

**Міністерство освіти і науки України  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет  
Факультет менеджменту і маркетингу  
Кафедра менеджменту і права**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ  
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувач кафедри,  
д.е.н., проф.**

\_\_\_\_\_ **Олександр ВЕЛИЧКО**  
«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА  
РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

**Освітньо-професійна програма «Менеджмент»  
Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Ступінь вищої освіти: Магістр**

**Здобувач**

**Артем ТИШКОВ**

**Науковий керівник,  
к.е.н., доцент**

**Ігор ПАЛЬЧИК**



## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

7. Дата видачі завдання: «22» листопада 2023 року

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Визначення тематики, об'єкта дослідження та складання плану і графіка виконання роботи	Листопад 2023	
2.	Збір і систематизація первинних даних для проведення дослідження	Листопад 2023- Грудень 2023	
3.	Аналіз літературних джерел та розробка теоретичних основ дослідження.	Грудень 2023 квітень 2024	
4.	Дослідження економічних і виробничих показників ТОВ «Євробайк» та підготовка аналітичного розділу	Травень-Серпень 2024	
5.	Проведення розрахунків і формування проектної частини роботи, третього розділу	Вересень-Жовтень 2024	
6.	Формування висновків і розробка рекомендацій для підприємства	Листопад 2024	
7.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу для захисту роботи	Грудень 2024	

Здобувач \_\_\_\_\_  
(підпис)

\_\_\_\_\_ Артем ТИШКОВ \_\_\_\_\_  
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи \_\_\_\_\_  
(підпис) (прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_ Ігор ПАЛЬЧИК \_\_\_\_\_

## РЕФЕРАТ

Тема: «Удосконалення стратегії управління персоналом аграрного підприємства»

**Кваліфікаційна робота містить:** 90 с., 12 рис., 21 табл., 4 додатки, 64 літературні джерела.

**Об'єктом дослідження** є система управління персоналом товариства з обмеженою відповідальністю «Євробайк».

**Предметом дослідження** виступають процеси стратегічного управління та розвитку персоналу підприємства.

**Метою роботи** є дослідження сучасного стану системи управління персоналом на прикладі ТОВ «Євробайк» та розробка пропозицій щодо вдосконалення стратегічного управління та розвитку персоналу.

**Методи дослідження:** аналіз, синтез, фінансовий аналіз, стратегічний аналіз, порівняльний аналіз, методи прогнозування, оптимізаційне моделювання.

У кваліфікаційній роботі узагальнено теоретичні аспекти управління персоналом, проведено аналіз кадрової політики ТОВ «Євробайк» за 2021–2023 роки, а також запропоновано комплекс заходів з адаптації, навчання, мотивації та оцінки працівників. Наукові результати дослідження презентовано на Всеукраїнській науковій конференції «Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації», м. Дніпро, 2024 р.

Розроблено практичні рекомендації щодо впровадження програм безперервного навчання, оптимізації витрат на підвищення кваліфікації працівників, удосконалення системи мотивації та адаптації новачків. Прогнозовано, що реалізація цих заходів дозволить підвищити продуктивність праці, знизити плинність кадрів та покращити рентабельність підприємства.

Результати дослідження впроваджуються в діяльність ТОВ «Євробайк» для досягнення позитивних економічних ефектів.

### КЛЮЧОВІ СЛОВА

Управління персоналом, стратегія, мотивація, адаптація, навчання, оцінка персоналу, продуктивність праці, кадрова політика, ефективність.

### KEYWORDS

Personnel management, strategy, motivation, adaptation, training, performance appraisal, labor productivity, HR policy, efficiency.

## ЗМІСТ

### РЕФЕРАТ

ВСТУП .....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ.....	9
1.1 Роль кадрового менеджменту та особливості управлінської праці в сучасних умовах.....	9
1.2. Теоретичні підходи до організації системи кадрового менеджменту в сучасних умовах.....	15
1.3. Мотиваційний механізм в системі управління персоналом .....	26
Висновки до розділу 1 .....	33
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «ЄВРОБАЙК» .....	34
2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «Євробайк».....	34
2.2. Аналіз забезпеченості та ефективності використання трудових ресурсів .	41
2.3. Особливості організації роботи та управління персоналом на підприємстві .	51
Висновки до розділу 2 .....	57
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ЄВРОБАЙК» .....	59
3.1. Формування кадрової політики та стратегічного управління персоналом	59
3.2. Управління професійним розвитком і діловою кар'єрою співробітників .	69
3.3. Прогнозування результатів впровадження заходів з удосконалення стратегії управління персоналом.....	76
Висновки до розділу 3 .....	80
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ .....	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	84
ДОДАТКИ. ....	90

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Сучасний бізнес характеризується динамічними змінами зовнішнього середовища, зростанням конкуренції та постійним оновленням технологій. У таких умовах стратегічне управління персоналом набуває особливого значення, оскільки саме людські ресурси є основним активом підприємства, що визначає його конкурентоспроможність, здатність до інновацій та стійкість на ринку. Успішна кадрова політика дозволяє підприємствам не лише ефективно використовувати наявний потенціал, але й створювати умови для довгострокового розвитку.

Українські підприємства, включаючи ТОВ «Євробайк», функціонують у середовищі, що характеризується нестабільністю економічної ситуації, реформуванням правового поля та соціально-економічними трансформаціями. Зміни форм власності, посилення ринкової конкуренції та необхідність адаптації до сучасних реалій висувають нові вимоги до управління персоналом. Забезпечення ефективної роботи підприємства потребує від керівників та менеджерів не лише високого рівня професійної підготовки, а й здатності швидко приймати оптимальні рішення в умовах невизначеності.

Крім того, недостатність кваліфікованих спеціалістів у галузі менеджменту, застарілі підходи до мотивації та управління, а також слабка інтеграція сучасних методів навчання у кадрову політику створюють додаткові бар'єри для сталого розвитку підприємств. У таких умовах удосконалення стратегії управління персоналом є ключовим чинником підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів і формування позитивного соціального клімату на підприємстві.

**Метою роботи** є дослідження сучасного стану управління персоналом на прикладі ТОВ «Євробайк» та розробка рекомендацій щодо вдосконалення стратегічного управління і розвитку людських ресурсів. Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- вивчити теоретичні основи стратегічного управління персоналом у контексті сучасного бізнесу;
- провести аналіз існуючої системи управління персоналом на ТОВ «Євробайк», оцінити її ефективність;
- ідентифікувати основні проблеми у кадровій політиці підприємства;
- розробити заходи з оптимізації системи мотивації, навчання та адаптації працівників;
- оцінити економічний ефект від впровадження запропонованих заходів.

**Об'єктом дослідження** є система управління персоналом на ТОВ «Євробайк».

**Предметом дослідження** виступають процеси стратегічного управління персоналом, зокрема вдосконалення мотивації, професійного розвитку та адаптації співробітників.

**Методи дослідження.** Для досягнення поставленої мети було застосовано комплексний підхід, що включає аналітичні, статистичні, графічні методи та економіко-математичне моделювання. Методи експертного оцінювання дозволили отримати якісну інформацію щодо поточного стану управління персоналом, а використання графічних методів сприяло візуалізації отриманих результатів. Економічний аналіз був використаний для оцінки ефективності пропонуваніх змін.

**Наукова новизна.** У ході дослідження розроблено інноваційні підходи до управління персоналом середніх підприємств в умовах українського ринку. Вдосконалено методи формування мотиваційного механізму та впровадження системи безперервного навчання, орієнтованої на підвищення професійної кваліфікації працівників. Запропоновані заходи базуються на аналізі реальних умов діяльності підприємства, що підвищує їхню адаптивність та ефективність.

**Практичне значення.** Результати дослідження можуть бути застосовані для вдосконалення системи комерційного управління персоналом не лише на ТОВ «Євробайк», а й на інших підприємствах середнього бізнесу. Рекомендації

спрямовані на зниження плинності та оптимізацію руку кадрів, підвищення продуктивності праці та вдосконалення соціального клімату на підприємстві. Запропоновані заходи зосереджені на вдосконаленні механізмів мотивації, впровадженні програм безперервного навчання та розвитку персоналу, що забезпечить довгостроковий економічний ефект для підприємства.

**Структура роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох основних розділів, висновків та пропозицій, списку використаних літературних джерел та додатків. У першому розділі досліджено теоретичні засади управління персоналом, розкрито сутність мотивації, планування та розвитку працівників. У другому розділі проведено аналіз системи управління персоналом на ТОВ «Свробайк», виявлено основні проблеми та недоліки в кадровій політиці. Третій розділ присвячено розробці рекомендацій щодо вдосконалення стратегічного управління персоналом, включаючи заходи з оптимізації мотивації, навчання та адаптації співробітників.

Робота містить 90 сторінки, включає 14 рисунків-ілюстрацій, 22 таблиці, 3 додатки та спирається на 64 джерела літератури.



# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ

### **1.1. Роль кадрового менеджменту та особливості управлінської праці в сучасних умовах.**

Ефективне управління персоналом займає центральне місце в сучасній системі управління підприємством. Воно забезпечує виконання стратегічних цілей організації через максимальне використання потенціалу працівників. З огляду на це, кадровий менеджмент є ключовим інструментом, який дозволяє підприємству адаптуватися до змін зовнішнього середовища, забезпечуючи гнучкість, конкурентоспроможність та стійкий розвиток.

Основними завданнями кадрового менеджменту є:

- залучення кваліфікованих працівників відповідно до потреб організації;
- створення умов для їхньої продуктивної роботи;
- забезпечення мотивації та залученості персоналу до досягнення цілей підприємства;
- розвиток професійних і особистісних якостей працівників;
- формування корпоративної культури, що сприяє реалізації стратегічних завдань організації [5].

Особливістю управлінської праці в сучасних умовах є її комплексність і багатогранність. Керівники повинні не лише виконувати адміністративні функції, а й бути лідерами, які надихають колектив, забезпечують сприятливий психологічний клімат, приймають стратегічно важливі рішення. Управлінська праця включає планування, організацію, контроль і координацію діяльності колективу.

Крім того, сучасний менеджер має враховувати такі важливі аспекти, як:

1. Динамічність ринкового середовища: зміни у технологіях, економічних умовах, запитах споживачів потребують гнучкого управління людськими ресурсами.

2. Цифровізація: автоматизація рутинних процесів відкриває можливості для використання креативного потенціалу персоналу.

3. Високий рівень конкуренції: для утримання талановитих працівників необхідно забезпечити ефективну систему мотивації та створити сприятливі умови праці.

Управління персоналом також повинно враховувати специфіку галузі, організаційно-правової форми підприємства та його стратегічних цілей. Наприклад, у висококонкурентних галузях, таких як виробництво або логістика, основний акцент робиться на продуктивність і результативність працівників. Водночас у творчих індустріях важливішими є інноваційний підхід і гнучкість.

Управлінська праця вимагає не тільки високого професіоналізму, але й особливих особистісних якостей керівників, таких як:

- вміння працювати в умовах невизначеності;
- здатність до стратегічного мислення;
- розвинені комунікаційні навички;
- стресостійкість та емоційний інтелект.

Кадровий менеджмент є важливим інструментом, який дозволяє підприємству залишатися ефективним і конкурентоспроможним у сучасних умовах. Управлінська праця, як складова цієї системи, спрямована на організацію взаємодії між працівниками для досягнення поставлених цілей, при цьому враховуючи постійно змінювані умови ринку та індивідуальні потреби персоналу.

Кадровий менеджмент ще часто називають менеджментом людських ресурсів, що можна розглядати як процес розробки та оптимізації методів активізації зусиль працівників через діяльність управлінців, ефективного використання людського потенціалу та формування стратегії роботи з кадрами.

Цей підхід ґрунтується на міждисциплінарних знаннях, які охоплюють економічні, правові, психологічні та педагогічні аспекти.

Управління людьми є універсальним процесом, що супроводжував суспільства протягом усієї історії цивілізації. Управління персоналом розглядається як специфічна функція менеджменту, де основним об'єктом є працівники, що утворюють певні соціальні групи або трудові колективи. Суб'єктами управління виступають керівники та спеціалісти, які здійснюють управлінські функції стосовно підлеглих. Відповідно, управління персоналом охоплює цілеспрямовану діяльність керівного складу підприємства, спрямовану на розробку концепцій, стратегій і методів управління трудовими ресурсами. Це передбачає системний і планомірний підхід, що базується на взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходах, які сприяють ефективному розвитку та використанню робочої сили на рівні підприємства.

Ключовими завданнями управління персоналом є планування, підготовка, раціональний перерозподіл та використання трудових ресурсів. Концепція управління персоналом відображає систему теоретичних і методологічних підходів до розуміння сутності, цілей, завдань, критеріїв і методів роботи з кадрами, а також механізмів їх реалізації в конкретних організаціях. Вона конкретизується через кадрову політику та заходи щодо реалізації цієї політики.

Основними цілями управління персоналом є формування професійного та відповідального колективу, розвиток почуття гордості за свою роботу, а також забезпечення ефективності колективної діяльності. Як інтегрована система управління персоналом виконує такі функції:

1. Організаційна: планування потреб і визначення джерел залучення кадрів;
2. Соціально-економічна: створення умов для раціонального використання та закріплення працівників;
3. Відтворювальна: забезпечення безперервного розвитку персоналу.

Управління кадрами передбачає використання принципів системності, оптимізації і стратегічного підходу до роботи з людськими ресурсами. Воно також має відповідати цілям і планам розвитку підприємства, враховувати економічні інтереси організації та забезпечувати захист прав працівників. Важливим є дотримання балансу між економічними інтересами фірми та соціальними потребами персоналу.

Система управління персоналом поділяється на два основні блоки: організаційний і функціональний.

До організаційного блоку належать:

- формування персоналу, яке включає прогнозування структури, визначення кадрових потреб, залучення, підбір, розподіл кадрів і укладання договорів.

- стабілізація персоналу, яка включає ведення баз даних про рівень кваліфікації, результати роботи та планування навчання чи підвищення кваліфікації.

До функціонального блоку входять:

1. Використання персоналу, яке охоплює управління кар'єрою, професійно-кваліфікаційне та посадове переміщення, а також створення умов для підтримки сприятливого морально-психологічного клімату.

2. Реалізація стратегії управління людськими ресурсами залежить від реальних умов роботи підприємства. Можна виокремити кілька типових стратегій:

- стратегія економії затрат на кадри, коли підприємство зменшує або збільшує штат залежно від економічної ситуації.

- стратегія забезпечення висококваліфікованими кадрами, що передбачає інвестиції в підготовку працівників.

- стратегія інноваційного розвитку, яка орієнтована на довгострокові вкладення у навчання та створення сприятливих умов для використання потенціалу персоналу.

Принципи, на яких базується управління персоналом, включають науковість, централізацію та децентралізацію, а також баланс між індивідуальними та колективними інтересами. Управління людськими ресурсами є складним процесом, оскільки люди, на відміну від інших ресурсів, мають унікальні характеристики: інтелект, емоційність, здатність до розвитку, а також власні цілі та мотиви.

Ефективність управління персоналом залежить від орієнтації на інтереси організації та її працівників, створення умов для самореалізації кадрів, забезпечення професійного зростання та мотивування до досягнення високих результатів.

Суть управління людськими, трудовими ресурсами полягає в досягненні стратегічних цілей та завдань підприємства шляхом забезпечення його найбільш компетентним персоналом. Стратегія управління кадрами включає розробку напрямків розвитку як усього колективу, так і кожного працівника зокрема. Простими словами, управління персоналом - це реалізація планів, які враховують можливості зовнішнього середовища для збереження та зміцнення конкурентоспроможності організації за допомогою працівників. Воно є основоположним елементом системи управління підприємством. На рис. 1.1 представлена модель стратегії управління людськими ресурсами, яка ілюструє зв'язок між розвитком компетенцій персоналу, адаптацією до зовнішніх умов та посиленням конкурентоспроможності підприємства.

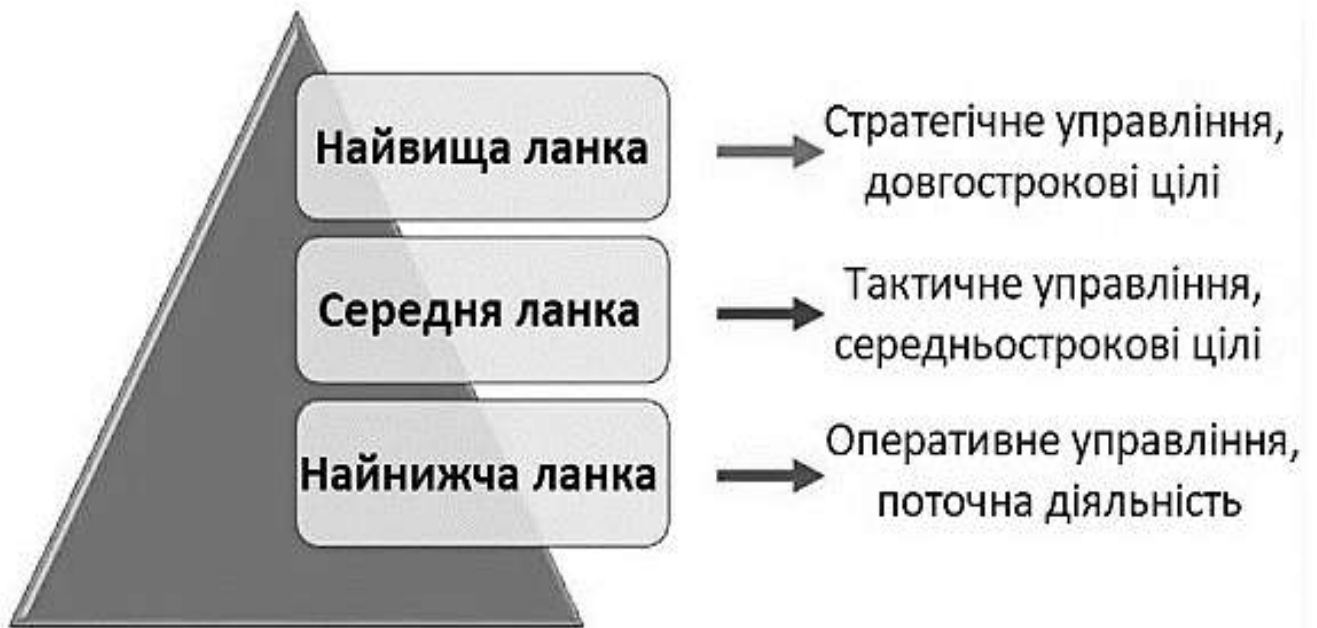


**Рис.1.1.- Модель стратегії управління людськими ресурсами**

Особливістю управлінської праці є її вплив на виробничі процеси, що забезпечує необхідні умови для розвитку підприємства. Хоча управлінська праця не створює матеріальних продуктів безпосередньо, її роль полягає у прийнятті рішень, які є основою для діяльності всього колективу. Менеджери, як активна частина трудового колективу, впливають на використання ресурсів, координацію дій підрозділів та досягнення стратегічних цілей.

Водночас якість управлінської праці залежить від умов її здійснення. Недоліки в роботі апарату управління негативно впливають на продуктивність не лише окремих працівників, а й усього колективу. Раціональна організація праці в менеджменті важлива складова забезпечення ефективності всього підприємства [6].

Іншим аспектом управлінської діяльності є робота з інформацією як основним об'єктом. Це відрізняє її від праці робітників, які безпосередньо обробляють матеріальні ресурси. Особливості управлінської праці, показані на рис. 1.2, включають її інформаційно-аналітичний характер, складність порівняння витрат з результатами, а також перевагу елементів розумової діяльності.



**Рис. 1.2. Рівні та функції управлінської праці**

Менеджерська праця характеризується високою складністю, що визначається низкою факторів: кількістю підлеглих, складністю виробництва, напруженістю завдань та рівнем ресурсного забезпечення. Важливо забезпечити відповідність завдань кваліфікації працівників, щоб уникнути ситуацій, коли висококваліфікований фахівець виконує менш складні функції.

Також праця менеджерів має творчий характер, адже пов'язана з пошуком рішень, які не завжди можна знайти, керуючись лише досвідом. Творчість і пошук інновацій є необхідними для адаптації до нових викликів та змін.

Значний вплив на управлінські процеси мають умови праці, які впливають на продуктивність та мотивацію. Рациональний розподіл завдань, автоматизація рутинних процесів, створення сприятливого психологічного клімату є важливими чинниками, що підвищують ефективність управління.

Ефективність управлінської праці залежить від якості прийнятих рішень, їх реалізації та позитивного впливу на досягнення цілей підприємства. При цьому важливо, щоб організація праці менеджерів відповідала стратегічним завданням компанії та сприяла розвитку всієї системи управління.

## **1.2. Теоретичні підходи до організації системи кадрового менеджменту в сучасних умовах**

Система кадрового менеджменту у сучасних умовах виступає ключовим інструментом досягнення стратегічних цілей підприємства, адаптації до швидкозмінного середовища та підтримання конкурентоспроможності. Основними завданнями кадрового менеджменту є забезпечення підприємства кваліфікованими працівниками, їхній професійний розвиток і мотивація, що стає критичним у контексті глобалізації, цифровізації та зростаючих очікувань працівників.

У сучасних умовах розрізняють кілька основних теоретичних підходів, які формують основу для ефективної організації управління персоналом:

1. Системний підхід. Кадровий менеджмент розглядається як комплексна система, що складається з взаємопов'язаних елементів: планування, залучення, навчання, розвитку, оцінки та стимулювання персоналу. Цей підхід дозволяє узгоджувати діяльність різних функціональних підрозділів підприємства та інтегрувати завдання управління персоналом із загальною стратегією організації.

2. Ситуаційний підхід. Цей підхід базується на припущенні, що управління персоналом має враховувати специфіку зовнішнього середовища, організаційної культури та особливостей галузі. У сучасних умовах підприємства повинні адаптувати свої HR-стратегії до таких факторів, як рівень конкуренції, доступність ресурсів, економічна стабільність та технологічний розвиток.

3. Компетентнісний підхід. Орієнтований на визначення та розвиток ключових компетенцій працівників, які є необхідними для реалізації стратегічних завдань підприємства. Цей підхід акцентує увагу на персональному розвитку співробітників, враховуючи їхні професійні навички, здатність до адаптації та командну роботу.



4. Поведінковий підхід. Цей підхід наголошує на важливості розуміння поведінки працівників, їхніх мотиваційних чинників та соціально-психологічних потреб. У сучасних умовах важливе місце займає формування сприятливого робочого середовища, яке стимулює залученість і продуктивність персоналу.

5. Інноваційний підхід. Цей підхід акцентує увагу на використанні сучасних технологій, таких як системи управління людськими ресурсами (HRIS), платформи для дистанційного навчання та аналітичні інструменти для прийняття рішень. Інноваційний підхід дозволяє автоматизувати рутинні процеси, зосереджуючи увагу менеджерів на стратегічних аспектах роботи з кадрами.

Сучасні умови характеризуються високою мінливістю, що вимагає від підприємств адаптивності у підходах до управління персоналом. Основні особливості кадрового менеджменту в сучасному контексті включають:

- глобалізацію ринку праці - зростання міжнародної конкуренції та мобільності кадрів вимагає інтеграції міжнародних стандартів і підходів до управління персоналом.

- цифровізацію процесів - використання цифрових технологій, зокрема автоматизованих систем управління персоналом, дозволяє спростити адміністративні завдання та підвищити ефективність hr-процесів.

- орієнтацію на працівника - зростаючий акцент на індивідуальні потреби, благополуччя та баланс між роботою і особистим життям сприяє підвищенню лояльності та залученості працівників.

- інноваційність та навчання - постійний розвиток компетенцій та освоєння нових технологій стає необхідним для утримання конкурентних позицій підприємства.

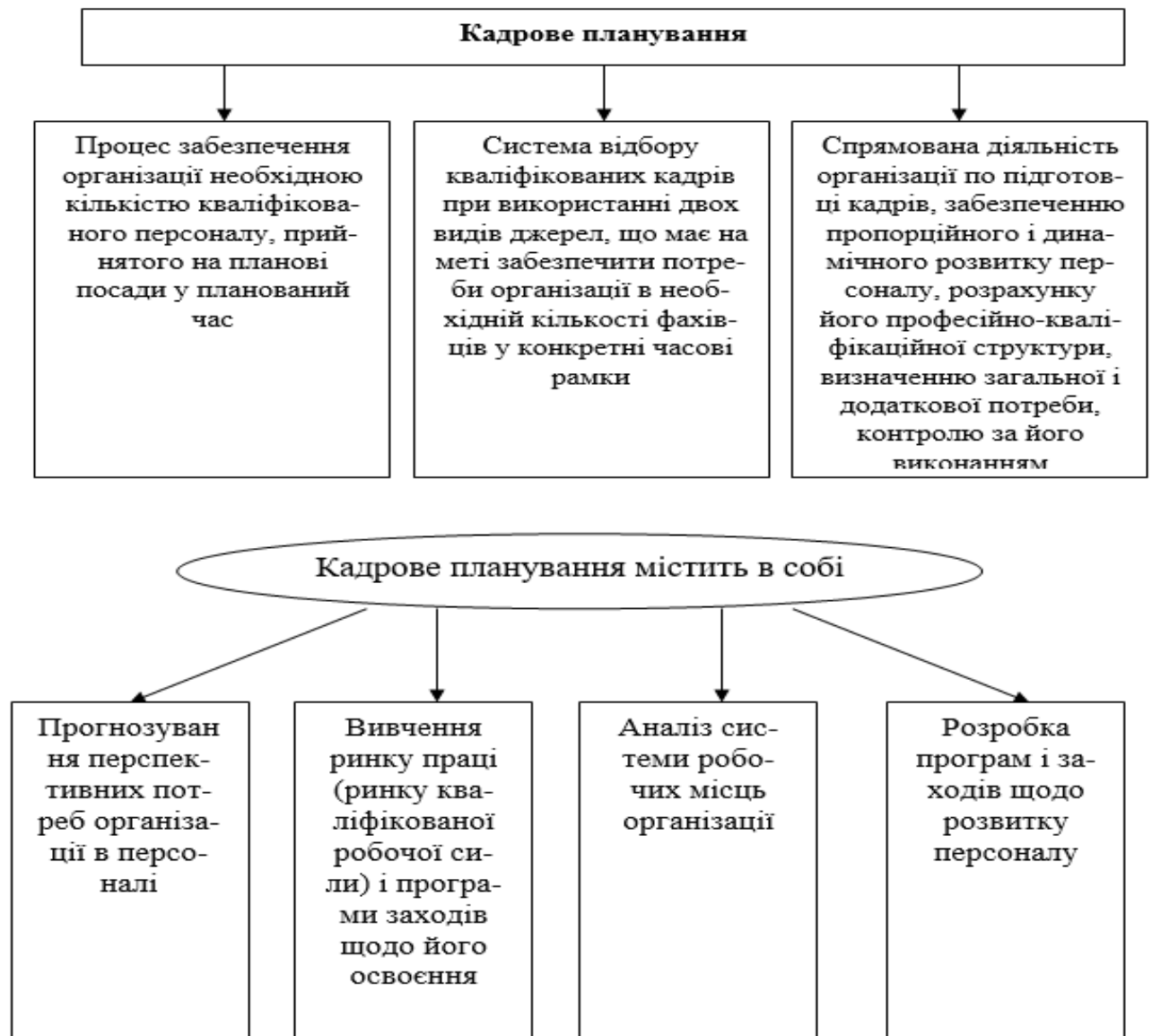
Сучасні теоретичні підходи знаходять своє застосування у практиці управління персоналом. Наприклад, впровадження системного підходу дозволяє підприємствам створювати цілісну систему управління людськими ресурсами, яка охоплює всі етапи роботи з персоналом: від залучення до

розвитку. Компетентнісний підхід сприяє створенню кадрового резерву, необхідного для успішного розвитку організації в довгостроковій перспективі.

У сучасних умовах організація системи кадрового менеджменту повинна відповідати стратегічним завданням підприємства, враховувати індивідуальні особливості працівників і швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Завдяки інтеграції різних теоретичних підходів компанії отримують змогу формувати ефективну систему управління персоналом, яка забезпечує зростання конкурентоспроможності та стійкості на ринку.

У сучасних умовах формування трудових ресурсів орієнтоване на повне забезпечення підприємств і галузей економіки кваліфікованими кадрами. Це враховує зміни у професійно-кваліфікаційному складі працівників у зв'язку з технологічним прогресом, зміною форм власності та економічних моделей управління. Основною метою кадрового планування є забезпечення підприємства необхідним персоналом у потрібний момент часу, що дозволяє підприємству ефективно функціонувати та досягати своїх стратегічних цілей.

На Рисунку 1.3 представлено основні етапи кадрового планування, які забезпечують раціональне використання трудових ресурсів та відповідність між потребами організації й можливостями працівників.



**Рис. 1.3. - Етапи кадрового планування**

Одним із важливих аспектів кадрового менеджменту є дотримання законодавства про працю, яке забезпечує високий рівень умов праці та охорону трудових прав працівників. Завданням трудового законодавства є регулювання відносин між працівниками та роботодавцями, сприяння підвищенню продуктивності праці, покращенню її якості та забезпеченню соціального захисту.

Ефективне кадрове планування базується на принципах об'єктивності, наукового підходу, ефективності та збалансованості. Воно охоплює наступні аспекти:

- поточна потреба в кадрах: визначається з урахуванням руху персоналу, звільнень, відпусток, тимчасової непрацездатності працівників.
- довгострокова потреба: передбачає планування чисельності та кваліфікації працівників на основі прогнозів, враховуючи розвиток підприємства, зміни у виробничій програмі та демографічні тенденції.

Планування людських ресурсів також включає розвиток системи освіти, підготовки та перепідготовки кадрів, а також визначення перспективного розміщення працівників за професійними та регіональними аспектами. Цей підхід дозволяє врахувати динаміку зайнятості та забезпечити баланс між ресурсами та потребами підприємства [7].

Правильна організація кадрового планування сприяє:

- оптимізації використання персоналу через створення нових робочих місць, переведення працівників на інші посади та реорганізацію виробничих процесів.
- поліпшенню процесів найму через чітке визначення вимог до працівників.
- удосконаленню системи професійного навчання, що дозволяє підвищити кваліфікацію кадрів і зменшити витрати на реалізацію цілей підприємства.

Кадрове планування орієнтоване на забезпечення підприємства персоналом відповідної кваліфікації, одночасно враховуючи інтереси працівників. Завдяки цьому досягається ефективність функціонування підприємства, знижується плинність кадрів і забезпечується стабільність зайнятості. Це також дозволяє підприємству гнучко адаптуватися до змін на ринку праці та підтримувати конкурентоспроможність.

У підсумку, кадрове планування є невід'ємною складовою загального планування діяльності підприємства, яка забезпечує відповідність між потребами в персоналі та їх ефективним використанням.

Процес планування персоналу є одним із ключових елементів ефективного кадрового менеджменту, що забезпечує узгодженість між потребами організації та можливостями працівників. Він базується на низці основоположних принципів, які гарантують його ефективність, наукову обґрунтованість та гнучкість у змінному середовищі.

Принцип науковості полягає у використанні обґрунтованих даних, стандартів і норм для планування. Це включає аналіз змін у професійно-кваліфікаційній структурі персоналу, оцінку впливу зовнішніх і внутрішніх факторів та розробку перспективних планів. Принцип економічності орієнтований на мінімізацію витрат, пов'язаних із формуванням, утриманням і розвитком персоналу, забезпечуючи при цьому необхідну якість кадрових рішень. Безперервність у плануванні передбачає його постійний характер, враховуючи динамічність руху персоналу, а гнучкість дозволяє коригувати попередні рішення відповідно до змін у внутрішньому чи зовнішньому середовищі.

Єдність і взаємозв'язок усіх підсистем організації забезпечуються принципом узгодженості, що передбачає координацію рішень між різними рівнями управління та структурними підрозділами. Принцип масовості наголошує на важливості залучення працівників до процесу планування, що підвищує їхню мотивацію та відповідальність. Принцип повноти забезпечує охоплення всіх аспектів управління трудовими ресурсами, включаючи питання відтворення, використання, розвитку персоналу, а також оплати й умов праці. Нарешті, принцип точності орієнтується на дотримання законодавчих вимог, норм і стандартів, забезпечуючи відповідність якісних і кількісних характеристик персоналу потребам організації.

Процес планування персоналу проходить у кілька етапів. Спочатку оцінюється поточний стан персоналу й робочих місць, аналізуються їхні кількісні та якісні характеристики. Далі визначаються перспективні потреби, зокрема щодо чисельності та кваліфікації працівників, що ґрунтуються на

стратегічних цілях організації. Розробка кадрових планів включає створення альтернативних варіантів, що враховують можливі сценарії розвитку підприємства. Після цього відбувається затвердження одного з варіантів як основного для реалізації.

Ефективне кадрове планування залежить від внутрішніх і зовнішніх факторів. Серед внутрішніх важливими є стратегічні цілі підприємства, динаміка робочої сили (звільнення, вихід на пенсію, декретні відпустки), а також зміни у виробничій програмі. До зовнішніх факторів належать стан ринку праці, рівень безробіття, технологічний розвиток, політичні й економічні умови, а також конкуренція на ринку збуту.

Результати кадрового планування реалізуються через низку заходів, таких як балансування робочої сили, організація найму нових співробітників, професійне навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Основною метою цих заходів є забезпечення підприємства потрібною кількістю працівників з необхідними компетенціями, оптимізація витрат на управління трудовими ресурсами та підтримання стабільності в організації.

Кадрове планування є важливим інструментом стратегічного управління, який забезпечує максимальне розкриття потенціалу працівників, сприяє досягненню організаційних цілей і підвищує конкурентоспроможність підприємства.

Коли необхідна кількість претендентів на вакантні посади вже залучена, наступним етапом стає їх оцінка та відбір найбільш придатних кандидатів.

Відбір персоналу (англ. Selection) – це процес оцінювання претендентів на робочі місця та відбір тих, хто найкраще відповідає вимогам посади з резерву, сформованого на етапі вербування. Цей процес має чітку послідовність. Більшість компаній, як в Україні, так і за кордоном, вимагають від кандидатів заповнення спеціальних анкет або заяв. Мета цього – перевірка відповідності претендента вимогам посади, на яку він претендує. У таких

анкетах зазначаються професійний досвід, додаються рекомендації або характеристики.

На етапі відбору зазвичай проводиться співбесіда – це коротка бесіда, спрямована на ознайомлення з кандидатом. Іноді зустріч проводиться на місці можливої роботи, де обговорюються питання, пов'язані з майбутньою діяльністю. Така співбесіда дозволяє оцінити, чи підходить претендент для роботи в організації.

Більшість роботодавців пропонують кандидатам пройти різні тестування, зокрема професійні (наприклад, перевірка роботи на комп'ютері) або психологічні. Тести мають бути надійними, об'єктивними та відповідати меті їх застосування. Вони дозволяють оцінити професійні навички, комунікаційні здібності, стресостійкість та інші важливі аспекти.

Ще одним етапом є перевірка рекомендацій, наданих претендентом, для підтвердження достовірності даних. Особливо це стосується управлінських посад, де проводиться поглиблена співбесіда. Вона служить для з'ясування деталей попереднього досвіду роботи, перевірки професійних навичок та оцінки відповідності корпоративній культурі компанії. У процесі такої співбесіди часто беруть участь майбутні колеги кандидата, що дозволяє знизити суб'єктивність оцінок.

Деякі підприємства вимагають обов'язкових фізичних тестів для працівників, наприклад, водіїв, де необхідні певні стандарти для забезпечення безпеки. В окремих випадках проводяться перевірки для виявлення осіб, схильних до азартних ігор або інших ризикованих поведінкових моделей.

Якщо кандидат успішно проходить усі етапи відбору і задовольняє вимоги компанії, йому пропонується робота. Однак, для забезпечення довготривалої співпраці важливо, щоб запропоновані умови праці, включаючи заробітну плату, були привабливими та відповідали очікуванням кандидата. Якщо умови праці не відповідають очікуванням працівника, це може стати причиною демотивації.

Перші дні та місяці роботи нового співробітника є вирішальними для його адаптації до колективу. Цей етап включає процес орієнтації (англ. Orientation), що полягає у формальному ознайомленні працівника з організацією, її місією, структурою, політиками та процедурами. Наприклад, у багатьох компаніях новим працівникам проводять брифінги, на яких пояснюють основні принципи роботи, порядок звітності та внутрішні правила.

Не менш важливим є процес соціалізації, під час якого новий працівник знайомиться з корпоративними цінностями, традиціями, мовою спілкування та неписаними правилами організації. Цей етап є більш інтенсивним, ніж формальна орієнтація, і сприяє інтеграції працівника в команду.

аключним етапом формування трудових ресурсів є визначення системи оплати праці. Винагорода (англ. Compensation) – це вартість, яку роботодавець готовий платити своїм працівникам за виконану роботу. У ринкових умовах рівень заробітної плати визначається попитом і пропозицією на ринку праці, а також залежить від кваліфікації працівника, складності роботи та умов праці.

Система винагороди має враховувати такі аспекти, як:

1. Справедливість. Виплати повинні бути конкурентними порівняно з іншими компаніями на ринку.
2. Заслуги і стаж. Працівники з великим досвідом і високими досягненнями мають отримувати вищу оплату.
3. Додаткові виплати. Багато компаній пропонують бонуси, страхування, оплату відпусток та інші пільги.

Відбір персоналу, орієнтація, соціалізація та система оплати праці є взаємопов'язаними етапами, які забезпечують ефективне управління трудовими ресурсами в організації, підвищують мотивацію працівників та сприяють їхньому професійному розвитку.

Покращення роботи з управлінськими кадрами включає низку важливих заходів: прогнозування та планування потреб у фахівцях, створення кадрового резерву для їх підготовки, призначення та раціонального використання,



забезпечення необхідного рівня кваліфікації, застосування ефективних методів оцінки професійних і особистісних якостей, періодичну атестацію працівників. Для досягнення цих цілей необхідно чітко визначити відповідальність за підбір, розвиток і кар'єрне зростання кадрів, а також впровадити автоматизовані інформаційні системи кадрового обліку.

Хоча стабільність управлінських кадрів є важливим чинником, це не означає, що тривалий час перебування на одній посаді автоматично підвищує ефективність роботи. Період перебування керівника на певній посаді має визначатися індивідуально, оскільки його ефективність залежить від багатьох суб'єктивних і об'єктивних факторів.

Для оцінки претендентів на посади менеджерів застосовуються різноманітні методи, зокрема:

1. Аналіз анкетних даних, рекомендацій та результатів співбесіди.
2. Проведення атестаційних іспитів із профільних дисциплін.
3. Використання соціометричних методів (анкети, інтерв'ю).
4. Оцінювання на основі практичних завдань.
5. Бальна система оцінки сукупності професійних і особистих характеристик.
6. Текстологічні методи аналізу.

Для широкопрофільних спеціалістів часто застосовують метод відповідності формальним критеріям, зокрема рівень освіти, стаж роботи та досвід у певній галузі. У деяких випадках використовуються конкурсні відбори. Атестація кадрів є ще одним ефективним інструментом управління персоналом, що проводиться раз на 3–5 років для оцінки відповідності працівників займаним посадам.

Зарубіжні компанії для підбору кадрів часто створюють оцінювальні центри, де використовуються стандартизовані тести. Вони дозволяють швидко оцінити психофізіологічні якості кандидатів, але самі по собі не замінюють інші методи оцінювання. Систематичний аналіз якісного складу управлінців

можна здійснювати за допомогою методу оцінки "по заслугах" або матричного методу, який дозволяє порівняти ключові компетенції кандидатів із вимогами посади.

Під час підбору кадрів важливо забезпечувати наступність роботи, підтримувати баланс між досвідченими працівниками та молодими фахівцями. Деякі управлінські функції, що вимагають мобільності, ініціативності та швидкої реакції, можуть успішно виконуватись молодими спеціалістами. Для забезпечення ефективного використання управлінського персоналу доцільно практикувати ротацію кадрів і кар'єрне просування [11].

Кар'єрне зростання є важливим мотивуючим чинником для працівників. Якщо співробітник не бачить можливостей для розвитку, це може призвести до зниження його продуктивності. Просування по службі має базуватися на об'єктивних оцінках, а також на прогнозуванні успішності працівника в нових умовах. Для уникнення помилок при прийнятті рішень про підвищення важливо забезпечити об'єктивність оцінювання, залучати до цього процесу колектив, а також використовувати сучасні методи аналізу.

Важливо також створити умови, за яких кожен працівник буде чітко розуміти критерії свого професійного розвитку та кар'єрного зростання. Такий підхід дозволяє мотивувати співробітників і забезпечити раціональне використання їхнього потенціалу.

Таким чином, системний підхід до підбору, оцінки та розвитку управлінських кадрів сприяє підвищенню ефективності роботи організації, забезпечуючи її кадрову стабільність та адаптивність до сучасних викликів.

### **1.3. Мотиваційний механізм в системі управління персоналом**

Мотивація працівників підприємства є одним із базових, ключових чинників ефективного, комерційного управління персоналом, оскільки вона безпосередньо впливає на продуктивність, залученість і рівень задоволення

працею. У системі управління персоналом мотиваційний механізм спрямований на стимулювання працівників до досягнення організаційних цілей шляхом гармонізації їхніх особистих інтересів із завданнями підприємства.

Мотиваційний механізм – це сукупність методів, інструментів і заходів, які використовуються для формування бажання працівників виконувати поставлені перед ними завдання на високому рівні. Його значення полягає в тому, що він забезпечує створення умов для ефективної роботи персоналу, сприяє підвищенню їхньої продуктивності, покращенню морального клімату в колективі та зниженню плинності кадрів.

Основними завданнями мотиваційного механізму є:

- підвищення рівня задоволеності працівників роботою.
- формування у персоналу зацікавленості в досягненні стратегічних цілей організації.
- забезпечення справедливої системи винагороди.
- стимулювання професійного розвитку та особистісного зростання.

У мотиваційному механізмі використовуються різні теоретичні підходи, які пояснюють поведінку працівників та мотиви їхньої діяльності. Серед основних теорій мотивації виділяють:

#### 1. Змістовні теорії мотивації:

- Теорія ієрархії потреб А. Маслоу. Відповідно до цієї теорії, мотивація працівників базується на задоволенні їхніх потреб – від базових фізіологічних до потреб самореалізації.
- Теорія ERG К. Альдерфера. Розглядає три групи потреб: існування, зв'язку і зростання.
- Теорія двох факторів Ф. Герцберга. Розділяє фактори на гігієнічні (умови праці, оплата, відносини в колективі) та мотивуючі (професійне зростання, визнання, відповідальність).

#### 2. Процесні теорії мотивації:

- Теорія очікувань В. Врума. Вказує, що рівень мотивації залежить від очікування винагороди за виконання завдань.
- Теорія справедливості С. Адамса. Підкреслює важливість сприйняття працівниками справедливості винагороди у порівнянні з колегами.
- Модель Портера-Лоулера. Поєднує фактори мотивації, винагороди та результатів праці.

Мотиваційний механізм складається з наступних елементів:

1. Матеріальне стимулювання: Включає заробітну плату, премії, бонуси, соціальні пільги, програми медичного страхування. Матеріальна винагорода залишається найефективнішим способом мотивування працівників.

2. Нематеріальне стимулювання: Включає визнання досягнень, надання можливостей для професійного розвитку, створення сприятливого психологічного клімату, участь у прийнятті рішень.

3. Організаційно-управлінські заходи: Можуть включати створення прозорої системи оцінювання праці, впровадження гнучкого графіка роботи, забезпечення комфортних умов праці.

4. Індивідуалізація підходів: Мотивація має враховувати особисті потреби, цілі та цінності кожного працівника.

Для ефективного функціонування мотиваційного механізму необхідно дотримуватися наступних етапів:

1. Аналіз мотиваційних чинників: Виявлення потреб працівників, їхніх очікувань і мотивів.

2. Розробка програми мотивації: Формування системи стимулів, яка відповідає потребам організації та персоналу.

3. Реалізація програми: Впровадження розроблених заходів і контроль їх ефективності.

4. Оцінка результатів: Аналіз впливу мотиваційного механізму на продуктивність, задоволеність працівників та інші показники.

Ефективний мотиваційний механізм є не лише важливим інструментом досягнення організаційних цілей, але й засобом підвищення конкурентоспроможності підприємства. Мотивація працівників сприяє розвитку їхнього потенціалу, формуванню лояльності до організації, покращенню якості роботи та зниженню витрат, пов'язаних із плинністю кадрів.

Мотиваційний механізм в системі управління персоналом є інтегрованою системою методів і заходів, яка забезпечує гармонійний розвиток працівників і підприємства загалом, створюючи основу для досягнення високих результатів.

Мотивація – це процес створення та застосування мотивів і стимулів, спрямованих на підвищення трудової активності співробітників для досягнення цілей організації. У більш загальному розумінні мотивація включає сукупність внутрішніх і зовнішніх чинників, які впливають на поведінку працівників. Мотиви є внутрішніми спонуками до дій, що визначають поведінку людини, тоді як стимули – це зовнішні впливи, які заохочують до певних дій [17].

Люди від природи різні і по-різному сприймають владу, визнання, успіх, відповідальність, кар'єрне зростання та матеріальні винагороди. Працівники з внутрішньою мотивацією прагнуть виконувати свою роботу на високому рівні заради власного задоволення від досягнутого результату. У той же час співробітники із зовнішньою мотивацією орієнтуються на задоволення зовнішніх потреб, таких як дохід або визнання.

Якщо організація забезпечує реалізацію очікувань працівників на рівні, який вони вважають справедливим, це стимулює їх до вкладення зусиль на рівні, що відповідає їхнім очікуванням. У результаті організація досягає високої продуктивності. Для цього застосовуються різні методи мотивації, які базуються на індивідуальному підході до співробітників і враховують їхні особисті потреби.

Методи мотивації - основні напрями:

1. **Грошова мотивація.** Це ключовий метод, що впливає на поведінку працівників. Матеріальні стимули задовольняють базові фізіологічні потреби, забезпечують соціальну стабільність та відображають рівень поваги до працівника. Зростання заробітної плати тісно пов'язане з результативністю праці й соціальним статусом працівника.

2. **Цільова мотивація.** Орієнтована на концентрацію зусиль працівників у заданому напрямі. У межах цього методу «управління за цілями» визначаються чіткі терміни виконання завдань та потенційні стимули.

3. **Збагачення праці.** Передбачає доручення працівнику складніших завдань вищого рівня. Це вертикальне навантаження, яке сприяє розвитку співробітника на відміну від горизонтального розширення обов'язків.

4. **Партисипативність.** Залучення співробітників до управління через участь у створенні капіталу (акції), розподілі прибутку (дивіденди) або ухваленні рішень.

Мотиваційний механізм базується на двох основних компонентах:

- **матеріальне стимулювання:** відрядна або погодинна оплата, премії за перевиконання плану, бонуси за якість продукції, участь у прибутку підприємства.

- **нематеріальне стимулювання:** публічне визнання досягнень, вручення грамот, нагород, забезпечення кар'єрного зростання, створення комфортних умов праці.

Для досягнення високого рівня мотивації організація повинна впроваджувати інтегрований підхід, який включає:

1. Аналіз потреб працівників.
2. Розробку програм мотивації.
3. Реалізацію заходів із матеріального та нематеріального стимулювання.

4. Оцінку ефективності мотиваційного механізму.

На рис. 1.4 представлено основні компоненти мотивації.



**Рис. 1.4. Компоненти мотивації в управлінні персоналом**

Збалансований підхід до використання мотиваційного механізму забезпечує досягнення організацією стратегічних цілей і створює умови для розвитку працівників, що є основою стабільного зростання та конкурентоспроможності підприємства.

Задоволеність роботою є одним із ключових факторів, що впливають на загальний моральний і психологічний стан працівника. Її значення виходить за рамки виробничих показників і віддачі працівника, адже саме вона створює позитивний настрій і емоційний фон, необхідний для ефективного подолання складних або напружених ситуацій. Навпаки, тривала незадоволеність роботою може призвести до пригніченого стану, пасивності та зниження ініціативності.

Байдуже ставлення до роботи або слабка зацікавленість у ній часто є наслідком організаційно-технічних недоліків у виробничому процесі. Неритмічність роботи, перебої чи простої нерідко викликають роздратування і нервозність у працівників. Для мінімізації цих ризиків важливо не лише усувати недоліки, а й запроваджувати нові, більш ефективні форми організації праці, які мотивують персонал до продуктивної діяльності. У багатьох

розвинених країнах для цього використовують підходи, такі як «збагачення праці», «комплексна оптимізація» або «участь у прийнятті рішень».

До сучасних мотиваторів можна віднести:

1. Розширення обов'язків "по вертикалі" – збільшення автономності працівника та його відповідальності за результати роботи, включення у функції співробітника завдань із планування та контролю.
2. Розширення обов'язків "по горизонталі" – додавання різноманітності в роботу, що виконується в межах однієї функції.
3. Ротація на виробництві – зміна посад або професій для зменшення монотонності праці.
4. Створення «осередків якості» – стимулювання ініціативності працівників через залучення їх до вирішення виробничих завдань.

Менеджери повинні вміти виявляти довгострокові перспективи розвитку особистості співробітників і пов'язувати їх із завданнями організації. Це передбачає вміння формулювати як короткострокові, так і довгострокові цілі, які спонукатимуть працівників до активності. Мета, яка стає значущою для людини, перетворюється на мотив, що стимулює її діяльність. Працівник без чітких цілей зазвичай має низькі досягнення, задовольняється мінімальними потребами та менш схильний до розвитку. У той же час працівники, які орієнтовані на перспективу, демонструють більшу активність і продуктивність [12].

Мотивація праці досягається також шляхом делегування частини неуправлінських функцій від керівників до підлеглих. Практика показує, що для створення ефективної системи мотивації необхідно забезпечити збалансованість стимулів між керівниками та підлеглими. Якщо стимули для працівника перевищують мотивацію керівника, це може призвести до конфліктів і конкуренції. Водночас слабка мотивація підлеглих негативно впливає на ефективність роботи та реалізацію поставлених завдань.



Особливо важливим є дотримання принципу справедливості в оцінці заслуг співробітників. Перебільшення або недооцінка внеску підлеглих може призвести до демотивації. Форма і ступінь заохочень або стягнень мають відповідати думці колективу, інакше їх ефективність зменшується. Система стимулювання не повинна бути надмірно частою, оскільки це призводить до знецінення стимулів [33].

Мотивація може бути посилена через відкриту взаємодію між керівниками і підлеглими, обмін знаннями, проведення зборів і нарад, під час яких працівники можуть висловлювати свої думки. Для цього керівники мають створювати атмосферу довіри, підтримувати ініціативи співробітників і визнавати їхній внесок у спільну справу.

Мотивація є основою для формування внутрішнього психологічного світу працівника, що визначає його поведінку та орієнтири. Ефективне управління мотивацією забезпечує розвиток творчих здібностей персоналу, сприяє досягненню організаційних цілей і формує базу для сталого розвитку підприємства. Як підкреслювали авторитети в галузі менеджменту, «перш за все – люди. Без відповідного персоналу навіть найкращі ресурси не допоможуть досягти поставлених цілей» (Т. Пітерс, Р. Уотермен).

Мотивація працівників є ключовим фактором ефективного управління персоналом, що сприяє підвищенню продуктивності та залученості персоналу. Використання сучасних методів мотивації, таких як розширення обов'язків, ротація та залучення до прийняття рішень, дозволяє гармонізувати інтереси працівників і організації. Забезпечення справедливості стимулювання та підтримка відкритої взаємодії між керівниками і підлеглими створюють позитивний моральний клімат, необхідний для досягнення стратегічних цілей підприємства.

## **Висновки до розділу 1**

1. Управління персоналом є невід'ємною частиною стратегічного управління організацією, яка спрямована на ефективне використання людських ресурсів для досягнення цілей підприємства. Сучасний кадровий менеджмент базується на комплексному підході, що охоплює планування, розвиток, мотивацію та оцінку працівників. Раціональне управління персоналом забезпечує конкурентоспроможність організації в умовах динамічного ринку.

2. Організація системи управління персоналом базується на принципах науковості, безперервності, гнучкості та узгодженості планів із загальною стратегією підприємства. Збалансований підхід до кадрового планування включає оцінку наявних ресурсів, прогнозування потреб у працівниках і впровадження ефективних рішень для залучення та розвитку персоналу. Використання сучасних методів планування дозволяє враховувати як внутрішні, так і зовнішні фактори, що впливають на діяльність організації.

3. Мотивація є важливим інструментом управління, що дозволяє узгодити інтереси працівників із цілями організації. Використання матеріальних та нематеріальних стимулів, таких як участь у прийнятті рішень, збагачення праці та ротація, сприяє підвищенню задоволеності роботою та продуктивності. Забезпечення справедливості в оцінці внеску кожного працівника формує довіру та позитивний моральний клімат у колективі.

4. Ефективне управління людськими ресурсами потребує комплексного підходу, який включає гнучкість у прийнятті рішень, адаптацію до змін середовища та орієнтацію на довгострокові перспективи. Впровадження сучасних інструментів мотивації та стимулювання сприяє залученню висококваліфікованих фахівців і підтримці їхньої лояльності. Такий підхід дозволяє організації підвищити конкурентоспроможність та досягти сталого розвитку [24]..

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «ЄВРОБАЙК»

#### 2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «Євробайк»»

ТОВ «Євробайк» є сучасним багатофункціональним підприємством, яке успішно поєднує кілька напрямів діяльності, спрямованих на задоволення широкого спектру потреб клієнтів. Компанія займається не лише торгівлею товарами через інтернет та у спеціалізованих магазинах, але й забезпечує своїх партнерів якісними послугами у сфері реклами, ремонту побутових виробів та техніки. Завдяки такому підходу підприємство формує надійну репутацію серед споживачів і ділових партнерів.

Одним із важливих напрямів діяльності компанії є робота з підприємствами різних галузей, зокрема сільськогосподарського сектору. Підприємство активно сприяє розвитку партнерських відносин, пропонуючи продукцію технічного характеру, забезпечуючи доступ до запасних частин та одночасно створюючи умови для взаємовигідної співпраці, зокрема у сфері закупівлі продукції. Такий підхід дозволяє компанії ефективно інтегруватися у бізнес-екосистему, підтримуючи стабільність і розвиток як власного підприємства, так і партнерів.

Оцінка економічних характеристик ТОВ «Євробайк», таких як структура його діяльності, ресурси та кадровий потенціал, є важливим кроком для формування чіткого уявлення про можливості компанії, її конкурентні переваги та перспективи розвитку. Ця інформація стане основою для аналізу ефективності управлінських рішень та розробки рекомендацій щодо подальшого вдосконалення.

ТОВ «Євробайк» має значний обсяг ресурсів і потужностей, що дозволяє ефективно реалізовувати свої стратегічні завдання в межах обраних напрямів діяльності. Для забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів компанія

використовує власний автотранспорт, який відповідає сучасним вимогам законодавства і дозволяє оперативно виконувати логістичні завдання. Вартість транспортних послуг, зокрема доставки продукції, узгоджується індивідуально з кожним партнером, що створює гнучкі умови для співпраці.

Підприємство є юридичною особою, що функціонує на основі власного статуту, має самостійний баланс, печатку, штампи, бланки з корпоративною символікою, а також розрахункові рахунки в банківських установах. Майновий комплекс ТОВ «Євробайк» включає земельні ділянки, виробничі та адміністративні будівлі, транспортні засоби, обладнання, інвентар, товарні запаси, права вимоги та інші активи, необхідні для досягнення цілей підприємства.

Компанія володіє правом розпоряджатися своїми ресурсами відповідно до встановлених законодавством норм і положень Статуту. Це дозволяє ТОВ «Євробайк» продавати, передавати, орендувати та списувати активи, а також забезпечувати їх ефективне використання в межах господарської діяльності. Учасники компанії мають широкий спектр прав, включаючи участь в управлінні, доступ до інформації, отримання частки прибутку, відчуження своєї частки в капіталі та право на частину залишкового майна у разі ліквідації підприємства.

Вищим органом управління підприємства є Загальні збори учасників, які визначають ключові напрями діяльності компанії, затверджують її фінансові результати, здійснюють контроль за розподілом прибутку та приймають рішення з питань реорганізації або ліквідації. У разі, якщо учасником є одна особа, вона виконує функції Загальних зборів, що дозволяє швидко ухвалювати стратегічні рішення. Рішення в межах компетенції Загальних зборів приймаються більшістю голосів, пропорційно до частки кожного учасника в статутному капіталі, що забезпечує прозорість і демократичність управління (додатки А,Б).

Такі організаційні та правові засади діяльності ТОВ «Євробайк» створюють міцну основу для стабільної роботи підприємства, підтримують

його конкурентоспроможність на ринку та сприяють досягненню високих результатів.

Для глибшого розуміння поточного стану та перспектив розвитку ТОВ «Євробайк» доцільно проаналізувати ключові фінансово-економічні показники підприємства за період 2021–2023 років (табл. 2.1).

**Таблиця 2.1**

**Основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Євробайк»**

Показник	2021	2022	2023
1. Статутний капітал	20006	14439	8221
2. Довгострокові активи	5337,6	4 813,9	4740,2
3. Власні обігові кошти	32239,00	21155,00	7651,00
4. Довгострокові фінансові зобов'язання	-	-	-
5. Сукупні ресурси для формування активів	32239,00	21155,00	7651,00
6. Короткострокові фінансові зобов'язання	86639,00	90959,00	64121,00
7. Загальна сума фінансових ресурсів	118878,00	112 114,00	71772,00
8. Запаси і витрати підприємства	48637,00	44617,00	28607,00

Аналіз наведених даних демонструє значне скорочення статутного капіталу та власних обігових коштів ТОВ «Євробайк» протягом аналізованого періоду. Це може свідчити про певне зниження фінансової стійкості підприємства, зокрема через обмежені можливості забезпечення ліквідності та фінансування оперативних витрат. Зменшення обсягів запасів і витрат може бути пов'язане як із прагненням до оптимізації виробничих процесів, так і з можливим скороченням масштабів діяльності, що потребує додаткового аналізу причин і наслідків.

Для більш повного розуміння фінансової динаміки підприємства важливо детально розглянути зміну ключових економічних показників у контексті внутрішніх та зовнішніх чинників (табл. 2.2.)

Аналіз фінансових показників не лише відображає поточний стан підприємства, але й дозволяє визначити потенційні проблеми та перспективні напрями для вдосконалення управління. Це особливо важливо для забезпечення стабільного розвитку, підвищення конкурентоспроможності та адаптації до змін ринкових умов. Врахування таких тенденцій дозволить підприємству більш ефективно планувати свою діяльність та зберігати фінансову рівновагу.

Таблиця 2.2

### Зміни фінансових показників діяльності ТОВ «Євробайк» у 2022–2023 рр.

Фінансовий показник	Абсолютні значення, тис. грн			Абсолютне відхилення, тис. грн	Питома вага, %	Зміна питомої ваги, %
	2021р.	2022р.	2023р.	2021/2023	2023	2023/2021
Чистий дохід від реалізації	178093,6	204751,5	240948,0	62854,4	100,0	0,0
Виробничі витрати	140559,4	157745,0	190206,3	49646,9	78,9	0,0
Валовий дохід	37534,2	47006,5	50741,7	13207,5	21,1	0,0
Адміністративні витрати	17012,6	23485,8	25763,7	8751,0	10,7	-1,1
Операційний прибуток	20521,5	23520,7	24978,0	4456,5	10,4	1,2
Інші доходи	165,6	101,2	62,6	-103,0	0,0	0,1
Інші витрати	371,7	614,6	206,1	-165,6	0,1	0,1
Прибуток до оподаткування	20315,4	23007,4	24834,5	4519,0	10,3	1,1
Податкові витрати	2292,6	2815,2	3358,0	1065,4	1,4	-0,1
Чистий прибуток звітного періоду	18022,8	20192,2	21476,5	3453,7	8,9	1,2

Аналіз таблиці свідчить про зростання чистого доходу від реалізації ТОВ «Євробайк» на 62,854 тис. грн за період 2021–2023 років, що підтверджує позитивну динаміку в обсягах реалізації. Виробничі витрати зросли пропорційно доходу, проте валовий дохід збільшився лише на 13,208 тис. грн, що може свідчити про необхідність оптимізації витрат. Чистий прибуток звітного періоду також демонструє позитивну динаміку, збільшившись на 3,454

тис. грн, хоча темпи його зростання залишаються нижчими порівняно зі збільшенням доходу.

Відповідно до таблиці 2.2, результати аналізу свідчать про покращення ключових фінансово-господарських показників діяльності підприємства за аналізований період. Спостерігається зростання виручки від реалізації, збільшення обсягів виконаних робіт, скорочення обсягу інших витрат та зростання чистого прибутку, що демонструє позитивну динаміку розвитку. Крім того, збільшення виручки та собівартості свідчить про розширення масштабів діяльності компанії та підвищення її економічної активності.

Для глибшого розуміння змін у діяльності підприємства розглянемо структуру витрат, що впливають на собівартість продукції, у таблиці 2.3.

**Таблиця 2.3**

**Аналіз динаміки та структури витрат ТОВ «Євробайк»**

Категорія витрат	Абсолютні значення, тис. грн			Абсолютне відхилення, тис. грн	Питома вага, %	Зміна питомої ваги, %
	2021р.	2022р.	2023р.			
Основні виробничі витрати	76234,9	91096,6	121806	45571,3	100,0	0,0
Витрати на оплату праці	18488,3	20144,3	21413,5	2925,1	17,6	6,7
Внески до соціальних фондів	6002,1	6539,4	6762,0	759,9	5,6	2,3
Амортизаційні витрати	8883,5	7650,7	7113,4	-1770,1	5,8	5,8
Інші витрати	30950,6	32314,1	33695,9	2745,3	27,7	12,9
Загальна сума витрат	140559	157745	190791	50231,5	156,6	27,7

Аналіз таблиці свідчить про значне зростання загальної суми витрат ТОВ «Євробайк» у період з 2021 по 2023 роки, що збільшилась на 50,231.5 тис. грн. Основні виробничі витрати залишаються найбільшою категорією, займаючи 100% питомої ваги у 2023 році, що підкреслює їх ключову роль у структурі витрат. Витрати на оплату праці та внески до соціальних фондів також зросли, що може свідчити про збільшення фонду оплати праці та покращення умов для

працівників. Водночас амортизаційні витрати демонструють зниження, що може вказувати на завершення використання частини основних засобів або на їх модернізацію.

З аналізу витрат ТОВ «Євробайк» за 2021–2023 роки видно, що основну частку в структурі собівартості становлять виробничі витрати. Наприкінці періоду їх частка продовжила зростати, що свідчить про матеріаломісткість виробничих процесів підприємства. Водночас витрати на оплату праці разом із внесками до соціальних фондів зменшили свою питому вагу, що обумовлено вищими темпами зростання загальної суми витрат у порівнянні зі збільшенням цих категорій.

ТОВ «Євробайк» активно здійснює модернізацію виробничих процесів, оновлюючи матеріально-технічну базу та інтегруючи сучасні технології. Це дозволило компанії не лише збільшити обсяги виробництва, а й покращити фінансові показники: зростання виручки від реалізації, розширення обсягів виконаних робіт та підвищення чистого прибутку свідчать про успішну реалізацію стратегічних завдань підприємства. Окрім того, скорочення інших витрат до кінця періоду вказує на ефективну оптимізацію витратної частини діяльності компанії.

Ефективність господарської діяльності ТОВ «Євробайк» значною мірою визначається рівнем рентабельності, який відображає здатність підприємства забезпечувати прибутковість своєї діяльності. Аналіз цього показника дає змогу оцінити, наскільки ефективно використовуються ресурси компанії для отримання прибутку. Розглянемо динаміку рентабельності господарської діяльності підприємства у таблиці 2.4.

**Таблиця 2.4**

**Динаміка рівня рентабельності ТОВ «Євробайк» за 2021–2023 роки**

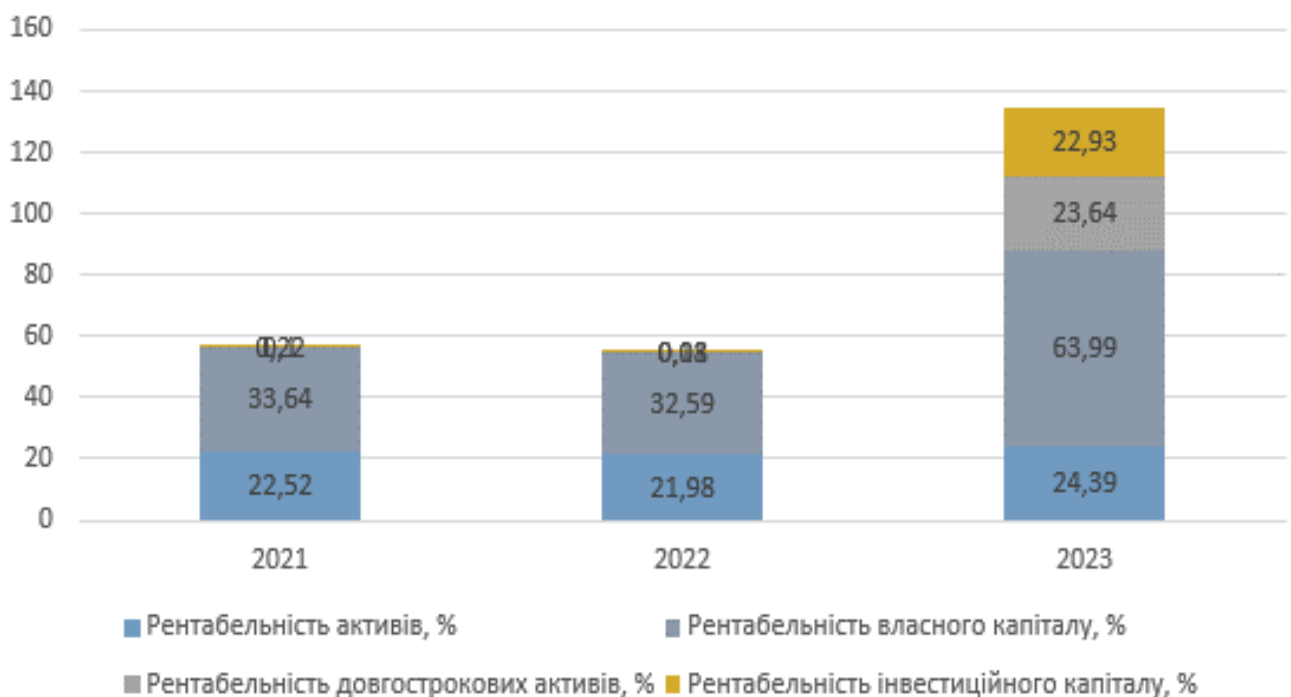
Показник рентабельності	2021р.	2022р.	2023р.	Абсолютне відхилення (2023–2021)
Рентабельність активів, %	22,52	21,98	24,39	1,87
Рентабельність власного капіталу, %	33,64	32,59	63,99	30,35



Рентабельність довгострокових активів, %	0,1	0,08	23,64	23,54
Рентабельність інвестиційного капіталу, %	0,22	0,11	22,93	22,71
Рентабельність реалізації, %	7,3	0	7,3	0
Рентабельність операційної діяльності, %	7,89	0	7,89	0

Аналіз таблиці свідчить про зростання рентабельності активів на 1,87% та суттєве підвищення рентабельності власного капіталу на 30,35%, що вказує на ефективніше використання фінансових ресурсів у 2023 році. Значне зростання рентабельності довгострокових активів (+23,54%) та інвестиційного капіталу (+22,71%) свідчить про позитивний вплив інвестиційної діяльності на результати підприємства.

Детальніше динаміку показників рентабельності ТОВ «Євробайк» за аналізований період можна побачити на рисунку 2.1, який візуалізує зміни основних видів рентабельності. Графічне зображення дає змогу чітко оцінити тенденції у фінансових результатах підприємства та зробити відповідні висновки щодо ефективності його діяльності.



**Рис. 2.1 - Динаміка ключових коефіцієнтів рентабельності ТОВ «Євробайк» за 2021–2023 роки, %**

Аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «Євробайк» за 2021–2023 роки свідчить про позитивну динаміку ключових показників, що відображають ефективність використання ресурсів підприємства. Зростання рентабельності активів, власного капіталу та довгострокових інвестицій вказує на покращення фінансової стабільності та раціональність управління. Водночас стабільність рентабельності реалізації та операційної діяльності підтверджує ефективність виробничо-комерційної стратегії компанії.

## **2.2. Аналіз забезпеченості та ефективності використання трудових ресурсів**

Ефективне застосування людських, кадрових ресурсів є одним із основних, базових чинників забезпечення безперервного та стабільного розвитку будь-якого, і перш за все комерційного підприємства, підвищення його конкурентоздатності та реалізація стратегічних цілей і завдань. Забезпеченість підприємства кваліфікованими кадрами, раціональне використання їхнього потенціалу та створення сприятливих умов для продуктивної роботи працівників значною мірою визначають результати виробничо-господарської діяльності компанії. Високий рівень організації роботи з персоналом позитивно впливає на якість продукції та послуг, знижує витрати та підвищує загальну економічну ефективність.

Аналіз трудових ресурсів ТОВ «Євробайк» дозволяє оцінити забезпеченість підприємства кадрами, динаміку чисельності працівників, продуктивність праці та ефективність їх використання. Ці показники є важливими індикаторами якості управління трудовими ресурсами та здатності підприємства адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Детальний розгляд забезпеченості підприємства трудовими ресурсами та аналіз їх динаміки допоможуть виявити сильні та слабкі сторони в організації роботи з персоналом, а також визначити напрями для вдосконалення.

Особливо важливо звернути увагу на те, як зміни в структурі персоналу та кількості працівників впливають на результати роботи підприємства. Будь-які корективи, пов'язані зі зменшенням або збільшенням чисельності

персоналу, впливають на загальну продуктивність, якість виконання завдань і рівень задоволення працівників умовами праці. Це потребує комплексного підходу до управління трудовими ресурсами, який включає планування чисельності персоналу, оптимізацію процесів праці, підвищення кваліфікації працівників і створення системи мотивації, що сприяє підвищенню їх зацікавленості у досягненні спільних цілей.

Аналіз забезпеченості та ефективності використання трудових ресурсів на ТОВ «Євробайк» допоможе виявити основні чинники, які впливають на результати роботи компанії, та сформулювати практичні рекомендації для підвищення її ефективності. Розглянемо динаміку чисельності персоналу, склад та структуру трудових ресурсів підприємства, що стане основою для оцінки кадрового потенціалу компанії та розробки стратегії його вдосконалення (табл. 2.5).

**Таблиця 2.5**

**Динаміка чисельності персоналу ТОВ «Євробайк» за 2021–2023 роки**

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. у % до 2021 р.
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	55	39	26	47,41
Загальна кількість відпрацьованих годин, тис. люд.-год	77,0	52,8	38,6	50,21
Середня кількість годин на одного працівника за рік, люд.-год	700,0	685,7	742,3	106,21
Загальний фонд робочого часу, тис. люд.-год	105,9	74,1	50,1	47,41
Коефіцієнт використання робочого часу	0,84	0,81	0,91	-
Рівень трудозабезпеченості, тис. год./працівник	6,41	4,61	3,11	47,72

Дані таблиці демонструють чітку тенденцію до скорочення чисельності працівників ТОВ «Євробайк», що за період з 2021 до 2023 року зменшилася на 29 осіб, або на 52,6%. Це, у свою чергу, призвело до зниження рівня

працевзабезпеченості підприємства на 52,4%. Разом із цим, відбулося збільшення середньої кількості годин, відпрацьованих одним працівником, на 42,3 люд.-год., або на 6,2%, що свідчить про певні позитивні зміни у використанні робочого часу.

Водночас раціональність використання трудових ресурсів залишається недостатньою, про що свідчить коефіцієнт використання робочого часу, який становить лише 0,8. Потенційний запас робочого часу оцінюється в 47,1 тис. люд.-год., що вказує на наявність резервів для підвищення ефективності роботи. В умовах зниження зайнятості працівників, розв'язання проблеми можна знайти у диверсифікації діяльності підприємства, що створить додаткові робочі місця та забезпечить стабільнішу зайнятість.

Для більш детального аналізу трудових ресурсів варто розглянути їх склад і структуру за 2021–2023 роки (таблиця 2.6).

**Таблиця 2.6**

**Склад і структура трудових ресурсів ТОВ «Євробайк» за 2021–2023 роки**

Категорії працівників	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. у % до 2021 р.
Середньорічна чисельність персоналу, всього	55	39	26	47,41
у тому числі:				
Менеджери	2	1	1	50,00
Фахівці	6	4	3	50,00
Технічний персонал	12	9	7	58,33
Робітники	35	25	15	42,86

Дані таблиці свідчать про суттєві зміни у структурі персоналу ТОВ «Євробайк» за аналізований період. У зв'язку із загальним скороченням чисельності працівників, яке спостерігалось протягом 2021–2023 років, помітно зменшилася кількість робітників, що безпосередньо залучені до основних виробничих процесів. Загальна чисельність персоналу скоротилася на 29 осіб або на 52,6%, що негативно вплинуло на забезпеченість підприємства робочою силою.

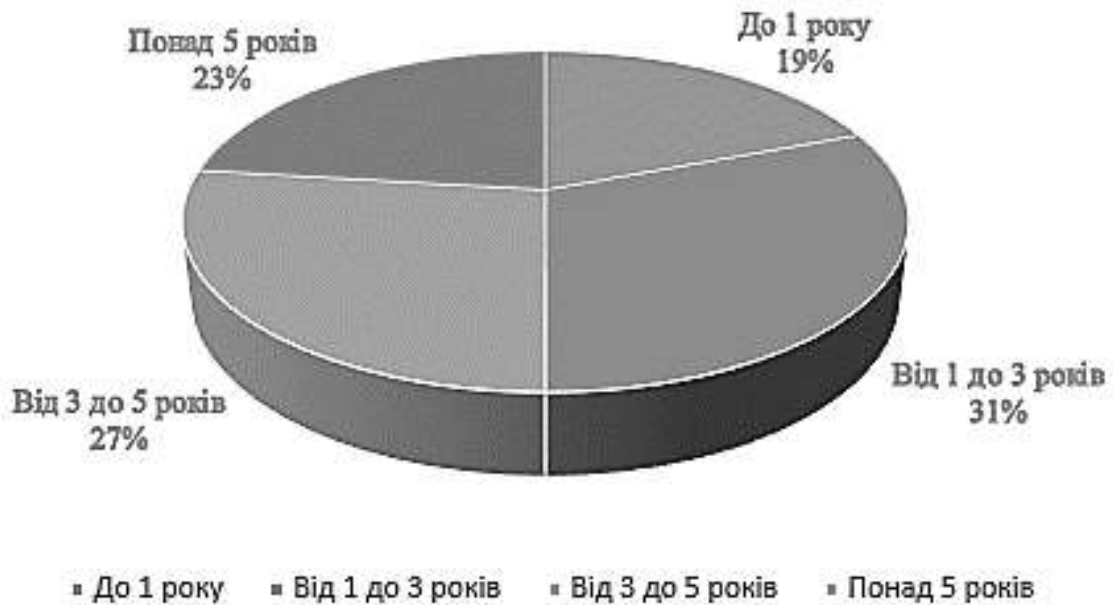
Чисельність робітників знизилася на 20 осіб, що становить 42,86% від рівня 2021 року. Незважаючи на це, їх питома вага у структурі персоналу залишається домінуючою, становлячи 57,69% у 2023 році. Це свідчить про важливість робітничих кадрів для функціонування підприємства, хоча зниження чисельності може обмежувати виробничі можливості.

Кількість спеціалістів також зазнала змін — вона зменшилася на 3 особи або 50%, однак їх питома вага у загальній структурі персоналу зросла з 8,2% у 2021 році до 9,6% у 2023 році. Це свідчить про відносне покращення забезпеченості підприємства кваліфікованими кадрами, хоча загальне скорочення чисельності спеціалістів є тривожним сигналом для подальшого розвитку.

Ситуація з менеджерами залишилася стабільною — їх кількість не змінилася протягом аналізованого періоду, однак питома вага в структурі персоналу зросла до 3,85% у 2023 році. Такий тренд може свідчити про підвищення важливості управлінських функцій на підприємстві, що є позитивним фактором для підвищення ефективності діяльності.

Загалом, аналіз динаміки чисельності та структури персоналу свідчить про необхідність оптимізації кадрової політики підприємства, спрямованої на утримання кваліфікованих працівників, підвищення їх продуктивності та залучення нових спеціалістів для забезпечення стабільного розвитку ТОВ «Євробайк».

Після проведення аналізу динаміки персоналу ТОВ «Євробайк» за останні три роки, доцільно звернути увагу на показники його розподілу за стажем роботи на підприємстві. На рисунку 2.1 представлено графічну інформацію, що ілюструє структуру працівників ТОВ «Євробайк» залежно від їхнього досвіду роботи у компанії.



**Рис. 2.2. Структура працівників ТОВ «Євробайк» за стажом роботи на підприємстві (станом на кінець 2023 року), %**

Як видно з наведеного рисунку, найбільшу частку працівників ТОВ «Євробайк» у 2023 році складають особи зі стажом роботи від 1 до 3 років, їх питома вага становить 30,8%. Працівники, які мають досвід роботи понад 5 років, становлять 23,1%, що свідчить про наявність стабільної групи працівників із великим професійним досвідом. Водночас 26,9% працівників працюють на підприємстві від 3 до 5 років, що також є позитивним фактором, оскільки вони вже адаптовані до специфіки діяльності компанії.

Значну увагу слід звернути на те, що 19,2% працівників мають стаж роботи до 1 року, що може свідчити про певну плинність кадрів або про активний набір нового персоналу. У цілому, персонал підприємства демонструє збалансовану структуру за стажом роботи, що дозволяє підтримувати як стабільність у роботі, так і забезпечувати оновлення кадрів.

Для більш глибокого аналізу важливо розглянути розподіл персоналу за функціональними обов'язками та їх вплив на досягнення стратегічних цілей підприємства.

Показник плинності кадрів є важливим індикатором стабільності системи управління персоналом підприємства. Високий рівень плинності може свідчити про незадоволеність працівників умовами праці, відсутність належної мотивації, недостатній рівень заробітної плати або інші недоліки у

функціонуванні підприємства. З огляду на значні зміни у чисельності персоналу ТОВ «Євробайк» упродовж останніх років, доцільно провести аналіз плинності кадрів за період 2021-2023 років.

Дані, наведені в таблиці, демонструють динаміку змін рівня плинності кадрів. Наприклад, у 2021 році при середньообліковій чисельності працівників у 55 осіб оборот звільнень та прийняття на роботу становив 7 осіб, а коефіцієнт плинності склав 12,7%. У 2023 році, при скороченні чисельності персоналу до 26 осіб, оборот зі звільнень та прийняття збільшився до 9 осіб, що призвело до підвищення коефіцієнта плинності до 34,6%. Така динаміка свідчить про наявність проблем в організації кадрового менеджменту.

Для кращого розуміння ситуації наведемо відповідні показники у таблиці 2.7:

**Таблиця 2.7**

**Аналіз руху персоналу в ТОВ «Євробайк» за 2021-2023 роки**

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	+/- (2023–2021)	% зміни
Середньорічна чисельність працівників, осіб	55	39	26	-29	-52,6
Кількість прийнятих та звільнених працівників, осіб	7	8	9	+2	+28,6
Рівень оборотності (плинності) кадрів, %	12,7	20,5	34,6	+21,9	-

Проаналізувавши дані таблиці, можна побачити суттєве збільшення плинності кадрів на підприємстві, що вимагає додаткової уваги до системи управління персоналом. Для більш наочного уявлення динаміки цього показника пропонуємо розглянути рисунок 2.3.



**Рис. 2.3. Зміни рівня оборотності кадрів у ТОВ «Євробайк» за 2021–2023 роки, %**

В цілому важливо зазначити, що оцінити рівень плинності кадрів однозначно як позитивне або негативне явище складно, оскільки це питання має дві сторони:

- з одного боку, підвищена плинність кадрів створює значні витрати для ТОВ «Євробайк», пов'язані з процесами підбору нових працівників, їх адаптацією та навчанням. Крім того, зниження продуктивності нових працівників на початковому етапі роботи також негативно впливає на ефективність діяльності підприємства.

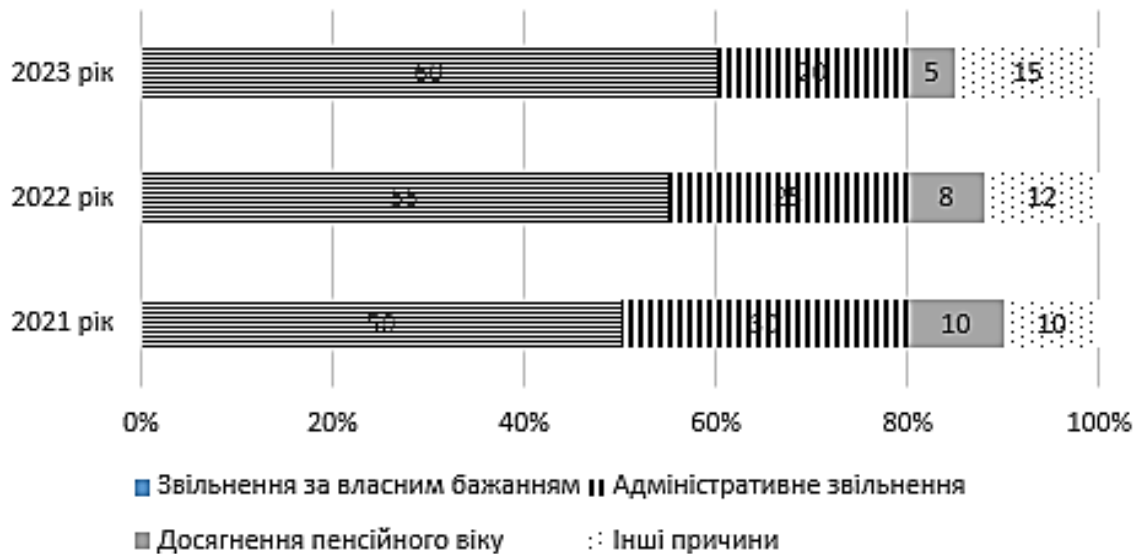
- з іншого боку, плинність може мати і позитивний ефект, сприяючи оновленню кадрового складу, залученню нових компетентних працівників і позбавленню від кадрів, які не відповідають сучасним вимогам або стандартам підприємства.

Для більш глибокого розуміння причин плинності кадрів необхідно провести аналіз факторів, які змушують працівників залишати підприємство. Особливо важливо розділити працівників, які звільнились за власним бажанням, і тих, хто був звільнений адміністративним шляхом через невідповідність кваліфікаційним вимогам. Такий аналіз дозволить виявити



слабкі місця в системі управління персоналом ТОВ «Євробайк». Якщо основними причинами плинності є примусові звільнення через низьку кваліфікацію, це свідчить про проблеми у процесі підбору кадрів. Якщо ж значна частка звільнень зумовлена власним бажанням працівників, це вказує на недоліки в умовах праці, системі мотивації або рівні оплати праці.

Деталізований аналіз причин плинності кадрів на підприємстві ТОВ «Євробайк» представлено на рис. 2.4.



**Рис. 2.4. - Причини звільнень працівників у ТОВ «Євробайк» за 2021–2023 роки, %**

Аналізуючи структуру причин звільнення працівників ТОВ «Євробайк» за 2021–2023 роки, можна відзначити тенденцію до зростання частки звільнень за власним бажанням, яка зросла з 50% у 2021 році до 60% у 2023 році. Це свідчить про те, що зростає частка працівників, які залишають робочі місця через внутрішні проблеми підприємства, такі як незадоволення умовами праці, рівнем оплати чи іншими аспектами організації трудового процесу. Ймовірно, підприємству варто звернути особливу увагу на внутрішню політику управління персоналом, щоб виявити основні чинники такого явища та зменшити його вплив у майбутньому.

Водночас частка адміністративних звільнень поступово зменшується: з 30% у 2021 році до 20% у 2023 році. Така тенденція може свідчити про покращення системи відбору персоналу, підвищення кваліфікаційного рівня

працівників або запровадження ефективних програм адаптації нових співробітників. Це може також бути наслідком зниження конфліктів на робочому місці або впровадження більш гнучких підходів до управління працівниками.

Досягнення пенсійного віку як причина звільнень демонструє спад: з 10% у 2021 році до 5% у 2023 році, що може бути пов'язано із загальною омолодженням колективу або зміною пенсійного законодавства. Така тенденція може позитивно впливати на адаптацію компанії до сучасних умов ринку, забезпечуючи більш інноваційний підхід до роботи. Натомість зросла частка звільнень через інші причини – з 10% у 2021 році до 15% у 2023 році, що може включати як особисті обставини працівників, так і зовнішні фактори, зокрема економічну ситуацію чи потребу змінити місце проживання.

Загальний аналіз свідчить про необхідність більш детального дослідження причин, які спонукають працівників звільнятися за власним бажанням, адже саме ця категорія демонструє найбільший приріст. Це дозволить підприємству знизити плинність кадрів, поліпшити умови праці, підвищити рівень задоволеності персоналу, а також зберегти найцінніших співробітників. Подібний підхід також сприятиме підвищенню загальної стабільності роботи колективу, що є важливим чинником для збереження конкурентоспроможності компанії.

Для подальшого аналізу ефективності використання трудових ресурсів на ТОВ «Євробайк» проведемо оцінку рівня продуктивності праці у грошовому вимірі. У таблиці 2.8 наведено дані щодо динаміки обсягів реалізованої продукції (у тис. грн), середньорічної чисельності працівників та виробничого персоналу, а також розраховано відповідні показники продуктивності праці.

**Таблиця 2.8**

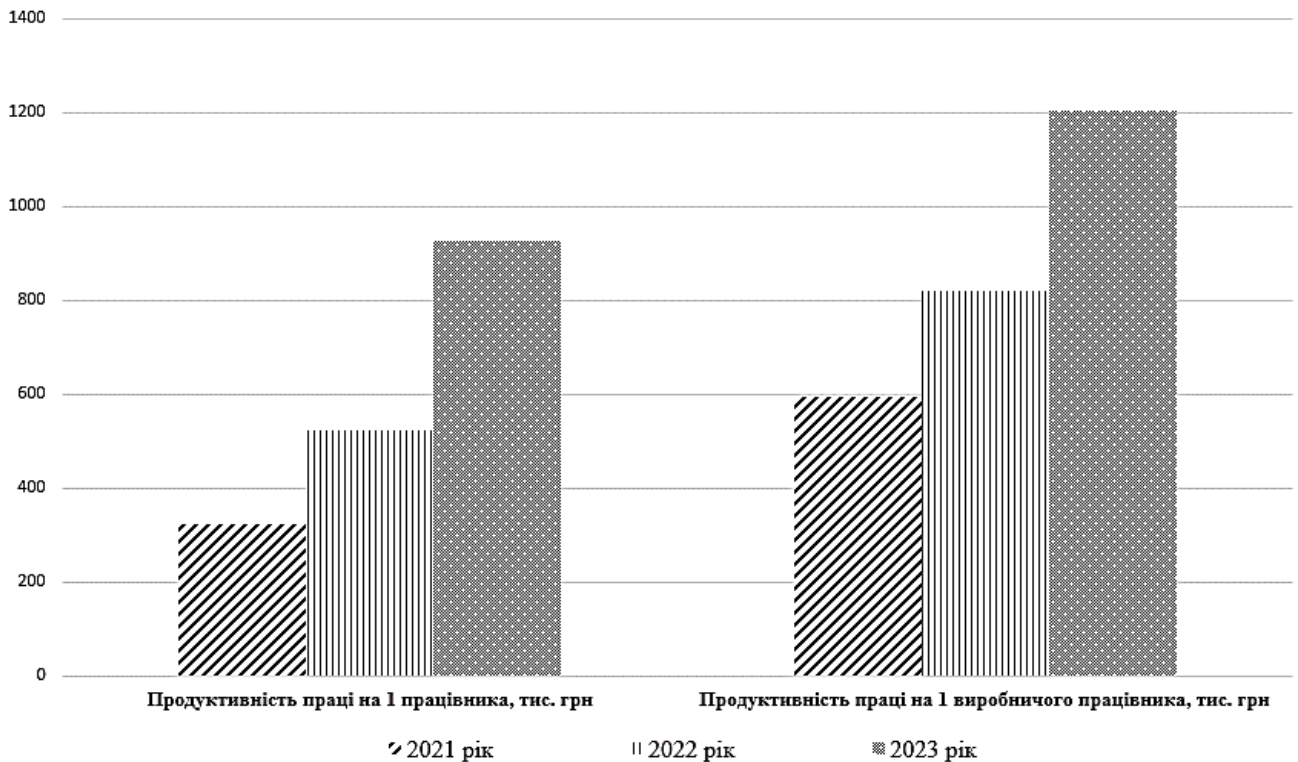
**Динаміка продуктивності праці на підприємстві ТОВ «Євробайк» у  
2021–2023 роках**

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення (2023/2021)
----------	----------	----------	----------	---------------------------

Загальний обсяг реалізації продукції, тис. грн	17809,36	20475,15	24094,80	+4285,44 (24,1%)
Загальна кількість працівників, осіб	55	39	26	-29 (-52,7%)
Продуктивність праці на 1 працівника, тис. грн	323,81	524,36	926,72	+602,91 (186,3%)
Чисельність виробничих працівників, осіб	30	25	20	-10 (-33,3%)
Продуктивність праці на 1 виробничого працівника, тис. грн	593,65	819,01	1204,74	+611,09 (102,9%)

Аналіз рівня та динаміки продуктивності праці у грошовому вимірі на ТОВ «Євробайк» демонструє, що за період 2021-2023 років обсяг реалізації продукції зріс на 6,286 тис. грн., що становить приріст на 35,3%. Збільшення продуктивності праці на одного працівника та на одного виробничого працівника свідчить про ефективніше використання трудових ресурсів і поступове впровадження заходів, спрямованих на підвищення їх результативності.

На рисунку 2.5 наведено динаміку рівня продуктивності праці на ТОВ «Євробайк» за 2021–2023 роки в грошовому вимірі.



**Рис. 2.5. Динаміка продуктивності праці на ТОВ «Євробайк» за 2021–2023 роки, тис. грн. на одного працівника.**

Протягом аналізованого періоду 2021–2023 років на ТОВ «Євробайк» спостерігалось значне скорочення загальної чисельності працівників із 55 до 26 осіб, що становить зменшення на 29 осіб або 52,7%. Основне скорочення відбулося за рахунок оптимізації трудових ресурсів, однак чисельність виробничих працівників зменшилася з 30 до 20 осіб, тобто на 10 осіб або 33,3%.

Водночас продуктивність праці на одного працівника зростає значно — з 323,81 тис. грн. у 2021 році до 926,72 тис. грн. у 2023 році, що відповідає приросту на 602,91 тис. грн. або 186,3%. Продуктивність праці на одного виробничого працівника також демонструє позитивну динаміку, підвищившись із 593,65 тис. грн. у 2021 році до 1204,74 тис. грн. у 2023 році, що означає приріст на 611,09 тис. грн. або 102,9%.

Аналіз забезпеченості та ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «Євробайк» за 2021–2023 роки вказує на суттєве скорочення чисельності працівників, що супроводжувалося значним зростанням продуктивності праці як на одного працівника, так і на одного виробничого працівника. Це свідчить про оптимізацію трудових ресурсів та підвищення ефективності їх

використання, однак вимагає подальшої уваги до мотивації персоналу та збереження висококваліфікованих кадрів.

### **2.3. Особливості організації роботи та управління персоналом на підприємстві**

Ефективна організація роботи персоналу та якісне управління трудовими ресурсами є важливими чинниками забезпечення стабільного розвитку підприємства. Для ТОВ «Євробайк» це питання набуває особливого значення, враховуючи специфіку його діяльності та динамічні зміни на ринку. Управління персоналом передбачає систематичний підхід до формування, мотивації, розвитку та утримання кадрів, що вимагає адаптації сучасних методів управління до умов підприємства.

У ТОВ «Євробайк» працюють кваліфіковані працівники, які володіють необхідними навичками та вміннями для швидкої адаптації до змінних умов господарської діяльності. Вони мають високий рівень професіоналізму, організаторські здібності, прагнення до лідерства та глибоку відповідальність за виконання своїх обов'язків. У компанії функціональні служби взаємопов'язані між собою, що вимагає від персоналу більш ґрунтовної підготовки для виконання широкого спектра різнопланових завдань.

Щодо управління персоналом, то в ТОВ «Євробайк» спеціалізований кадровий відділ відсутній, і всі функції, пов'язані з управлінням трудовими ресурсами, виконує керівник підприємства. Підбір персоналу розпочинається з визначення потреби у працівниках, що формується на основі запитів керівників структурних підрозділів. Безпосередньо процес підбору організовує і проводить керівник компанії, який тісно співпрацює з керівниками підрозділів для врахування їхніх специфічних вимог до кандидатів.

Процес набору персоналу в ТОВ «Євробайк» включає декілька етапів, які керівник координує спільно з відповідальними підрозділами. Цей підхід

дозволяє максимально ефективно залучати кваліфікованих фахівців для виконання ключових завдань компанії. Усі етапи організації набору кадрів ілюструє таблиця 2.9.

**Таблиця 2.9**

**Процес організації набору кадрів керівником ТОВ «Євробайк»**

<b>Процедури працевлаштування</b>	<b>Дії керівника структурного підрозділу</b>	<b>Дії керівника ТОВ «Євробайк»</b>
Визначення завдань щодо працевлаштування	Формулювання запиту на працевлаштування та консультація з керівником	Консультація щодо ситуації на ринку праці
Розробка стратегії залучення персоналу та визначення джерел підбору	Рекомендації щодо політики підбору персоналу, узгодження з керівником	Оцінка та консультація щодо можливих умов працевлаштування кандидатів
Вибір методів пошуку кандидатів	Узгодження з керівником методів пошуку персоналу	Прийняття рішення щодо оптимальних методів залучення персоналу
Оцінка результатів процесу працевлаштування	Аналіз витрат і переваг обраних підходів	Підсумковий аналіз ефективності витрат на залучення кадрів

ТОВ «Євробайк» використовує комбінований підхід до набору персоналу, залучаючи як внутрішні, так і зовнішні джерела. Внутрішній підхід передбачає можливість для чинних працівників зайняти нові посади за допомогою внутрішнього конкурсу. У разі відсутності відповідних кандидатів на вакантну позицію серед співробітників, оголошується набір з зовнішніх джерел. Такий підхід сприяє покращенню психологічного клімату в колективі, мотивуючи працівників до професійного зростання та зміцнення корпоративної лояльності.

Для залучення кандидатів із зовнішніх джерел компанія активно розміщує інформацію про вакансії на спеціалізованих платформах, у друкованих та онлайн-виданнях. Важливим етапом є адаптація новачків до корпоративного середовища, проте наразі цей процес обмежується кількома базовими заходами: знайомством новачка з колективом та попереднім

працівником, який передає посадові обов'язки. Відсутність комплексної системи адаптації впливає на рівень продуктивності праці новачків, які виходять на середній рівень продуктивності лише через 6 тижнів. Задля покращення цього процесу доцільним є впровадження програми наставництва.

Стимулювання працівників підприємства відбувається за допомогою матеріальних і нематеріальних методів. Основою матеріального стимулювання є тарифно-преміальна система оплати праці, що складається з базової ставки та премії. Рівень фіксованої частини залежить від займаної посади, а преміальна частина формується як відсоток від результатів роботи працівника.

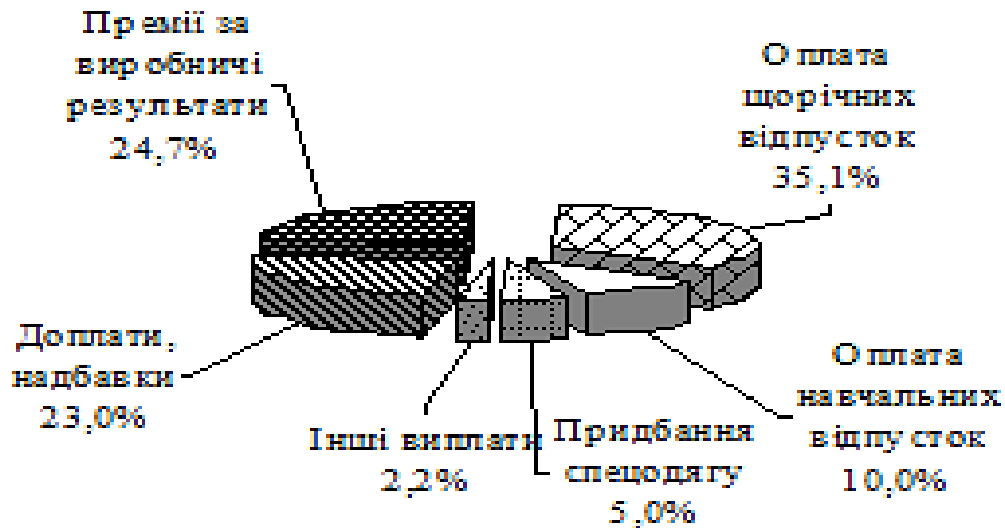
Така система стимулювання виявилася ефективною, адже залежність заробітної плати від продуктивності праці мотивує працівників до досягнення кращих результатів. У 2023 році, згідно з аналізом структури фонду оплати праці, збільшення частки премій відносно основного фонду свідчить про посилення мотивуючої функції цієї системи. У таблиці 2.10 буде представлено динаміку фонду оплати праці працівників ТОВ «Євробайк», що дозволить оцінити ефективність застосованих підходів до стимулювання працівників.

**Таблиця 2.10**

**Склад та динаміка річного фонду оплати праці співробітників  
ТОВ «Євробайк»**

Категорії фонду оплати праці	2022 р.		2023 р.	
	сума, тис грн	питома вага, %	сума, тис грн	питома вага, %
Базова частина заробітної плати	318,87	65,2	272,76	53,7
Додаткові заохочення та премії	170,19	34,8	235,17	46,3
Усього	489,06	100	507,94	100

На рисунку 2.6 відображено структуру преміальної частини заробітної плати працівників ТОВ «Євробайк» за 2023 рік, що ілюструє основні компоненти додаткових виплат.



**Рис. 2.6. Розподіл преміальної частини заробітної плати працівників ТОВ «Євробайк» у 2023 році**

На основі даних рисунка 2.6 можна зробити висновок, що у складі преміальної частини заробітної плати працівників ТОВ «Євробайк» найбільшу частку займають виплати за щорічні відпустки (35,1%), премії за особисті досягнення (24,7%) і доплати та надбавки (23,0%). У підприємстві запроваджено додаткові механізми стимулювання персоналу, зокрема, премії за високу продуктивність, доплати за роботу у святкові дні, надбавки та разові виплати.

Особливу увагу в ТОВ «Євробайк» приділяють оцінці персоналу, яка проводиться щоквартально. Ця система включає співбесіди між працівниками (переважно виробничого напрямку, спеціалістами та менеджерами) та керівництвом компанії, під час яких оцінюють ефективність роботи, рівень професійних знань, трудову дисципліну, а також організаторські здібності керівників. Підсумки цих оцінок дозволяють керівництву не лише комплексно оцінювати професіоналізм персоналу, але й розробляти рекомендації для його подальшого розвитку.

Втім, основною проблемою цієї системи є те, що вона більше фокусується на виявленні недоліків та застосуванні штрафних санкцій, ніж на мотивації працівників. Щоб вдосконалити систему оцінки, варто запровадити



заходи, які б пов'язували результати роботи з винагородами, зокрема преміями, можливістю кар'єрного зростання та коригуванням окладів на основі оцінки.

Крім того, ефективність кадрової політики оцінюється через продуктивність праці, динаміку заробітної плати, стабільність кадрового складу та задоволеність працівників умовами роботи. У таблиці 2.11 наведено аналіз динаміки продуктивності праці та середньої заробітної плати працівників ТОВ «Євробайк» за останні три роки.

**Таблиця 2.11**

**Динаміка продуктивності праці та середньої заробітної плати  
працівників ТОВ «Євробайк»**

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Темпи приросту, %
Ефективність праці, тис. грн. на 1 працівника	323,81	524,36	926,72	61,9
Середня заробітна плата, грн. на місяць	15070	16230	17210	7,7

Аналізуючи розвиток динаміки зростання продуктивності праці та середньої оплати праці штатного персоналу ТОВ «Євробайк», можна зазначити, що продуктивність праці зростає більш швидкими темпами порівняно з рівнем оплати праці, що свідчить про раціональне, комерційне управління людськими, трудовими ресурсами. Водночас важливо звернути увагу на значний розрив у темпах зростання цих показників: якщо продуктивність праці за три роки збільшилася на 186,3%, то середня заробітна плата за цей же період зросла лише на 14,2%. Така ситуація вказує на недостатню ефективність системи мотивації та стимулювання працівників, що є одним із чинників високої плинності персоналу.

Дослідження плинності кадрів підтверджує, що ситуація з кадровою стабільністю на підприємстві залишається проблемною. Зокрема, коефіцієнт плинності кадрів за три роки демонструє тенденцію до зростання, що свідчить про незадоволеність працівників умовами праці, системою оплати або іншими аспектами управління персоналом. Високий рівень плинності, поряд із

розривом між продуктивністю праці та рівнем її оплати, вказує на необхідність перегляду підходів до організації роботи та підвищення ефективності мотиваційного механізму.

Таким чином, результати аналізу вказують на необхідність посилення мотиваційних важелів у системі управління персоналом ТОВ «Євробайк», що дозволить не лише знизити плинність кадрів, але й забезпечити більш стабільну і продуктивну роботу підприємства (табл. 2.12).

**Таблиця 2.12**

**Оцінка рівня задоволеності персоналу ТОВ «Євробайк» умовами праці та мотиваційною системою підприємства**

<b>Критерій оцінки</b>	<b>-3</b>	<b>-2</b>	<b>-1</b>	<b>0</b>	<b>+1</b>	<b>+2</b>	<b>+3</b>
Робоча атмосфера: від напруженої до дружньої						+	
Задоволеність роботою: від негативної до позитивної							+
Задоволеність умовами праці: від низької до високої				+			
Відповідність оплати праці результатам: від повної невідповідності до повної відповідності		+					
Мотивація та стимули до розвитку: від повної відсутності до високого рівня			+				

Результати оцінювання рівня задоволеності працівників ТОВ «Євробайк» свідчать про те, що загалом колектив задоволений дружньою та позитивною атмосферою на робочих місцях, більшість працівників знаходять свою роботу цікавою та задовольняються її змістом. Умови праці також отримали позитивну оцінку та в основному відповідають очікуванням співробітників. Однак серед основних недоліків було відзначено систему оплати праці, яку працівники вважають неадекватною реальним результатам їхньої діяльності.

Крім того, негативно сприймається система мотивації, яка надає перевагу застосуванню санкцій замість стимулювання. Це вказує на необхідність удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом, що може

стати ключовим завданням стратегічного управління трудовими ресурсами підприємства.

Серед негативних наслідків високої плинності кадрів для ТОВ «Євробайк» можна виділити наступні аспекти:

додаткові витрати, пов'язані з навчанням нового персоналу стандартам роботи, прийнятим у компанії;

погіршення якості виконання завдань, оскільки нові співробітники потребують часу для адаптації;

звільнення найбільш кваліфікованих працівників через незадоволеність умовами праці та мотиваційним механізмом, що посилює негативний вплив на ефективність діяльності підприємства.

Для підвищення ефективності роботи з персоналом необхідно вдосконалювати систему стимулювання, орієнтуючись на створення сприятливих умов для професійного розвитку та матеріального заохочення працівників.

## **Висновки до розділу 2**

1. Дослідження фінансових показників ТОВ «Євробайк» за 2021–2023 роки виявило позитивну динаміку обсягів реалізації продукції, які зросли на 24,1%. Це свідчить про зростання фінансової стійкості та здатність підприємства розширювати свою діяльність навіть у складних економічних умовах. Проте скорочення чисельності працівників на 52,7% свідчить про необхідність перегляду кадрової стратегії, що забезпечить ефективне використання людських, трудових ресурсів та мінімізацію ризиків, пов'язаних із високим навантаженням на персонал.

2. Зростання продуктивності праці на одного працівника на 186,3% демонструє високий рівень адаптації підприємства до змін ринку та внутрішніх

умов. Проте скорочення чисельності виробничого персоналу на 33,3% може вказувати на ризики перевантаження основних працівників і зниження якості роботи. Висока плинність кадрів залишається серйозною проблемою, що негативно впливає на стабільність та ефективність роботи підприємства, підвищуючи витрати на підготовку нових працівників.

3. Встановлено, що організація роботи з кадрами на ТОВ «Євробайк» потребує суттєвого вдосконалення, зокрема у впровадженні сучасних підходів до мотивації та адаптації нових працівників. Система оцінки праці наразі орієнтована більше на контроль і покарання, ніж на стимулювання та розвиток персоналу, що послаблює рівень задоволеності працівників. Для підвищення лояльності та продуктивності необхідно приділяти більше уваги навчальним програмам, наставництву та кар'єрному зростанню співробітників.

4. Система мотивації та оплати праці, що базується на тарифно-преміальному підході, виявила низьку адаптивність до змін в умовах сучасного ринку праці. Недостатня відповідність рівня оплати результатам роботи призводить до невдоволення працівників і сприяє зростанню плинності кадрів. Для забезпечення сталого розвитку підприємства доцільно удосконалити систему мотивації, зокрема впровадити залежність премій від досягнення ключових показників ефективності та залучити нематеріальні стимули, такі як визнання досягнень і покращення умов праці.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ЄВРОБАЙК»

#### **3.1. Формування кадрової політики та стратегічного управління персоналом**

Ефективна кадрова політика є основою для забезпечення стабільного розвитку будь-якого підприємства, адже саме людські ресурси є ключовим фактором його конкурентоспроможності. В умовах сучасної економіки ТОВ «Євробайк» стикається з необхідністю формування стратегічно орієнтованої кадрової політики, яка забезпечить не лише поточну ефективність, але й створить передумови для довгострокового успіху.

Стратегічне управління персоналом передбачає розробку системи заходів, спрямованих на залучення, утримання, розвиток і мотивацію кадрів, що відповідають вимогам організації та викликам зовнішнього середовища. Основними, базовими, завданнями кадрової політики ТОВ «Євробайк» є створення відповідних умов для професійного зростання своїх працівників, забезпечення належного балансу між інтересами підприємства та штатного персоналу, а також впровадження інноваційних підходів до комерційного управління трудовими ресурсами.

Одним із ключових елементів стратегічного розвитку підприємства є кадрова стратегія, яка полягає у визначенні основних принципів, цілей і правил роботи з персоналом. Кадрова стратегія є специфічним набором підходів до управління працівниками, які враховують загальну стратегію підприємства, його організаційні можливості та особливості ринку. В ТОВ «Євробайк» розробка ефективної кадрової стратегії має базуватися на довгострокових цілях, спрямованих на розвиток професійного потенціалу працівників, забезпечення їх мотивації та створення умов для ефективної праці.

Існують два основні типи кадрових стратегій. Перший тип характерний для організацій, які спеціалізуються на підготовці та наданні кадрів, наприклад, освітні установи чи компанії з лізингу персоналу. Другий тип характерний для підприємств, де кадри є одним із факторів діяльності. У ТОВ «Євробайк» кадрова стратегія належить до функціональних стратегій, спрямованих на підтримку загальної стратегії компанії.

Форма кадрової стратегії залежить від масштабу та напрямків діяльності підприємства. Для великих компаній, які працюють у різних регіонах із різною ринковою ситуацією, актуальна диверсифікована кадрова стратегія, яка дозволяє враховувати специфіку кожного підрозділу. Для невеликих, вузькоспеціалізованих підприємств, таких як ТОВ «Євробайк», доцільно використовувати концентровану стратегію, спрямовану на оптимізацію роботи з однорідним персоналом.

У сучасних умовах ефективність будь-яких інновацій або організаційних змін залежить від здатності підприємства залучати та утримувати кваліфіковані кадри. Впровадження новітніх технологій, підвищення екологічності виробництва та забезпечення безпеки праці можливе лише за умови належного розвитку матеріально-технічного та людського потенціалу. Реалізація стратегічних завдань підприємства безпосередньо залежить від рівня кваліфікації працівників і можливостей їхнього професійного зростання.

Особливу роль у досягненні цілей відіграє стратегія розвитку персоналу, яка передбачає інвестування у підвищення кваліфікації, розширення професійних можливостей і залучення нових кадрів. Це дозволяє підприємству не лише зміцнювати конкурентні позиції, а й створювати довгострокові передумови для сталого розвитку.

Проведений аналіз кадрової політики ТОВ «Євробайк» виявив ряд недоліків, серед яких складний процес адаптації нових працівників, недостатня мотивація, обмежені перспективи кар'єрного зростання. Для вирішення цих проблем і підвищення ефективності управління персоналом запропоновано впровадити нові принципи кадрової політики, які представлені на рисунку 3.1.



**Рис. 3.1. Пріоритетні напрями вдосконалення кадрової стратегії ТОВ «Євробайк»**

Розглянемо детальніше кожен з зазначених напрямів:

1. Оптимізація адаптації нових працівників до колективу ТОВ «Євробайк». Аналіз показав, що новачкам на підприємстві важко інтегруватися в колектив та освоїти свої функціональні обов'язки, що призводить до тимчасового зниження їхньої продуктивності. Для вирішення цієї проблеми пропонується впровадження програми наставництва, в рамках якої до кожного нового працівника закріплюватиметься досвідчений співробітник. Наставник допомагатиме новачкам швидше пристосуватися до умов роботи та специфіки діяльності підприємства. Для мотивації наставників пропонується підвищити рівень їхньої заробітної плати на час наставництва, а також преміювати їх

залежно від результатів роботи новачків після проходження адаптації. Це дозволить пришвидшити адаптацію працівників до умов роботи, підвищити їхню продуктивність та покращити атмосферу в колективі.

2. Розширення інструментів матеріального заохочення працівників. ТОВ «Євробайк» може впровадити безвідсоткове кредитування співробітників для придбання побутової техніки, меблів та інших необхідних товарів. Цей метод стимулювання персоналу є ефективним у багатьох зарубіжних компаніях, адже сприяє зміцненню лояльності співробітників до підприємства. Пропонується створити спеціальний фонд кредитування, формуючи його за рахунок відрахувань із чистого прибутку підприємства. Хоча такий захід вимагатиме додаткових витрат, очікується, що він значно підвищить мотивацію працівників, зменшить плинність кадрів і позитивно вплине на продуктивність праці.

3. Розширення заходів нематеріального стимулювання. Запровадження безкоштовного харчування на підприємстві може стати додатковим мотиватором для працівників ТОВ «Євробайк». Результати опитувань показали, що більшість співробітників вважають такі заходи важливими для покращення робочої атмосфери. Безкоштовне харчування підвищить рівень задоволеності працівників, зменшить плинність кадрів та покращить соціальний клімат на підприємстві. Це також зменшить витрати, пов'язані з пошуком і навчанням нових працівників, і зміцнить прихильність співробітників до підприємства.

4. Розвиток системи навчання та професійного зростання персоналу. Для підвищення кваліфікації та конкурентоспроможності персоналу ТОВ «Євробайк» пропонується впровадити програми навчання. Це допоможе працівникам освоювати нові навички, відповідати сучасним вимогам ринку та підвищувати продуктивність. Навчання має стати невід'ємною частиною планування кар'єри співробітників підприємства. Очікується, що це сприятиме формуванню висококваліфікованого персоналу, здатного ефективно вирішувати стратегічні завдання підприємства.



5. Удосконалення системи оцінки працівників. Система оцінки персоналу ТОВ «Євробайк» має стати інструментом не лише контролю, але й мотивації. Пропонується запровадити преміювання працівників за високі результати роботи. Наприклад, найкращим співробітникам можна встановити щомісячну премію в розмірі 3000 грн, 5000 грн і 10000 грн залежно від рейтингу. Прозорість критеріїв оцінювання та публічність результатів стимулюватиме персонал до підвищення продуктивності. Це сприятиме формуванню культури самоудосконалення та підвищенню загальної ефективності підприємства.

Всі ці заходи в сукупності дозволять значно покращити кадрову політику ТОВ «Євробайк», знизити плинність кадрів, підвищити лояльність працівників і створити сприятливу атмосферу для ефективної діяльності.

Для оцінки очікуваного економічного ефекту від запропонованих заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом, було здійснено прогнозування результатів впровадження цих ініціатив. У таблиці 3.1 представлено розрахунки прогнозованої економічної ефективності, які демонструють очікувані зміни в продуктивності праці та фінансових показниках підприємства.

**Таблиця 3.1**

**Прогноз результативності заходів з удосконалення системи оцінки працівників ТОВ «Євробайк»**

Показники	Розмір значень
Загальна чисельність персоналу, осіб	26
Частка працівників, які підвищують кваліфікацію та продуктивність, %	25
Середній рівень економічної продуктивності праці одного працівника товариства до планових змін, тис. грн	926,72
Очікуване зростання продуктивності праці, %	18
Прогнозований економічний ефект (кількість працівників*частка*продуктивність*темп зростання), тис. грн	1084,3

Якщо розглядати основні завдання маркетингу персоналу в ТОВ «Євробайк», то ключовою метою є забезпечення підприємства персоналом,

який відповідає необхідним кількісним показникам і має оптимальну професійну структуру.

У таблиці 3.2 наведено прогнозовані потреби у персоналі ТОВ «Євробайк» за різними категоріями працівників. Ці розрахунки базуються на передбачених обсягах виробничо-господарської діяльності підприємства на 2025 рік та встановлених керівництвом нормативних рівнях продуктивності праці для кожної категорії працівників.

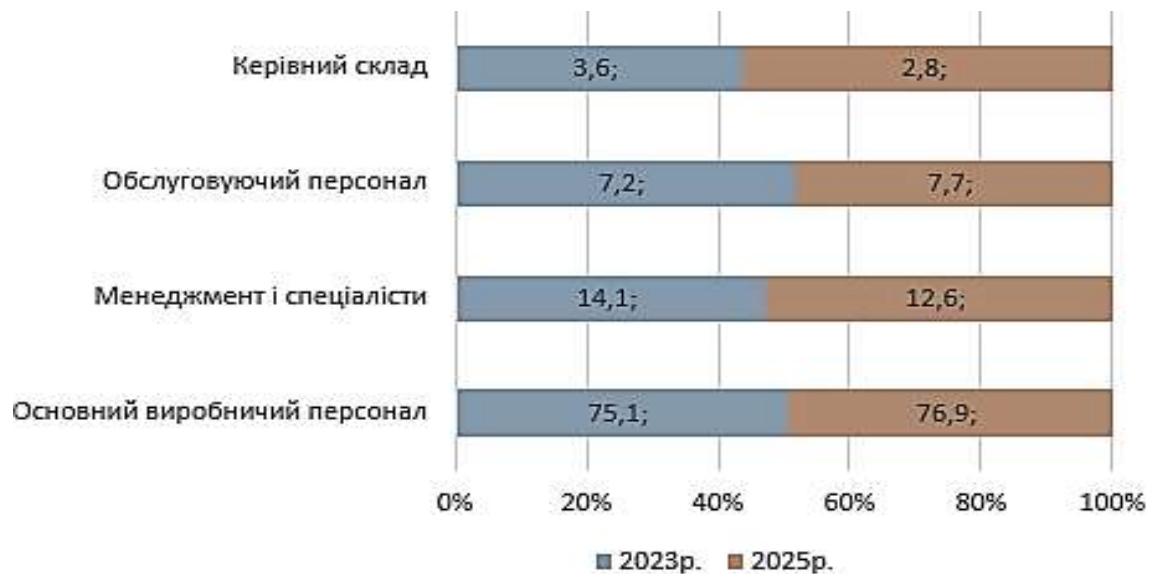
**Таблиця 3.2**

**Планування потреб у персоналі ТОВ «Євробайк» на 2025 рік**

Категорія працівників	Чисельність персоналу (2023), осіб	Продуктивність праці (2023), тис. грн/особу	Плановий приріст продуктивності, %	Планова чисельність персоналу (2025), осіб	Планова продуктивність праці (2025), тис. грн/особу
Основний виробничий персонал	20	1204,7	6,00%	21	1276,9
Менеджмент і спеціалісти	3	6023,7	8,00%	4	6505,6
Обслуговуючий персонал	2	12047,4	10,00%	2	13252,1
Керівний склад	1	12047,4	12,00%	1	13492
Усього	26	861,2	7,00%	28	866,7

В основі формування потреби в персоналі ТОВ «Євробайк» на майбутній рік лежить прогнозований обсяг реалізації продукції (в діючих цінах) на 2025 рік. Під час планування обсягів реалізації керівництво компанії ретельно врахувало складну економічну ситуацію в країні, що зумовило встановлення стратегічного завдання на наступний рік – забезпечення приросту реалізації продукції на 15%. Що стосується підвищення продуктивності праці, то для виробничого персоналу передбачається зростання на 6% на рік, для менеджменту та спеціалістів – на 8%, а для обслуговуючого персоналу та керівного складу – на 12%. Це обґрунтовано оцінкою керівництва, що кількість працівників у цих групах достатня, тому підвищення продуктивності дозволить оптимізувати структуру персоналу.

На підставі визначених показників продуктивності праці встановлено, що чисельність виробничого персоналу необхідно збільшити до 22 працівників (на 2 особи або 10%), тоді як чисельність спеціалістів і менеджерів залишиться без змін. Для допоміжного персоналу передбачається збереження показника на рівні 2 працівників, так само як і для керівного складу. Таким чином, завдяки розробленому плану персоналу ТОВ «Євробайк» зможе оптимізувати структуру штату, збільшивши частку працівників основного виробництва, які становлять основу продуктивних сил підприємства (рис. 3.2).



**Рис. 3.2. - Порівняння фактичної та планової структури персоналу ТОВ «Євробайк» за 2023 і 2025 роки, %**

Відповідно до запланованих оцінок, питома вага основного виробничого персоналу ТОВ «Євробайк» має зрости з 75,1% до 76,9% у загальній структурі працівників підприємства. Економічний результат від такої оптимізації можна оцінити за допомогою наведеної формули:

$$\Delta\Pi(\text{Чр})=(\text{Чр}1-\text{Чр}0)*\text{Пр}1 \quad (3.1)$$

де:  $\Delta\Pi$  – загальна зміна економічної продуктивності праці підприємства;  
 $\text{Чр}$  – частка виробничого персоналу в загальній структурі працівників;  
 $\text{Пр}$  – продуктивність праці основного виробничого персоналу.

Розрахунок:

$$\Delta\Pi(\text{Чр})=(76,9-75,1)*1276,9=2551,8\text{тис.грн.}$$

Для досягнення поставлених цілей підвищення продуктивності праці, підприємству необхідно реалізувати програми професійного навчання персоналу. Оптимізація витрат на такі заходи та забезпечення максимальної ефективності навчання можуть бути досягнуті шляхом використання оптимізаційної математичної моделі. У цій моделі змінними виступатимуть витрати на навчання для різних категорій працівників, які враховують вартість одного навчального дня.

Таблиця 3.3

**Вартість навчального дня для різних категорій персоналу ТОВ «Євробайк» та параметри оптимізаційної моделі**

Категорія персоналу	Вартість навчального дня, грн	Витрати на навчання, грн
Основний виробничий персонал	280	C1
Менеджери та спеціалісти	400	C2
Обслуговуючий персонал	180	C3
Керівний склад	550	C4

Значним фактором, який обмежує реалізацію навчальних програм, є встановлений бюджет витрат на підготовку кадрів. Загальний обсяг коштів, передбачений для навчання персоналу підприємства, становить 54 тис.грн. У зв'язку з цим обмеження щодо бюджету можна виразити таким рівнянням:

$$280C1 + 400C2 + 180C3 + 550C4 \leq 54000$$

Додатковий набір обмежень стосується мінімального та максимального рівня витрат на навчання різних категорій працівників. Ці обмеження враховують необхідність ефективного розподілу ресурсів серед усіх груп персоналу (див. табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Граничні обсяги витрат на навчання різних категорій персоналу ТОВ «Євробайк»**

Категорія персоналу	Мінімальна тривалість навчання, днів	Максимальна тривалість навчання, днів	Мінімальні витрати на день навчання, грн	Максимальні витрати на день навчання, грн
Основний виробничий персонал	5	60	350	2000

Менеджери та спеціалісти	7	40	450	3200
Обслуговуючий персонал	3	8	250	2100
Адміністративний персонал	10	20	600	7300

Мінімальна тривалість навчання (у днях) визначається як базова програма підготовки, рекомендована кадровою агенцією для кожного працівника. Максимальна тривалість навчання розраховується шляхом множення стандартної програми (у днях) на кількість працівників відповідної категорії. Таким чином, обмеження на тривалість та витрати на навчання можна сформулювати наступним чином:

$$350 \leq C1 \leq 2000$$

$$450 \leq C2 \leq 3200$$

$$250 \leq C3 \leq 210$$

$$600 \leq C4 \leq 7300$$

Ефективність навчання для кожної категорії працівників оцінюється за допомогою коефіцієнта віддачі, який відображає приріст продуктивності праці (у гривнях) за кожен гривню, витрачену на навчання. Значення коефіцієнтів для різних категорій персоналу ТОВ «Євробайк» наведено в таблиці 3.5.

**Таблиця 3.5**

**Коефіцієнти ефективності інвестицій у навчання працівників  
ТОВ «Євробайк»**

Категорія співробітників	Рівень ефективності від навчання, балів
Основний виробничий персонал	3,6
Керівники середньої ланки та спеціалісти	5,3
Технічний та допоміжний персонал	2,2
Адміністративний керівний склад	5,5

Таким чином, мета задачі, яку необхідно досягти, полягає у максимізації наступної цільової функції:

Цільова функція:

$$ЦФ(Z) = 3,7C_1 + 5,4C_2 + 2,3C_3 + 5,6C_4 - \max.$$

На основі визначених змінних моделі (рівні витрат на навчання працівників окремих груп), сформульованої цільової функції (максимізація ефективності навчання) та системи обмежень, здійснюється вирішення цієї задачі. Для розв'язання задачі використовується середовище Excel із застосуванням функції ПОШУК РІШЕННЯ (додаток В).

У результаті оптимізації визначено оптимальну структуру витрат на навчання персоналу ТОВ «Євробайк» за різними категоріями працівників.

**Таблиця 3.6**

**Оптимальний розподіл витрат на навчання працівників  
ТОВ «Євробайк»**

Категорія працівників	Оптимальні витрати на навчання, грн	Частка витрат, %
Основний виробничий персонал	1200	5,0
Менеджмент і спеціалісти	13000	54,2
Допоміжний персонал	500	2,1
Керівний склад	9000	38,7

Рекомендований розподіл витрат на навчання персоналу ТОВ «Євробайк» на перспективу демонструє стратегічний підхід до розвитку кадрового потенціалу. Найбільша частка витрат передбачена для навчання менеджменту та спеціалістів (54,2%), що підкреслює їхню ключову роль у стратегічному управлінні та прийнятті рішень. Для керівного складу рекомендовано виділити 38,7% бюджету, адже саме ці працівники формують довгострокову політику підприємства. Виробничому персоналу пропонується виділити 5% коштів, що має забезпечити базове підвищення кваліфікації та зростання продуктивності, а допоміжний персонал отримає 2,1%, враховуючи їхню підтримуючу роль у виробничих процесах.

Отже оптимізація витрат на навчання, збалансований розвиток усіх категорій працівників і чітке визначення пріоритетів дозволять підприємству

досягти стратегічних цілей і забезпечити стабільне зростання ефективності управління людськими ресурсами.

### **3.2. Управління професійним розвитком і діловою кар'єрою співробітників**

Кар'єра є предметом дослідження багатьох дисциплін: соціології, психології, менеджменту та економіки. Її можна розглядати як процес змін робочого місця працівником або прийняття рішень щодо професійного розвитку. Кар'єра оцінюється двома способами: з позиції колективу, що формує своє бачення кар'єрних досягнень, і з позиції самого працівника, який аналізує своє місце у професійному житті з точки зору власних цілей і цінностей.

Метою кар'єри може бути:

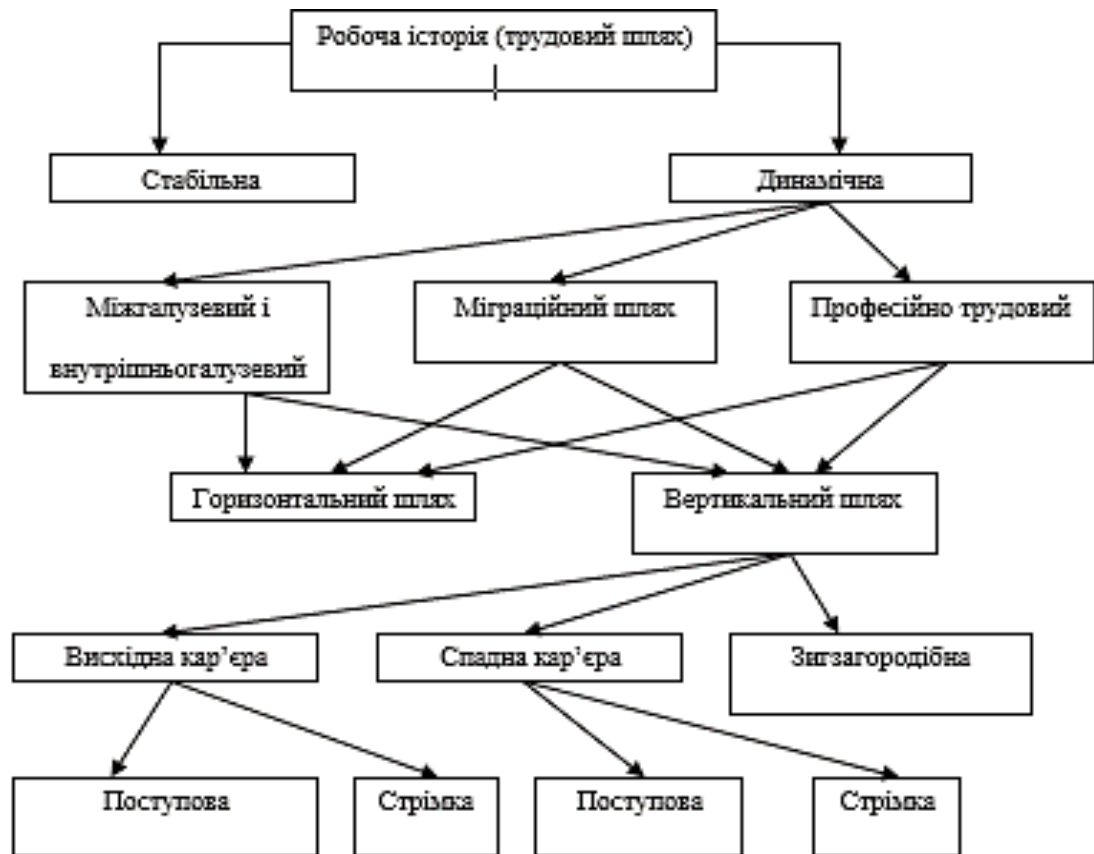
- відповідність посади власній самооцінці, що приносить моральне задоволення;
- сприятливі умови роботи та можливості для відпочинку;
- стимулювання розвитку професійних здібностей;
- творчий характер праці, незалежність і фінансова стабільність;
- можливість навчатися, виховувати дітей та вести домашнє господарство.

Життєві цілі людини змінюються з часом, що впливає на її кар'єрні орієнтири. Планування трудового майбутнього базується на потребах, можливостях та реалістичній оцінці умов, в яких ці очікування можуть реалізуватися. Управління кар'єрою включає підтримку працівників у досягненні життєвих цілей, що водночас забезпечує їхню мотивацію на підприємстві.

Трудовий шлях працівника може бути стабільним (без змін посади) або динамічним (горизонтальні чи вертикальні переміщення). Хоча "кар'єра"

традиційно асоціюється з підвищенням у посаді, горизонтальне просування, наприклад підвищення кваліфікації чи освоєння нових професій, також є важливим аспектом кар'єрного розвитку. Це дозволяє робітникам підвищувати свій професійний рівень і отримувати визнання у своїй сфері.

Кар'єра працівника – це шлях до досягнення морального і матеріального задоволення через працю. Для робітників кар'єра може означати підвищення кваліфікації, освоєння нових спеціальностей або перехід до інших категорій персоналу. Вертикальна кар'єра може бути як висхідною (підвищення на посаді), так і спадною (зниження рівня складності роботи). На рис. 3.3 наведено взаємозв'язок різних видів кар'єрного зростання.



**Рис. 3.3 - Основні напрямки та моделі розвитку кар'єри працівників**

З огляду на вищезазначене, можна підсумувати, що поняття "кар'єра" базується на двох ключових складових – індивідуальній та соціальній. Перша пов'язана із задоволенням потреб особистості в забезпеченні власної стабільності й благополуччя в умовах оточуючого середовища, тоді як друга відображає зростаючу роль людського фактора в усіх суспільних, зокрема економічних, процесах. В основі соціальної складової лежать кар'єрні



можливості особи, які спрямовуються й організуються на благо як системи, так і самого працівника.

До основних чинників, що впливають на розвиток трудової кар'єри, можна віднести:

- рівень отриманої освіти та її якість;
- умови, за яких відбувалася початкова соціалізація особистості;
- тривалість трудової діяльності та накопичений професійний досвід.

Успішність кар'єрного зростання також залежить від соціально-демографічних характеристик працівника (наприклад, вік і стать), його психологічних рис, мотиваційних установок, а також орієнтації на розвиток або збереження досягнутого положення. Водночас не варто виключати впливу випадкових обставин, таких як родинні зв'язки, стосунки з керівництвом, збіг обставин чи суб'єктивні оцінки інших.

Кожна стадія трудової кар'єри тісно пов'язана з задоволенням певних потреб працівника, які змінюються залежно від його професійного шляху (табл. 3.7).

**Таблиця 3.7**

**Етапи професійної кар'єри та відповідні потреби**

Етапи кар'єри	Віковий період, р.	Цілі	Особисті потреби	Матеріальні та фізичні потреби
Початковий	До 25	Отримання освіти, вибір напрямку діяльності	Самоствердження, визначення цілей	Забезпечення безпеки існування, фінансова підтримка
Становлення	25-30	Освоєння професії, формування компетенцій	Зміцнення незалежності, перші кроки до самовираження	Стабільна заробітна плата, підтримання здоров'я
Розвиток	30-45	Розширення навичок, кар'єрне зростання	Досягнення високого статусу, самовираження	Високий рівень оплати, турбота про здоров'я
Закріплення	45-60	Удосконалення професійної майстерності	Стабілізація досягнень, передача досвіду молоді	Підвищення доходів, інтерес до додаткових джерел доходу
Завершальний етап	60-65	Підготовка до пенсії, передача обов'язків	Збереження статусу, заслужена	Збереження доходів, підготовка до змін у фінансовому стані

			повага	
--	--	--	--------	--

З урахуванням вищевикладеного, можна зазначити, що «набір» потреб і їхня пріоритетність змінюються залежно від етапів кар'єри. Перший етап охоплює період навчання, здобуття середньої та вищої освіти, триває до 25 років. У цей час людина може змінювати різні види діяльності, шукаючи роботу, яка б відповідала її інтересам і здібностям. Якщо такий вид діяльності знаходиться відразу, розпочинається процес самоствердження, а також створення відчуття безпеки.

Етап становлення охоплює період від 25 до 30 років і триває приблизно п'ять років. У цей час працівник опановує обрану професію, здобуває необхідні компетенції, формує свої навички й кваліфікацію. Також виникає прагнення до незалежності, а турбота про безпеку та здоров'я залишається важливим аспектом. Зазвичай у цьому віці формується сім'я, що підвищує потребу в стабільному доході, який перевищує мінімальні життєві потреби.

Етап просування, який триває з 30 до 45 років, характеризується вдосконаленням професійних знань, зростанням кваліфікації, накопиченням досвіду та підвищенням по службі. У цей період посилюється бажання досягти вищого статусу, самовиразитись і здобути ще більшу незалежність. Хоча питання безпеки стає менш нагальним, зростає інтерес до підвищення заробітної плати й підтримки здоров'я.

Етап збереження охоплює період від 45 до 60 років. На цьому етапі працівники прагнуть закріпити досягнуті результати, активно вдосконалюють кваліфікацію та передають свій досвід молодшим колегам. Це період творчого зростання, коли можливе підняття на вищі рівні службової ієрархії. Люди на цьому етапі досягають найбільшого самовираження, отримують заслужену повагу, а також починають більше цікавитись альтернативними джерелами доходів, такими як інвестиції чи дивіденди.

Етап завершення кар'єри припадає на вік 60–65 років. У цей час працівник готується до виходу на пенсію, передає свої знання й навички наступнику. Хоча період часто супроводжується кризою, люди досягають піку

самоповаги й реалізації. Водночас підвищується зацікавленість у створенні додаткових джерел доходу, які компенсуватимуть зменшення заробітної плати після завершення кар'єри.

На пенсійному етапі завершується активна трудова діяльність. Людина може займатися діяльністю, яка раніше була хобі, наприклад садівництвом або волонтерством. Проте зниження фінансового стану й здоров'я може зробити турботу про додаткові доходи й медичну підтримку важливим аспектом.

Для успішної реалізації ділової кар'єри важливим є її ефективне планування. Це передбачає узгодження цілей і можливостей працівника з потребами організації та створення програми професійного розвитку, яка сприятиме зростанню як особистості, так і підприємства.

**Таблиця 3.8**

**Розподіл обов'язків щодо планування кар'єри працівників у  
ТОВ «Євробайк»**

Категорія	Основні обов'язки
Працівник	Вибір професії та підприємства, вибір посади, адаптація в колективі, визначення цілей кар'єрного розвитку, їх реалізація.
Відділ кадрів	Оцінка при прийомі на роботу, розподіл працівників по посадах, оцінка результативності роботи, періодична атестація, створення резерву кадрів, розробка програм кар'єрного розвитку, підвищення та просування.
Керівник підрозділу	Оцінка ефективності праці працівника, визначення мотивації, організація професійного зростання, рекомендації щодо включення до кадрового резерву, пропозиції щодо навчання та заохочення працівників.

Розробка кар'єрних шляхів для співробітників має здійснюватися на основі взаємодії кількох ключових осіб в організації (див. табл. 3.8). Кар'єрне планування та контроль передбачають систематичне управління горизонтальним і вертикальним просуванням працівників від моменту їх найму до завершення співпраці. Важливо, щоб кожен співробітник розумів свої перспективи не лише у короткостроковій, але й у довгостроковій перспективі, а

також знав, які результати роботи необхідно досягти для отримання можливостей кар'єрного росту.

Для ТОВ «Євробайк» питання розвитку кар'єри працівників має бути тісно пов'язане з їхньою програмою навчання. Важливим кроком є впровадження системи безперервного професійного навчання, яка враховуватиме особливості кожної категорії персоналу. Пропонується наступний підхід до навчання ключових працівників підприємства:

Для головного бухгалтера – участь у семінарах із бухгалтерського та податкового обліку в аграрній галузі.

Для керівника підприємства – участь у програмах із розвитку лідерських якостей та управління аграрними підприємствами.

Для тракторно-рільничого персоналу – проходження курсів із підвищення кваліфікації агрономів і механізаторів.

Для логіста, відповідального за постачання ресурсів – навчання на тренінгах із логістичного управління.

Для фахівця з продажів продукції – участь у тренінгах із маркетингу та ефективного збуту в аграрній сфері.

План навчання працівників на найближчий рік для ТОВ «Євробайк» відображений у таблиці 3.9. Загальний бюджет, передбачений на професійний розвиток персоналу, становить 32,5 тис. грн, з яких 15 тис. грн заплановано для участі керівника у програмі МВА «Стратегія сучасного агробізнесу», а ще 15 тис. грн – на підвищення кваліфікації персоналу тракторно-рільничої бригади.

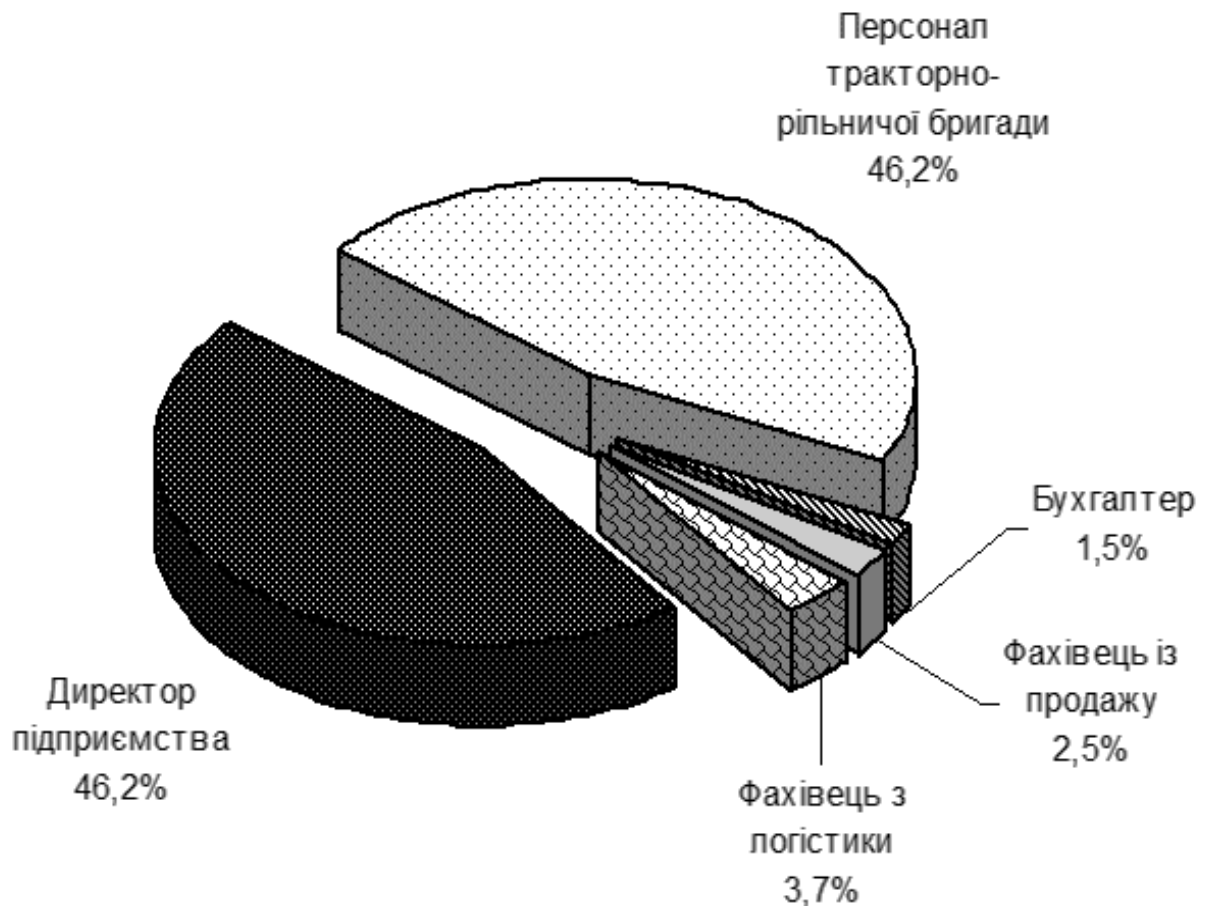
**Таблиця 3.9**

**План підвищення кваліфікації працівників ТОВ «Євробайк» на 2025 рік**

Категорія працівників	Напрямок підвищення кваліфікації	Період проведення	Витрати, тис. грн
Працівники виробничого відділу	Курси підвищення кваліфікації з агротехнічних робіт	10.02.2025 – 01.03.2025	15,0
Головний бухгалтер	Семінар «Оптимізація обліку та оподаткування в аграрному секторі»	15.05.2025 – 17.05.2025	0,5
Фахівець із маркетингу та	Семінар «Інструменти збуту та маркетингу в агробізнесі»	20.06.2025 – 23.06.2025	0,8

продажу			
Логіст	Тренінг «Сучасні підходи до логістичного управління»	05.07.2025 – 08.07.2025	1,2
Директор підприємства	Програма МВА «Стратегія та управління аграрним бізнесом»	01.10.2025 – 15.10.2025	15,0

Після аналізу графіка навчання персоналу, наведеного в таблиці 3.9, важливо розглянути, як саме розподіляються фінансові ресурси на підвищення кваліфікації різних категорій працівників. Зокрема, підприємство приділяє значну увагу розвитку управлінських компетенцій, спрямовуючи найбільшу частку бюджету на навчання голови господарства за програмою МВА. Це пов'язано зі стратегічною важливістю керівника для забезпечення довгострокового успіху компанії. На рис.3.4 детально представлено структуру витрат на навчання персоналу ТОВ «Євробайк» у 2025 році, що дозволяє візуально оцінити пріоритети підприємства у цьому напрямку.



**Рис. 3.4. Структура інвестицій у професійний розвиток працівників ТОВ «Євробайк» у 2025 році, %**

Аналіз структури витрат показує, що найбільша частка – 46% – спрямована на навчання директора підприємства за програмою MBA «Стратегія та управління аграрним бізнесом». Такий акцент обумовлений ключовою роллю керівника у стратегічному розвитку підприємства, визначенні його конкурентних переваг і довгострокового успіху. Решта коштів розподілена між виробничим персоналом, який займає 38% у загальній структурі витрат, та спеціалістами, зокрема логістами, маркетологами і бухгалтерами, які забезпечують ефективне функціонування операційних і адміністративних процесів.

### **3.3. Прогнозування результатів впровадження заходів з удосконалення стратегії управління персоналом**

Удосконалення стратегії управління персоналом в комерційних цілях є одним із ключових аспектів забезпечення безперервного та стабільного розвитку підприємства в умовах конкурентного ринку. Застосування комплексного підходу до прогнозування та впровадження заходів із підвищення економічної ефективності роботи персоналу дозволяє досягти не лише зростання продуктивності праці, але й покращення соціально-психологічного клімату в створеному колективі, зменшення руху (плинності) кадрів та підвищення результативної мотивації працівників.

На основі проведених досліджень проведемо прогнозування результатів впровадження рекомендованих заходів для вдосконалення системи управління персоналом у ТОВ «Євробайк». Особливу увагу буде приділено оцінці їх впливу на ключові показники ефективності діяльності підприємства, включаючи рівень продуктивності праці, скорочення витрат та збільшення лояльності працівників.

Для реалізації запропонованих заходів із вдосконалення управління персоналом необхідно оцінити їхню доцільність, а також спрогнозувати їхній вплив на економічну ефективність діяльності підприємства. Економічна

ефективність є важливим критерієм оцінки результативності запропонованих змін і заходів, адже їх впровадження потребує значних фінансових і організаційних ресурсів. Це особливо актуально для ТОВ «Євробайк», де стійкість бізнесу багато в чому залежить від раціонального використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів, а також від швидкої адаптації до змін на ринку.

Запропоновані заходи потребують обов'язкового аналізу і розрахунків. Їх ефективність повинна бути підтверджена даними, що демонструють відповідність сучасним вимогам науково-технічного прогресу та аграрно-економічним умовам. Це включає оцінку впливу на використання земельних ресурсів, оптимізацію трудового потенціалу, зменшення втрат, пов'язаних із плинністю кадрів, а також підвищення продуктивності праці через навчання і розвиток персоналу. Важливо, щоб впровадження цих заходів дозволило підприємству залишатися конкурентоспроможним і адаптуватися до викликів ринку.

Розрахунок економічної ефективності базується на низці показників, які характеризують результативність як усієї системи управління персоналом, так і її окремих складових. Для цього використовуються інструменти аналізу, що дозволяють оцінити співвідношення витрат і результатів. Наприклад, витрати на навчання та розвиток персоналу мають порівнюватися з підвищенням продуктивності праці, зростанням доходів підприємства і скороченням втрат через недостатню кваліфікацію або плинність кадрів.

Хоча управлінська праця належить до продуктивної, вона не створює матеріальних цінностей безпосередньо, а бере участь у виробничому процесі опосередковано. Це означає, що управлінська діяльність має бути спрямована на створення умов, які сприяють ефективній роботі інших категорій персоналу. З цієї точки зору, вдосконалення стратегічних аспектів кадрової політики повинне мати позитивний вплив на загальну ефективність виробничо-фінансової діяльності підприємства.

Ефективність управління персоналом є складовою частиною загальної проблеми підвищення ефективності роботи підприємства. Це включає створення умов для підвищення мотивації, вдосконалення системи оцінки працівників, впровадження програм навчання і розвитку, а також побудову прозорої і справедливої системи стимулювання. При цьому важливо враховувати як матеріальні, так і нематеріальні аспекти мотивації, що впливають на рівень задоволеності персоналу і його відданість організації.

Для оцінки результативності управлінських заходів використовується порівняльна ефективність. Цей показник демонструє, наскільки один варіант стратегії ефективніший за інший, дозволяючи керівництву обрати найбільш доцільний і вигідний сценарій розвитку. Такі розрахунки мають ключове значення для впровадження заходів, спрямованих на скорочення плинності кадрів, підвищення продуктивності праці та забезпечення стабільності роботи підприємства.

Одним із важливих аспектів впровадження нової стратегії управління персоналом є її вплив на загальні бізнес-показники. Передбачається, що вдосконалення кадрової політики, впровадження маркетингу персоналу, розвиток системи управління діловою кар'єрою, а також підвищення якості навчання та розвитку працівників дозволять досягти таких результатів:

1. Збільшення продуктивності праці. Це очікуване зростання має бути досягнуте завдяки підвищенню кваліфікації працівників, впровадженню сучасних методів управління і технологій, а також через покращення мотиваційного клімату на підприємстві.
2. Скорочення плинності кадрів. Завдяки вдосконаленню системи стимулювання і розвитку персоналу, працівники матимуть більше можливостей для кар'єрного зростання, що сприятиме зменшенню їхнього бажання змінювати місце роботи.
3. Оптимізація структури персоналу. Розроблені заходи дозволяють краще розподілити функціональні обов'язки між працівниками, що позитивно вплине на ефективність виконання завдань.



4. Зміцнення репутації підприємства як роботодавця. Впровадження сучасних підходів до роботи з персоналом підвищує привабливість ТОВ «Євробайк» на ринку праці, що дозволить залучати кваліфікованих фахівців.

Прогноз економічної ефективності від реалізації зазначених заходів був зроблений на основі даних, отриманих у попередніх розділах. У таблиці 3.10 наведені результати розрахунків, які підтверджують доцільність запропонованих заходів і демонструють їхній позитивний вплив на показники діяльності підприємства.

**Таблиця 3.10**

**Прогнозована економічна результативність удосконалення системи управління персоналом ТОВ «Євробайк»**

Показники	До вдосконалення (факт – 2023)	Після вдосконалення (план – 2025)	Відхилення, +/-
Загальна кількість персоналу, осіб	26	30	+4
Обсяг реалізованої продукції, тис. грн	24094,8	26000	+1905,2
Фонд оплати праці, тис. грн	505,3	570,0	+64,7
Витрати на підвищення кваліфікації, тис. грн	0	22,0	+22,0
Середній рівень продуктивності праці, тис. грн/особу	926,72	866,7	-60,02
Показник рентабельності, %	27	29	+2

Дані таблиці демонструють, що внаслідок запропонованих вдосконалень стратегій управління персоналом ТОВ «Євробайк» загальні результати діяльності компанії суттєво покращаться, навіть за умов помірному використанню ресурсного потенціалу. Зокрема, обсяг реалізації продукції зросте на 1905,2 тис. грн, а рівень рентабельності підвищиться на 2 в.п., досягнувши 29%. Середній показник продуктивності праці становитиме 866,7 тис. грн на одного працівника, що є відображенням більш ефективного використання трудових ресурсів.

Додаткові витрати на навчання персоналу та оптимізацію кадрового складу, передбачені у планах, матимуть довготривалий ефект, забезпечуючи подальше зростання продуктивності праці та економічних показників компанії. У разі впровадження цих заходів ТОВ «Євробайк» зможе не лише збільшити свої прибутки, але й поліпшити соціально-економічні умови працівників, створивши базу для стабільного розвитку підприємства.

Впровадження запропонованих заходів дозволить ТОВ «Євробайк» підвищити економічну ефективність і забезпечить довготривалий позитивний вплив на фінансові результати. Це створить умови для збільшення прибутків та покращення добробуту працівників.

### **Висновки до розділу 3**

1. У процесі розробки вдосконалень стратегії управління персоналом ТОВ «Євробайк» було запропоновано комплекс заходів, спрямованих на покращення адаптації, мотивації та навчання працівників. Зокрема, впровадження програм безперервного, планового навчання та кар'єрного розвитку забезпечує відповідні умови для підвищення кваліфікації персоналу, що позитивно вплине на комерційну продуктивність праці. Важливим аспектом стала оптимізація витрат на навчання, яка передбачає розподіл ресурсів відповідно до стратегічних цілей підприємства. Це забезпечить довготривалий позитивний ефект у підвищенні конкурентоспроможності компанії.

2. Проведені розрахунки підтвердили економічну доцільність запропонованих заходів. Зокрема, очікується збільшення обсягу реалізації продукції на 1905,2 тис. грн, що супроводжується зростанням рентабельності до 29%. Оптимізація чисельності працівників та підвищення продуктивності праці дозволяють підприємству ефективніше використовувати свої ресурси. Такі результати підтверджують, що вдосконалення стратегій управління персоналом має ключове значення для стабільного економічного зростання.

3. Запропоновані заходи створюють основу для покращення соціально-економічних умов на підприємстві. Удосконалення системи

мотивації та кар'єрного розвитку не лише сприяє зниженню плинності кадрів, але й підвищує залученість працівників до досягнення стратегічних цілей. Ефективне управління персоналом стає запорукою зростання доходів компанії та добробуту її працівників. Реалізація цих заходів забезпечить ТОВ «Євробайк» довготривалу конкурентоспроможність на ринку.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В результаті проведених в кваліфікаційній роботі досліджень та розрахунків ми дійшли наступних висновків:

1. Ефективне управління персоналом є ключовим фактором стратегічного розвитку підприємства. Аналіз теоретичних основ управління трудовими ресурсами показав, що сучасний кадровий менеджмент потребує комплексного підходу, який включає планування, мотивацію, розвиток і оцінку працівників. Рациональне використання людських ресурсів дозволяє забезпечити конкурентоспроможність організації в умовах динамічного ринку, сприяє досягненню цілей підприємства та покращенню соціально-економічного стану працівників. Впровадження гнучких та адаптивних систем управління персоналом створює основу для сталого розвитку організації.

2. Аналіз діяльності ТОВ «Євробайк» за 2021–2023 роки виявив необхідність суттєвого вдосконалення кадрової політики. Попри позитивну динаміку обсягів реалізації продукції (+24,1%), скорочення чисельності працівників на 52,7% створило ризики перевантаження персоналу та зниження якості роботи. Зростання продуктивності праці на 186,3% стало можливим завдяки адаптації до ринкових умов, але проблема плинності кадрів залишається актуальною. Для забезпечення стабільності підприємства необхідно удосконалити систему мотивації, впровадити програми навчання та підвищення кваліфікації, що дозволить зменшити витрати на підготовку нових працівників і підвищити рівень задоволеності персоналу.

3. Розробка нових підходів до управління персоналом ТОВ «Євробайк» спрямована на покращення адаптації, мотивації та навчання працівників. Запропоновані програми безперервного навчання, кар'єрного розвитку та наставництва створюють умови для підвищення кваліфікації персоналу та ефективного використання трудових ресурсів. Оптимізація витрат на навчання забезпечить довготривалий позитивний ефект, сприятиме зниженню плинності

кадрів та зміцнить конкурентні позиції компанії. Це дозволить підприємству ефективніше реагувати на зміни ринку та забезпечити стабільне зростання.

4. Проведені розрахунки підтвердили економічну, комерційну доцільність впровадження запропонованих заходів. Очікується збільшення обсягу реалізації продукції на 1905,2 тис. грн, зростання рентабельності до 29% та підвищення продуктивності праці до 97,6 тис. грн на одного працівника. Додаткові інвестиції у спеціальне навчання та розвиток наявного персоналу створюють умови для підвищення ефективності господарської діяльності та забезпечують конкурентоспроможність підприємства в довгостроковій перспективі. Запропоновані заходи доводять, що управління персоналом є важливим інструментом для досягнення економічних та соціальних цілей підприємства.

5. Оптимізація кадрової політики на ТОВ «Євробайк» сприяє покращенню соціально-економічних умов працівників. Запровадження системи мотивації, адаптації новачків та програм кар'єрного розвитку дозволяє знизити плинність кадрів та підвищити залученість працівників до реалізації стратегічних цілей. Удосконалення системи оцінки працівників сприяє справедливому розподілу винагород та формуванню позитивного клімату в колективі. Такі заходи забезпечують сталий розвиток підприємства та його здатність відповідати викликам сучасного ринку.

6. Запропоновані вдосконалення спрямовані на зростання конкурентоспроможності підприємства. Впровадження програм навчання, розвитку персоналу та покращення умов праці дозволяє зміцнити кадровий потенціал організації. Прогнозоване підвищення продуктивності праці та зростання фінансових показників підтверджують доцільність запропонованих заходів. Це створює умови для реалізації стратегічних цілей підприємства, забезпечуючи стабільність та довготривалий розвиток.

7. Проведений аналіз показав необхідність впровадження інноваційних підходів до управління персоналом. Використання сучасних інструментів мотивації, зокрема матеріальних і нематеріальних стимулів, дозволить підвищити рівень задоволеності працівників і зменшити плинність кадрів.

Удосконалення системи навчання та адаптації працівників створює основу для розвитку професійного потенціалу персоналу. Такі зміни забезпечать позитивний вплив на загальні показники діяльності підприємства.

8. Результати дослідження підкреслюють важливість стратегічного управління персоналом для досягнення довгострокових результатів. Рациональне використання трудових ресурсів, впровадження програм адаптації та наставництва сприятимуть зростанню фінансових результатів та стабільності підприємства. Це дозволить не лише покращити соціально-економічний добробут працівників, але й забезпечити підприємству високий рівень конкурентоспроможності в умовах сучасного ринку.

9. Запропоновані заходи дозволяють створити умови для сталого розвитку ТОВ «Євробайк». Реалізація програм безперервного навчання, оптимізація структури персоналу та вдосконалення системи мотивації сприятимуть підвищенню ефективності діяльності підприємства. Водночас, створення сприятливого середовища для працівників зміцнить їх лояльність та забезпечить додаткові можливості для професійного зростання. Це дозволить підприємству досягти стратегічних цілей і забезпечити конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Андрійчук В. Г. Економіка аграрних підприємств: підручник. / В. Г. Андрійчук. Київ: КНЕУ, 2004. 624 с.
2. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами. ІНФРА-М, 2015.337с.
3. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
4. Балановська Т. І. Методи управління персоналом в сучасних умовах. Науковий вісник НАУ. 2003. № 7–8. С. 50–52.
5. Балановська Т. І. Методи управління персоналом в сучасних умовах. Науковий вісник НАУ. 2003. № 7–8. С. 50–52.
6. Балановська Т. І., Михайліченко М. В. Сучасні технології управління персоналом: навч. посіб. / Т. І. Балановська, М. В. Михайліченко. Київ: ФОП Ямчинський О. В., 2020. 466 с.
7. Балусєва О. В., Снопенко Г. В. Трансформація функції управління персоналом: сучасні тренди. Ефективна економіка. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8441> (дата звернення: 12.10.2024).
8. Ведерніков М. Д., Базалійська Н. П. Інноваційні технології управління персоналом промислового підприємства. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2018. № 3 (102). С. 72–79.
9. Виноградський М. Д. Управління персоналом: навч. посіб. / М. Д. Виноградський. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
10. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова А. М. Управління персоналом: навч. посіб. / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, А. М. Шканова. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
11. Войтко С. В. Лідерство та антикризовий менеджмент: підручник. / С. В. Войтко. Київ: Політехніка, 2021. 194 с.
12. Войтко С. В., Мельниченко А. А. Лідерство та антикризовий менеджмент: підручник. / С. В. Войтко, А. А. Мельниченко. Київ: Політехніка, 2021. 194 с.

13. Гавкалова Н. Л. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / Н. Л. Гавкалова. Харків: Інжек, 2004. 276 с.
14. Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. Економіка та суспільство. 2022. (35). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41>
15. Гречко А. В. Дослідження шляхів підвищення ефективності управління виробничою діяльністю підприємства. Ефективна економіка. 2016. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4780>.
16. Деєва Н. М., Дедіков О. І. Фінансовий аналіз: навч. посіб. / Н. М. Деєва, О. І. Дедіков. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 328 с.
17. Джерелюк Ю. О., Зінов'єва І. С. Сучасні методи оцінки ефективності менеджменту персоналу на підприємстві. Вісник Херсонського національного технічного університету. 2020. № 1(2). С. 31-37.
18. Довгань Л. Є., Дудукало Г. О. Формування організаційно-економічного механізму ефективного управління підприємством. Журнал НТУУ “КПІ”: Економічний вісник НТУУ “КПІ”. 2012. № 48. URL: <http://economy.kpi.ua/uk/node/376>
19. Драган О.І., Рудова А.Я. Професійні компетенції як основа ефективної роботи менеджера з персоналу. Приазовський економічний вісник. 2021. №2 (25). С.89-94.
20. Ілляшенко Н. С. Механізм управління стратегіями випереджаючого науково-технологічного інноваційного розвитку промислового підприємства. Ефективна економіка. 2020. № 2. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2\\_2020/59.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2020/59.pdf)
21. Калюжна Н. Г. Система управління підприємством як предмет дослідження теорії організації. Вісник економічної науки України. 2011. № 2. С. 51–54.
22. Ковальчук Г. Р., Хитра О. В. Робота з персоналом як ключовий напрям реалізації стратегії сталого розвитку (на прикладі корпорації “Оболонь”).



- Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. Запоріжжя: Східноукраїнський інститут економіки та управління, 2017. С. 56–60.
23. Коловський А. С. Еволюція методів оцінювання ефективності господарської діяльності підприємств. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2008. № 2. С. 74–80.
  24. Крамаренко В. І. Управління персоналом фірми: навч. посіб. / В. І. Крамаренко. Київ: ЦУЛ, 2003. 272 с.
  25. Кузьмін О. Є. Мотивування персоналу підприємств: інноваційні технології. / О. Є. Кузьмін. Львів: Галицька видавнича спілка, 2020. 216 с.
  26. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Мотивування персоналу підприємств: інноваційні технології. Львів: Галицька видавнича спілка, 2020. 216 с.
  27. Кузьмін О. Є., Яворська Ж. Б. Економічна оцінка та способи зменшення управлінського ризику в системі менеджменту підприємств. Львів: Галицька видавнича спілка, 2014. 160 с.
  28. Лепейко Т.І., Миронова О.М. Управління персоналом підприємства в умовах невизначеності (поведінковий підхід) : монографія. Харків : ХНЕУ, 2010. 236 с.
  29. Линенко А. В. Сутність й аналіз персоналу підприємства за показниками його ефективності. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2008. № 4. С. 111–116.
  30. Линенко А. В., Шевченко О. Л. Сутність й аналіз персоналу підприємства за показниками його ефективності. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2008. № 4. С. 111–116.
  31. Лисак В.Ю., Ткачук В.В., Олійник О.С. Менеджмент персоналу підприємств. Причорноморські економічні студії. 2016. Вип. 6. С. 67-70.
  32. Литвин Б. М. Фінансовий аналіз: навч. посіб. / Б. М. Литвин. Київ: Хай-Тек Прес, 2008. 336 с.
  33. Литвин Б. М., Стельмах М. В. Фінансовий аналіз: навч. посіб. / Б. М. Литвин, М. В. Стельмах. Київ: Хай-Тек Прес, 2008. 336 с.

34. Литяцька Д. В. Аналіз роботи кадрових служб та їх вплив на діяльність підприємства. Матеріали 1-ої Всеукраїнської науково-практичної конференції. Черкаси: ЧДТУ, 2002. С. 102–103.
35. Лозниця В. С. Психологія менеджменту: навч. посіб. / В. С. Лозниця. Київ: КНЕУ, 1997. 248 с.
36. Лозова, О. В. Система управління персоналом як важлива складова ефективного функціонування підприємства в ринкових умовах господарювання. Український журнал прикладної економіки. 2017. Том 2. № 4. С. 37-45.
37. Луцик Т.Р., Ігнатенко С.П. Управління персоналом у системі операційного менеджменту. Економіка і регіон. 2012. № 3. С. 189-193.
38. Малхотра, Нереш К. Маркетингові дослідження., 3-тє вид.: Пер.з англ. Москва : Вид. «Вільямс», 2014. 560с.
39. Маркіна, І., Вороніна, В., & Філатова, К. (2021). Менеджмент персоналу в умовах стійкого інноваційного розвитку підприємства. Підприємництво та інновації, (17), 39-42.
40. Маслов В.І. Менеджмент лідерів. Фінансовий бізнес. 2017. № 1. С. 273-311.
41. Міщенко В. І. Стратегічне управління процесами цифрової трансформації економіки. / В. І. Міщенко. Економіка України. 2022. № 1. С. 67–81. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.01.067>
42. Міщенко В. І. Стратегічне управління процесами цифрової трансформації економіки. / В. І. Міщенко. Економіка України. 2022. № 1. С. 67–81.
43. Міщенко В. І., Науменкова С. В. Вдосконалення стратегічного управління цифровою трансформацією. Economy digitalization in a pandemic condition. Riga, Latvia: Baltija Publishi, 2022. С. 52–57. <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-194-7-10>
44. Науменкова С. В., Міщенко В. І. Вдосконалення стратегічного управління цифровою трансформацією. Economy digitalization in a pandemic condition. Riga, Latvia: Baltija Publishi, 2022. С. 52–57.

45. Науменкова С. В., Міщенко В. І. Методологічні засади формування стратегії інноваційно-інвестиційного розвитку економіки України. Причорноморські економічні студії. 2019. № 48. С. 116–122. <https://doi.org/10.32843/bses.48-19>
46. Самигин С. І., Столярєнко Л. Д. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / С. І. Самигин, Л. Д. Столярєнко. Ростов-на-Дону: Фенікс, 2004. 477 с.
47. Сардак С. Мотивація та стимулювання працівників вітчизняних підприємств. Україна: аспекти праці. 2008. № 6. С. 45–51.
48. Сідун В. А. Економіка підприємства: навч. посіб. / В. А. Сідун. Київ: Центр навчальної літератури, 2009. 491 с.
49. Скрипко Т. О., Ланда О. О. Менеджмент: навч. посіб. / Т. О. Скрипко, О. О. Ланда. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 176 с.
50. Солдатов А. М. Управління персоналом: навч. посіб. / А. М. Солдатов. Йошкар-Ола: МарГУ, 2006. 192 с.
51. Спасенко Ю. Ринок праці кваліфікованої робочої сили: стан та умови ефективного розвитку. Україна: аспекти праці. 2007. № 4. С. 15–21.
52. Спільник І. В. Аналіз виробничо-збутової діяльності у підвищенні конкурентоспроможності підприємства. Тернопіль: Економічна думка, 2014. Вип. 17. С. 106–120.
53. Стахів О. Проведення оцінки персоналу на підприємстві. URL: <https://example.com>
54. Тертична Л. І. Формування людського капіталу як чинник забезпечення сталого розвитку. Економічні і соціально-трудова аспекти управління персоналом: теорія і практика./Л. І. Тертична. 2017. С. 208–219. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/28960/1/Economic.pdf>.
55. Турчіна С. Г. Кадровий менеджмент в підприємствах АПК: навч. посіб. / С. Г. Турчіна. Київ: Центр учбової літератури, 2006. 192 с.
56. Ушенко Н. Умови та фактори підвищення продуктивності використання людського капіталу України. Україна: аспекти праці. 2009. № 5. С. 37–45.

57. Федорова Е. І. Управління персоналом на сільгосппідприємствах. Аграрна наука. 2006. № 8. С. 5.
58. Хміль Ф. І. Менеджмент: підручник. / Ф. І. Хміль. Київ: Вища школа, 1995. 357 с.
59. Храмов В. О., Бовтрук А. П. Основи управління персоналом: навч.-метод. посіб. / В. О. Храмов, А. П. Бовтрук. Київ: МАУП, 2007. 112 с.
60. Шморгун Н. П., Головка І. В. Фінансовий аналіз. Навчальний посібник. / Н. П., Шморгун, І. В Головка. К.: ЦНЛ, 2006. – 528 с.
61. Щербак Л. В. Трудомісткість операцій з виробництва сільськогосподарської продукції. Економіка АПК. 2007. № 6. С. 87–91.
62. Щокін Г. В. Теорія кадрової політики: монографія. / Г. В. Щокін. Київ: МАУП, 1997. 176 с.
63. Якуба К. І. До методології рейтингової оцінки формування трудового потенціалу сільських територій. Вісник аграрної науки. 2008. № 1. С. 60–65.
64. Alnaimat, M. A., Kharit, O., Mykhailenko, I., Palchuk, I., & Purhani, S. (2024). Implementation of cloud computing in the digital accounting system of logistics companies. *Acta Logistica*, 11(1), 99–109. <https://doi.org/10.22306/al.v11i1.461>

## **ДОДАТКИ**

## Додаток А

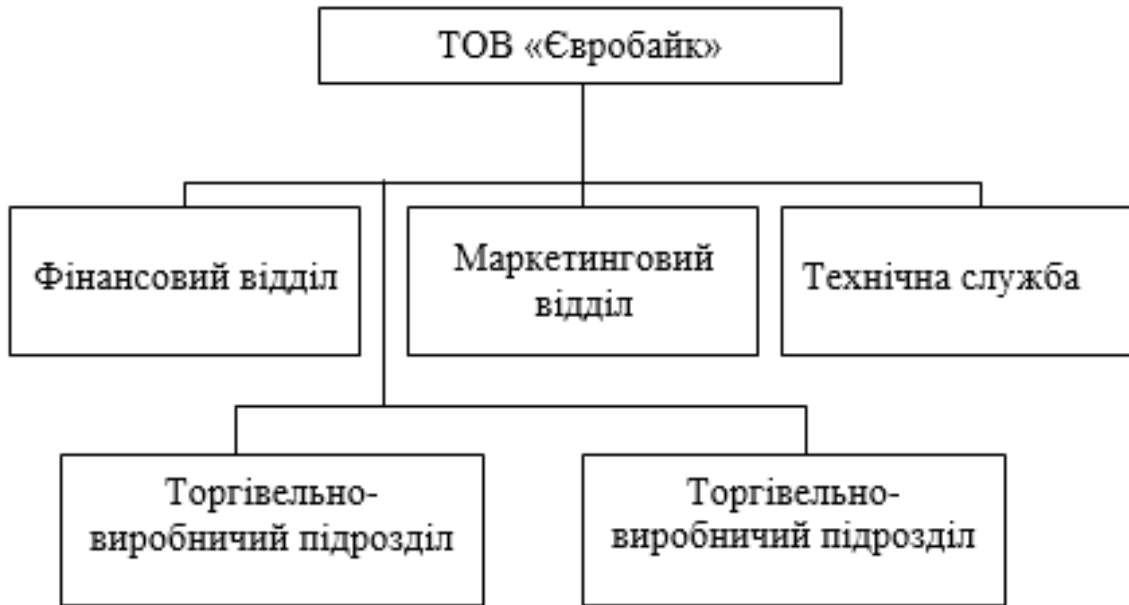


Схема організаційної структури ТОВ «Євробайк»

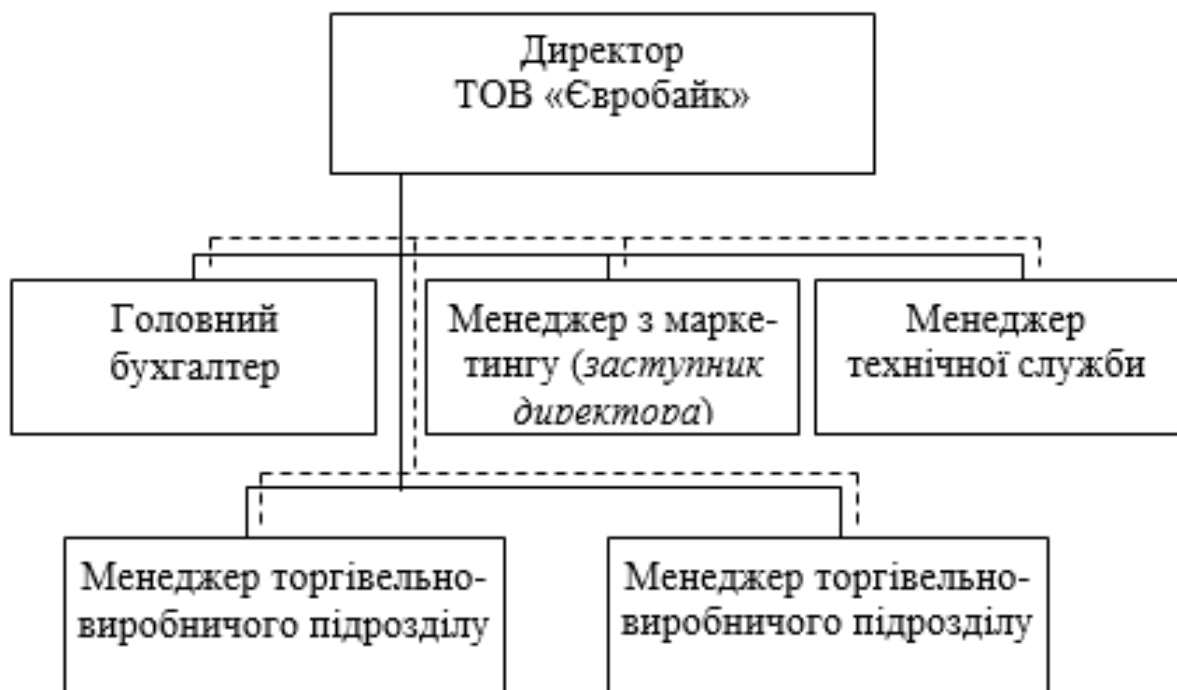


Схема структури управління ТОВ «Євробайк»

Microsoft Excel 11.0 Звіт про результати  
Робочий лист: [modelX.xls]Лист1  
Звіт створено: 09.12.2024 15:31:05

## Целевая Комірка (Максимум)

Комірка	Ім'я	Вихідне значення	Результат
\$E\$78	ЦФ Стандартна програма для одного працівника, годин	113370	113370

## Изменяемые ячейки

Комірка	Ім'я	Вихідне значення	Результат
\$H\$59	1. Виробничий персонал Обсяги людино-годин	1000	1000
\$H\$60	2. Спеціалісти та менеджмент Обсяги людино-годин	12700	12700
\$H\$61	3. Допоміжний персонал Обсяги людино-годин	300	300
\$H\$62	4. Вищий керівний персонал Обсяги людино-годин	8000	8000

## Ограничения

Комірка	Ім'я	Значение	Формула	Статус	Разница
\$G\$80	Бюджет Очікуване збільшення продуктивності, грн на 1 грн витрат на навчання	22000	\$G\$80<=\$E\$80	связанное	0
\$H\$59	1. Виробничий персонал Обсяги людино-годин	1000	\$H\$59>=0	не связан.	1000
\$H\$60	2. Спеціалісти та менеджмент Обсяги людино-годин	12700	\$H\$60>=0	не связан.	12700
\$H\$61	3. Допоміжний персонал Обсяги людино-годин	300	\$H\$61>=0	не связан.	300
\$H\$62	4. Вищий керівний персонал Обсяги людино-годин	8000	\$H\$62>=0	не связан.	8000
\$H\$59	1. Виробничий персонал Обсяги людино-годин	1000	\$H\$59>=\$J\$67	связанное	0
\$H\$60	2. Спеціалісти та менеджмент Обсяги людино-годин	12700	\$H\$60>=\$J\$68	не связан.	10600
\$H\$61	3. Допоміжний персонал Обсяги людино-годин	300	\$H\$61>=\$J\$69	связанное	0
\$H\$62	4. Вищий керівний персонал Обсяги людино-годин	8000	\$H\$62>=\$J\$70	не связан.	4000
\$H\$59	1. Виробничий персонал Обсяги людино-годин	1000	\$H\$59<=\$K\$67	не связан.	13000
\$H\$60	2. Спеціалісти та менеджмент Обсяги людино-годин	12700	\$H\$60<=\$K\$68	не связан.	2000
\$H\$61	3. Допоміжний персонал Обсяги людино-годин	300	\$H\$61<=\$K\$69	не связан.	600
\$H\$62	4. Вищий керівний персонал Обсяги людино-годин	8000	\$H\$62<=\$K\$70	связанное	0