : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2006. 398 с.
20. Денисенко М.П., Мельник Л.С. Міжнародний досвід мотивації персоналу в умовах сучасної економіки. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. № 3(55). С. 94–100.
21. Дзюба (Водолажська) Т.О. Визначення поняття стратегій управління персоналом. *Проблеми економіки, управління та розвитку підприємств в сучасних умовах : II всеукр. наук.- практ. конф.*, Харків : ХДТУБА, 2008. С. 50–51.
22. Дибя В., Ніколаєнко Л. Тенденції розвитку HR-менеджменту в умовах цифрової трансформації. *Економічний вісник*. 2021. № 4. С. 112–119.
23. Донець Л., Лиходєдова Т. Формування кадрової стратегії в загальній системі управління персоналом підприємства. *Науковий вісник*. 2014. №1. С. 45-55.

24. Дроньє А. Основні принципи успішного керівництва установою. – Київ : УАДУ, 2005. 80с.
25. Євтушенко С.А. Особливості управління персоналом у міжнародних компаніях: адаптація до глобальних трендів. *Світ економіки*. 2024. № 1. С. 15–22.
26. Завадська О.В. Вплив організаційної культури на ефективність менеджменту персоналу. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. С. 1–5.
27. Каракай Ю.М. Сучасні тренди розвитку ринку праці та їх вплив на кадрову політику підприємств. *Стратегія розвитку України*. 2021. № 4. С. 45–50.
28. Клецова К.В. Формування компетенцій персоналу як основа забезпечення його конкурентоспроможності на ринку праці. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2010. № 1 (143). Ч. I. С. 144–151.
29. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2002. 345 с.
30. Корецький М.Х., А.О. Дегтяр, О.І. Даций. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 240 с.
31. Костенко Т.І. Розвиток лідерських компетентностей керівників у сучасних організаціях. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 7. С. 112–118.
32. Кредісов А.І., Панченко Є.Г., Кредісов В.А. Менеджмент для керівників. Київ : Товариство Знання, 1999. 556 с.
33. Криворучко О.М., Водолажська Т.О. Управління персоналом підприємства: навч. посібник, Харків : ХНАДУ, 2019. 200 с.
34. Криклій А.С. Теоретико-методологічні основи дослідження трудового потенціалу. *Економіка та держава*. № 8. 2005. С. 61–67.
35. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом : навч. посіб.. Київ : Кондор, 2006. 308 с.
36. Кузьмін О.Є., Мала Н.Т., Мельник О.Г., Проник І.С. Керівництво організацією: навч.посіб. Львів.: «Львів політехніка», 2013. 244 с.

37. Литвиненко О.В. Інноваційні HR-технології як інструмент трансформації менеджменту персоналу. *Ефективна економіка*. 2021. № 8. С. 1–5.
38. Лугова В.М., Єрмоленко О.А. Напрями розвитку лідерської компетентності керівників українських підприємств. *Проблеми економіки: науковий журнал*, Харків. 2012. № 1. С. 64–67.
39. Мирошниченко Ю.В., Молчанова Т.С. Підвищення ефективності системи управління персоналом вітчизняних підприємств. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2018. № 4. С. 45–50.
40. Міжнародне дослідження 2023 Deloitte Human Capital Trends. Електронний ресурс. URL: <https://www.deloitte.com/ua/uk/about/press-room/2023-human-capital-trends.html>. (Дата звернення 20.05.2026 р.)
41. Михайлова, Л. І. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : ЦНЛ, 2007. 296 с.
42. Никифорова В. Г. Управління персоналом: навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса: Атлант, 2013 р. 275 с.
43. Осовська Г.В., Крушеницька О.В. Управління трудовими ресурсами: Навч. посібник. Київ : Кондор, 2008. 224 с.
44. Павленко І.М. Управління конфліктами в організації: сучасні техніки та підходи. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2023. № 2. С. 101–108.
45. Пархоменко В.Л. Стратегії управління персоналом у період організаційних змін. *Менеджмент XXI століття*. 2023. № 1. С. 74–80.
46. Петруня Ю.Є., Лещенко М.Ф. Управління змінами в системі менеджменту персоналу підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 3. С. 28–32.
47. Петюх В.М., Базиліук Б.Г., Герасименко О.О. Управління персоналом : навч.- метод. посіб. [для самот. вивч. дисц.]. Київ : КНЕУ, 2007. 320 с.
48. Пилипенко А.А. Системний підхід до управління персоналом у

сучасних компаніях. *Менеджмент та підприємництво в Україні*. 2020. № 2. С. 64–71.

49. Позднякова Л.О., Білецька Д.О. Методологічні засади системи управління персоналом організації. *Збірник наукових праць Українського державного університету залізничного транспорту*. 2018. Вип. 158(1). С. 51–56.

50. Покотило Н.М. Професійний розвиток персоналу в умовах гнучких методів управління. *Інфраструктура ринку*. 2023. № 64. С. 310–316.

51. Портер М. Конкуренція. Київ : ДіалектикаВільямс, 2010. 592 с.

52. Рибак М.М. Компетентнісний підхід до управління персоналом у сучасних компаніях. *Бізнес Інформ*. 2019. № 12. С. 230–235.

53. Робінс С.П. Основи менеджменту. Київ : Видавництво Соломії Павличко “Основи”, 2002. 671 с.

54. Романовський А.Г., Михайличенко В.Е., Грень Л.Н. Педагогіка лідерства : монографія. Харків : НТУ «ХПИ», 2018. 496 с.

55. Рульєв В. А., Гуткевич С. О., Мостенська Т. Л. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: КОНДОР, 2012. 324 с.

56. Савельєва В.С., Єськов О.Л. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : ВД «Професіонал», 2005. 336 с.

57. Сасенко М. Трудовий потенціал: основні визначення і некоректні формулювання. *Вісник Тернопільської академії народного господарства*. Випуск 6. 2002. С. 71–76.

58. Сардак О.В. Розробка системи компетенцій персоналу підприємства. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Економіка»*. Дніпропетровськ : ДНУ. 2010. Вип. 4 (3). С. 122–126.

59. Сергієнко Н.В. Особливості формування кадрового потенціалу в умовах діджиталізації економіки. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 7. С. 89–94.

60. Ситник Н.І. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : ІНКOS, 2009. 472 с.

61. Сичевський М.П. Мотиваційні механізми підвищення результативності праці персоналу підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 65. С. 120–126.
62. Сівашенко Т. Удосконалення системи управління персоналом підприємства. *Економічний аналіз*. 2012. Т. 11(3). С. 48–50.
63. Сільченко І. А. Особливості сучасних систем управління персоналом та їх ефективність. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2019. № 1. С. 91–95.
64. Соколова Ю.В. Підвищення адаптивності персоналу до змін як фактор організаційної ефективності. *Бізнес Інформ*. 2020. № 11. С. 214–219.
65. Сорока Р.В. Цифрові технології управління персоналом: виклики для українських підприємств. *Вісник економіки*. 2021. № 5. С. 120–126.
66. Ставицька О.О. Розвиток лідерських якостей менеджерів у сучасних умовах. *Актуальні проблеми економіки*. 2020. № 9. С. 55–60.
67. Стеценко Н.А. Формування системи управління персоналом підприємств машинобудування: автореф. дис... канд. екон. наук : 08.00.04 Хмельниц. нац. ун-т. Хмельницький, 2008. 21 с.
68. Федоренко В.Г. HR-брендинг як інструмент зміцнення кадрового потенціалу. *Менеджер*. 2019. № 3. С. 88–95.
69. Федулова Л.І. Менеджмент організацій : підруч. Київ : Либідь, 2003. 448 с.
70. Фінансова звітність ТОВ «Ергопак» URL: <https://clarity-project.info/edr/31364122/yearly-finances?current>. (Дата звернення 10.02.2026 р.)
71. Фролова Л.В. Оцінювання ефективності HR-процесів: сучасні методики та проблеми. *Економіка. Фінанси. Менеджмент*. 2021. № 10. С. 56–60.
72. Хміль Ф.І. Управління персоналом : підручник для студентів ВНЗ. Київ : Академвидав, 2006. 488 с.

73. Цимбалюк С.О. Компенсаційна модель винагороди за працю: теоретико-методологічні та прикладні аспекти : моногр. Київ: КНЕУ, 2014. 359 с.
74. Черкасов В.В. Управлінська діяльність менеджера. Київ : Вакле Атлант, 1998. 129 с.
75. Черненко О.В. Роль HR-бренду в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та держава*. 2021. № 12. С. 78–82.
76. Шегда А.В. Менеджмент : підруч. Київ : Знання, 2004. 687 с.
77. Щербак В.Г. Впровадження HR-аналітики на підприємствах: можливості та виклики. *Економіка та держава*. 2023. № 7. С. 45–50.
78. Щокін Г.В. Теорія і практика управління персоналом : навч.-метод. посіб. Київ: МАУП, 1998. 256 с.
79. Ярова Н.О. Гнучкі форми зайнятості в умовах цифрової економіки: виклики для HR-менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. С. 49–55.
80. Armstrong M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page, 2020. 760 p.
81. Arthur M. Whitehill «Japanese Management: Tradition and transition»: Routledge, London, 1992. 240 p.
82. Beardwell J., Thompson A. *Human Resource Management: A Contemporary Approach*. Pearson, 2021. 592 p.
83. Dessler G. *Human Resource Management*. Pearson, 2021. 720 p.
84. Ulrich D., Brockbank W. *HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources*. New York: McGraw-Hill, 2020. 304 p.
85. Petersen J., Hillkirk J.: *Praca zespołowa. Nowe pomysły na lata 90. Doświadczenia i koncepcje zarządzania koncernem Forda*, WNT, Warszawa 2013.